

# SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA HERITAGE HOTELA TISNO

---

**Sočo, Mario**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of  
Sibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:898435>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽAMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Mario Sočo**

**SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA**  
**HERITAGE HOTELA „TISNO“**

**Diplomski rad**

**Šibenik, 2018.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**

**ODJEL MENADŽAMENT**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA**

**HERITAGE HOTELA „TISNO“**

**Diplomski rad**

**Kolegij: Upravljanje troškovima**

**Mentor: Anita Grubišić mag. oec., v.pred.**

**Student: Mario Sočo**

**Matični broj studenta: 14173131**

**Šibenik, 2018.**

## **SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA HERITAGE HOTELA „TISNO“**

MARIO SOČO

Split, Imotska 59, e-mail: [msoco@vus.hr](mailto:msoco@vus.hr)

### **Sažetak rada**

Ovaj diplomski rad iznosi specifičnosti obiteljskog poslovanja na primjeru Heritage Hotela „Tisno“, odnosno cilj diplomskog rada je prikazati pozitivne i negativne strane obiteljskog poslovanja i na kraju zaključiti kako obiteljsko okruženje na poslu utječe na efektivnost poslovanja.

Obiteljsko poslovanje karakterizira upravljanje jednog ili više članova obitelji dijelom ili u cijelosti, uz to imaju brojne prednosti i nedostatke te izazove s kojima se susreću u poduzetničkom okruženju. Razlika između tradicionalnog poslovanja u odnosu na obiteljsko poslovanje je u tome što obiteljsko poslovanje usmjereno na očuvanje održivog poslovanja, ne toliko na direktan profit koji je isto bitan ali ne u toj mjeri. Obiteljsko poduzetništvo, odnosno poslovanje u Hrvatskoj dobiva sve veći značaj po svim pitanjima čemu ide u prilog i činjenica da predstavlja iznimno rasprostranjen model poslovanja ne samo u Hrvatskoj, nego i u svijetu.

Heritage Hotel Tisno je mali obiteljski hotel posvećen najboljoj usluzi za njihove goste koji je smješten na otoku Murteru. Heritage Hotel Tisno je prvi hotel u Šibensko-kninskoj županiji, sama zgrada hotela datira iz 1898. te je prepoznata kao kulturno dobro od strane Konzervatorskog odjela u Šibeniku.

(41 stranica / 9 slika / 7 tablica / 1 shema / jezik izvornika: hrvatski)

**Rad je pohranjen u:** Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

**Ključne riječi:** *obiteljsko poslovanje, specifičnosti, Heritage Hotel Tisno*

**Mentor:** mr. sc. Anita Grubišić, mag.oec.,v.pred.

**Rad je prihvaćen za obranu:**

## **SPECIFICATIONS OF FAMILY BUSINESS HERITAGE HOTEL "TISNO"**

MARIO SOČO

Split, Imotska 59, email: [msoco@vus.hr](mailto:msoco@vus.hr)

### **Abstract**

This master thesis presents the specifics of family business on the example of the Heritage Hotel „Tisno, the aim of this thesis is to show the positive and negative side of the family business and at the end to conclude how the family environment at workplace affects the effectiveness of the business.

The family business is characterized by the management of one or more family members, with numerous advantages and disadvantages as well as many challenges they face in an entrepreneurial environment. The distinction between traditional business in relation to family business is that family business is focused on preserving a sustainable business, not so much to a direct profit that is important but not as much. Family entrepreneurship or business in Croatia is becoming increasingly important in all matters, and the fact is that such business model is extremely widespread not only in Croatia but also in the world. Heritage Hotel Tisno is a small family hotel dedicated to the best service for their guests and is located on the island of Murter. Heritage Hotel Tisno is the first hotel in Šibenik-Knin County, the hotel's building dates from 1898 and is recognized as a cultural heritage by the Conservation Department in City of Šibenik.

(41 pages / 9 images / 7 tables / 1 shema/ source language: english)

**The paper is stored in:** The Library of the Polytechnic in Šibenik

**Key words:** family business, specifics, Heritage Hotel Tisno

**Supervisor:** Anita Grubišić, mag.oec., V.pred.

**Paper accepted:**

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2.	TEORIJSKI ASPEKT OBITELJSKOG POSLOVANJA.....	2
2.1.	Značaj obiteljskih poduzeća .....	4
2.2.	Razlika obiteljskih i neobiteljskih poduzeća .....	6
2.3.	Sistem obiteljskog poslovanja .....	7
2.4.	Financiranje obiteljskog poslovanja.....	8
2.5.	Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja .....	9
2.5.1.	Prednosti obiteljskog poslovanja .....	9
2.5.2.	Nedostaci obiteljskog poslovanja .....	11
2.6.	Analiza istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u republici hrvatskoj.. .....	12
2.6.1.	Projekti prema spolnoj strukturi nositelja.....	13
2.6.2.	Formalno obrazovanje nositelja projekta .....	16
2.6.3.	Pravni oblici projekata obiteljskog poduzetništva.....	18
2.6.4.	Oblici traženih kredita .....	19
3.	ANALIZA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA HERITAGE HOTEL „TISNO“ .....	21
3.1.	Vizija i misija hotela .....	22
3.2.	Ciljevi hotela Tisno .....	22
3.3.	Organizacijska struktura.....	23
3.4.	Smještaj i aktivnosti .....	26
3.5.	Obiteljsko poslovanje na primjeru Heritage Hotela „Tisno“ .....	31
3.6.	Analiza financijskih izvještaja na primjeru Heritage Hotela „Tisno“ ..	33
3.6.1.	Vertikalna analiza .....	33
3.6.2.	Horizontalna analiza .....	33
3.6.3.	Vertikalna i horizontalna analiza bilance Heritage Hotela Tisno. .....	34
4.	ZAKLJUČNO RAZMATRANJE POSLOVANJA HERITAGE HOTELA „TISNO“ .. .....	38
5.	ZAKLJUČAK .....	39
	LITERATURA.....	40
	DODACI .....	41

## 1. UVOD

Za ovu temu diplomskog rada sam se odlučio zbog same zanimljivosti, odnosno zbog toga što u budućnosti mi je želja imati svoje poduzeće i to pokrenuti sa jednim članom obitelji, tako da želim proučiti pojam obiteljskog poslovanja u teoriji ali i praksi te stečeno znanje primjeniti u budućnosti.

Osnovni cilj diplomskog rada je upoznavanje sa teorijom obiteljskog poslovanja te detaljna analiza istoga unutar hotela „Tisno“.

Zadatak rada je otkriti specifičnosti obiteljskog poslovanja koje utječu na poslovanje, pozitivne i negativne, te ih prikazati na praktičnom primjeru Heritage Hotela Tisno.

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća. Istraživanje Family Business International Monitor provedeno među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60% te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Velika Britanija i Nizozemska) i 61% (Švedska). U SAD-u udio obiteljskih poduzeća je 95%, a udio u zaposlenosti 60%.

Metode koje će se koristiti u diplomskom radu su metoda deskripcije i metoda kompilacije.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, spoznaja i zaključaka. Metoda intervjua predstavlja usmenu anketu, odnosno poseban oblik razgovora pomoću kojeg se prikupljaju podaci i informacije, s ciljem da se dobivene spoznaje upotrijebe u znanstvene svrhe.

## 2. TEORIJSKI ASPEKT OBITELJSKOG POSLOVANJA

Obiteljskog poduzetništvo (eng. Family entrepreneurs), obiteljski biznis (eng. Family business), odnosno obiteljsko poduzeće (eng. Family firm, family enterprise) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarivanja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.<sup>1</sup>

Obiteljsko poduzeće je kombinacija dvaju različitih pojmova, a to su obitelj i poduzeće. S jedne strane obitelj predstavlja skupinu ljudi u kojoj se čovjek rađa, odrasta, koja se isto tako brine za njega i štiti sve do trenutka kada on stvori vlastitu obitelj u kojoj se taj isti ciklus ponavlja i tako iznova. Poduzeće je pak, s druge strane, također skupina ljudi, ali koju veže interes obavljanja djelatnosti za ostvarivanje dobiti kojom zaposlenici poduzeća osiguravaju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici tih poduzeća postižu svoj krajnji cilj, a to je maksimalizacija osobnog bogatstva.

Također, obiteljski biznis možemo definirati kao vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja, ali ga isto tako nije lako precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru. Obiteljsko poduzetništvo je bilo prisutno u gotovo svim kulturama. Prije pojave dioničkih društava (18-19.stoljeće), obiteljski biznis je predstavljao jedini oblik organizacije poslovanja, dok danas predstavlja najzastupljeniji oblik poslovanja. Iz tog razloga je održivost obiteljskog biznisa značajna za svaku nacionalnu ekonomiju jer ona predstavljaju važan dio gospodarstva. Obiteljska poduzeća su se tijekom vremena razvila u velike korporacije koje proizvode najvažnije brandove današnjice. Postoji veliki broj obiteljskih poduzeća koji su pravno utemeljeni u različite vlasničke oblike koji nisu obvezni javno prikazati svoje rezultate pa nije moguće sa stopostotnom sigurnošću reći koliko postoji obiteljskih poduzeća u svijetu te isto tako ih nije moguće prepoznati.

Kroz povijest, obiteljska poduzeća su bila u apsolutnoj dominaciji za vrijeme prve i druge industrijske revolucije. Sve ubrzanijim razvojem suvremene znanosti i tehnologije tijekom vremena glavna orijentacija obiteljskih poduzeća sada postaje područje telekomunikacija i računarstva, kao i postizanje komparativnih prednosti u njihovu okruženju. Ključ uspjeha i održivosti najuspješnijih obiteljskih poduzeća na svijetu smatra se stalna usredotočenost i brzo prilagođavanje i reagiranje na sve promjene u okruženju, ali isto tako i unaprijed riješeno pitanje nasljeđivanja, odnosno prijenos poduzeća na nove generacije.

---

<sup>1</sup> Kružić, D., & Bulog, I. (2012). Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. *Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu*.



Obiteljsko poduzeće je, prema Marinu Bublji,<sup>2</sup> ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:

- 1) krvnog srodstva odnosno rodbine
- 2) vlasništva nad kapitalom poduzeća, te
- 3) kontrole, tj. utjecaj na donošenje najznačajnijih odluka

Razvojem poslovanja tijekom vremena susrećemo tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća<sup>3</sup>:

- Aktivna obiteljska poduzeća (eng. active family firms), karakterizira ih osobni menadžment i nadzor poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.
- Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (eng. absentee owner family firms), koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi u ime i za račun obitelji.
- Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (eng. latent family firms), u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se uključiti u obiteljski biznis u budućnosti.

---

<sup>2</sup> Buble, M. (2003). Management maloga poduzeća; I. dio. *Ekonomski fakultet Split, Split*.

<sup>3</sup> Kružić, D., & Bulog, I. (2012). Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. *Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu*.

## 2.1. Značaj obiteljskih poduzeća

Obiteljski biznis (eng. family business) osobito je značajno područje malog poduzetništva. Primjerice, prema izvješću Borkovog instituta za obiteljski biznis (Bork Institute for Family Business) samo u Americi ima 13 milijuna tvrtki obiteljskog biznisa. Budući da ga nalazimo u različitim pojavnim formama (glede njegove veličine, djelatnog područja, broja i strukture zaposlenika, pravnoorganizacijskih oblika i slično), u literaturi nema jedinstvene definicije obiteljskog biznisa poduzetništva. Svaki uspješan obiteljski biznis s vremenom raste i razvija se te prerasta okvire i poduzetničke mogućnosti jedne obitelji. Izvorni oblici obiteljskog biznisa predstavljaju poduzetništvo u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome srodstvu.<sup>4</sup> Obiteljska poduzeća se opiru lakoj kategorizaciji, a što potvrđuju i kriteriji za definiranje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti u vođenje i poslovanje poduzeća koji su vidljivi u tablici 1.

**Tablica 1. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti**

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivna kontrola strateškog odlučivanja,</li> <li>• Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji.</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;"><u>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</u></p>	<p>Svi kriteriji iz kolone 1. uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem,</li> <li>• Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka.</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;"><u>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključenost više generacija,</li> <li>• Direktna uključenost pbitelji u dnevno vođenje poslovanja,</li> <li>• Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;"><u>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</u></p>

Izvor: Shanker –Carey, M. – Astrachan, H. J., *op.cit.*, str.109.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Kuvačić, N. (2005). Poduzetnička biblija, Split

<sup>5</sup> <http://www.familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2016/09/Shanker-Astrachan-96.pdf>

Koristeći ova iskazana polazišta određenja obiteljskog poduzeća, sada imamo mogućnost procjene doprinosa obiteljskih poduzeća razvoju nacionalnih ekonomija. U sljedećoj tablici 2. prikazat će se doprinos obiteljskih poduzeća u najjačoj ekonomiji svijeta, SAD-u.

**Tablica 2. Doprinos obiteljskih poduzeća ekonomiji SAD**

POKAZATELJ	NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
Broj aktivnih poduzeća	20,3 milijuna	12,2 milijuna	4,1 milijuna
Doprinos stvaranju BDP	49%	30%	12%
Doprinos zapošljavanju	59%	37%	15%
Doprinos novo-zapošljavanju	78%	48%	19%

*Izvor: Shanker-Carey, M. – Astrachan, H. J., op. Cit., str. 116.<sup>6</sup>*

U prikazanom primjeru može se zaključiti kako čak 90% od ukupnog broja poduzeća čine obiteljska poduzeća odnosno postoji 20,3 milijuna obiteljskih poduzeća u američkoj ekonomiji. Najšira definicija također doprinosi ostvarenju 49% BDP-a, isto tako i za 59% ukupne zaposlenosti, a sve uz 78%-tni doprinos novozapošljavanju. Osvrćući se na drugu tj. srednju kategoriju vidi se kako ona obuhvaća polovicu ukupnosti poduzeća unutar SAD-a. U nastanku doprinosa sudjeluju s 30%, u zapošljavanju s 37% dok im doprinos novozapošljavanju iznosi 48%. Ako se kao kriterij odlučivanja koristi direktan utjecaj obitelji na vođenje i odlučivanje onda su ovi brojevi dosta manji. Tih je poduzeća samo 4,1 milijun odnosno oko 18% od ukupnog broja poduzeća. Doprinos novom BDP-u sa 12% , zapošljavanju 15%, te novozaposlenima 19%. U razvijenim zemljama obiteljski biznis dobiva sve više na važnosti zbog sve većeg doprinosa sveukupnosti gospodarstva dotične zemlje kao što je to prikazano u tablici 2. U takvim zemljama obiteljska poduzeća nisu podcijenjena već ih društvo uvažava. Neka od najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća su: Kongo Gumi Ltd.; Hoshi; Barovier&Toso; Antinori... kojima upravlja već desecima generacija kontinuirano ista obitelj. Isto tako neka od najvećih i najpoznatijih obiteljskih poduzeća danas su: Wal – Mart Stores Inc.; Ford Motor Co.; Samsung; LG Group; Motorola; BMW; ... Upravo ova poduzeća predstavljaju značajnu snagu današnje svjetske ekonomije, te je poslovna scena nezamisliva bez njihovih proizvoda. Istovremeno u globalnoj ekonomiji značenje obiteljskih poduzeća najčešće je podcijenjeno.

<sup>6</sup> <http://www.familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2016/09/Shanker-Astrachan-96.pdf>

## 2.2. Razlika obiteljskih i neobiteljskih poduzeća

Obiteljski sustav:

- Temelji se na osjećajima
- Prevladava skrb za članove obitelji
- Jednakost članova obitelji
- Članstvo do kraja života

Neobiteljski sustav:

- Bezosjećajan
- Temelji se na zadacima
- Zahtijeva i nagrađuje rezultate
- Tko ne postiže rezultate može otići<sup>7</sup>

Obiteljska poduzeća se u mnogočemu razlikuju u odnosu na poduzeća koja imaju širu vlasničku strukturu odnosno neobiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća vidimo kao ona u kojima obitelj osniva poduzeće, radi u njemu, odnosno vlasnik je. Kod obiteljskih poduzeća utjecaj obitelji je najveći u poslovanju upravo iz razloga što sve bitne odluke donose sami članovi. Članovi se trude i bore za opstanak tog poduzeća, jer ga je vlasnik otvorio zbog svoje želje za napretkom i zbog očuvanja tradicije. Također, obiteljska poduzeća se stalno fokusiraju na održivost i ustrajnost u svom poslovanju umjesto na izvedbu. Obiteljska poduzeća izbjegavaju otpuštanje zaposlenika i zadržavaju talente svojih poduzeća time što sve više ulažu u edukaciju svojih zaposlenika.

Neobiteljska poduzeća opisuje kadrovska politika po stručnosti te isto tako tjeranje menadžera na efikasniji rad i postizanje postavljenih ciljeva. Ovdje se postavlja veliki fokus na izvedbu samoga procesa poslovanja. Samim time mnogo je manji utjecaj emocija i osjećaja na samo poslovanje, a iz toga proizlazi i manja fleksibilnost u odlučivanju. Vođenje poduzeća i donošenje bitnih odluka ovdje je prepušteno menadžerima poduzeća u odnosu na obiteljska poduzeća gdje sve bitne odluke donose njihovi članovi. Kao najveća razlika između ove dvije

---

<sup>7</sup> Poduzetništvo u SME sektoru

[http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10\\_Poduzetništvo%20u%20SME%20sektoru\\_2012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10_Poduzetništvo%20u%20SME%20sektoru_2012.pdf)

vrste poduzeća ističe se generacijsko nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima što ije odlika neobiteljskih poduzeća, ali što ne znači da nije moguće.

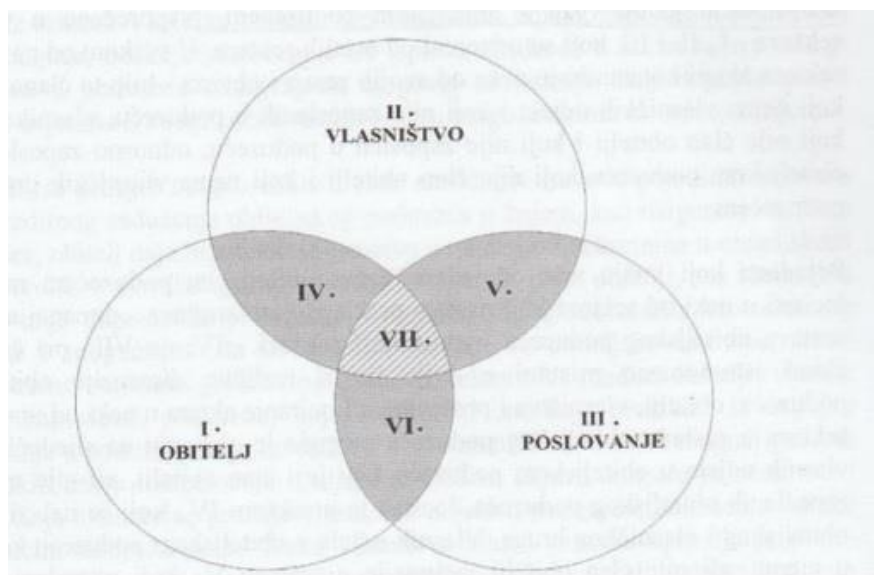
### 2.3. Sistem obiteljskog poslovanja

Glavni ciljevi obiteljskih poduzeća su učiniti biznis profitabilnim kako bi omogućio zadovoljavajući standard življenja članova obitelji i porast vrijednosti poduzeća. Istvoremeno nastoje i omogućiti lagodan život obitelji i pružiti joj punu pažnju i ljubav. U svom poslovanju nailaze na razne probleme i pritiske od okoline. Stoga obitelji pokušavaju povezati obiteljski i poslovni podsustav, kako bi se međusobno podržavale i podupirale. Zbog potrebe razgraničavanja vlasništva i upravljanja poduzeća, razvijen je koncept modela obiteljskog poduzeća koji se sastoji od tri dimenzije obiteljskog biznisa, a one su:

- dimenzije obitelji
- dimenzije vlasništva, i
- dimenzije poslovanja

Na temelju te potrebe razvijen je model obiteljskog poduzeća koji je sastavljen od tri dimenzije koje su prikazane na dolje navedenoj slici 1.

**Slika 1. Model obiteljskog poduzeća**



*Izvor: Kružić, D., & Bulog, I. (2012). Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.*

Iz slike 1. možemo uočiti da se akteri u obiteljskom biznisu mogu naći u sedam različitih pozicija od čega su:

♣ tri pozicije su vanjski sektori- proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera u dimenzijama – krugovima obitelji, vlasništva, poslovanja, i imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem

I. član obitelji/ bez vlasničkih udjela/ nije zaposlenik poduzeća

II. ne-član obitelji/ vlasnik udjela/ nije zaposlenik poduzeća

III. ne-član obitelji/ bez vlasničkih udjela/ zaposlenik poduzeća

♣ četiri pozicije su unutarnji sektori- koje su određene presjecištima i preklapanjima krugova obiteljskog biznisa – imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem:

IV. član obitelji/ vlasnik udjela/ nije zaposlenik poduzeća

V. ne-član obitelji/ vlasnik udjela/ zaposlenik poduzeća

VI. član obitelji/ bez vlasničkih udjela/ nije zaposlenik poduzeća

VII. član obitelji/ vlasnik udjela/ zaposlenik poduzeća

Ovaj model pojašnjava motivaciju i perspektive različitih aktera na različitim položajima unutar sistema obiteljskog biznisa. Možemo uvidjeti da je članovima obitelji najvažnije sačuvati obiteljsku kulturu, baštinu i identitet, te ujedno imati financijsku sigurnost za životne potrebe obitelji. Prioritet aktera koji su nagažirani u poslovnoj dimenziji je usredotočen na karijeru, profesionalno razvijanje i ekonomsku korist od posla (profit) te konačno vlasnici obiteljskog biznisa su orijentirani na investicijski aspekt svoga vlasništva i ulaganja, od kojih očekuju zadovoljavajuću stopu povrata u budućnosti.<sup>8</sup>

#### **2.4. Financiranje obiteljskog poslovanja**

Nositelji projekata obiteljskog poslovanja najčešće odabiru hipoteku na nekretninu kao jamstvo za tražene kredite (86,05%), što i HBOR, odnosno poslovne banke najčešće navode u svojim propozicijama, osobito kada su to potencijalno brzo unovčive kuće, stanovi, poslovni prostori ili zemljišta. Na drugom je mjestu kombinacija jamaca i nekretnina (3,56%), zatim Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG), odnosno bivša Hrvatska garancijska agencija (2,97%), potom platno sposobni jamci i kombinacija HAMAG i nekretnina (s po 2,82%) i, konačno, ostali oblici jamstava (1,78%), kao što su kreditom kupljena stalna sredstva, vlastita štednja, jamstva drugih trgovačkih društava, domaćih ili stranih banaka i slično. Sve to pokazuje da se nositelji projekata obiteljskog poduzetništva, jednako kao i svi

---

<sup>8</sup> Kružić, D. (2004). Obiteljski biznis. *RRiF plus, Zagreb*, 1-165.

drugi poduzetnici, na različite načine, rekli bismo, dovijaju da udovolje rigoroznim uvjetima jamčenja za tražene kredite za realizaciju svojih poduzetničkih projekata, što nije slučaj, primjerice, kod traženja kredita za kupnju osobnih automobila. Od ukupno 764 projekta obiteljskog poduzetništva, njihovi su nositelji najviše njih planirali realizirati u pravnom obliku nekih, najčešće slobodnih obrta (38,57%), zatim u obliku društava s ograničenom odgovornošću (19,87%), sezonskih obrta (17,35%), poljoprivrednih gospodarstava (13,95%), ustanova (2,67%), individualnih poljoprivrednika (2,07%), obiteljskih gospodarstava (1,93%), zadruga (1,34%) i, konačno, u ostalim pravnim oblicima (2,25%).<sup>9</sup>

## **2.5. Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja**

U funkcioniranju svake organizacije, u bilo kojem dijelu svijeta, u bilo kojem vremenu postoje prednosti i nedostaci jedne organizacije u suprotnosti s drugom pa isto tako i obiteljskih poduzeća. Poduzeća u vlasništvu obitelji ili ona koja su obiteljski vođena ili kontrolirana, predstavljaju posebne forme organiziranja poslovanja, s mnogim specifičnostima.

### **2.5.1. Prednosti obiteljskog poslovanja**

Prednosti obiteljskog poduzeća se mogu prikazati kroz mnoge stavke kao što je znatno veća predanost poslu jer su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda nego što bi da rade za bilo koga drugog. Na ovom primjeru se osjeća jaka obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno. Često su pouzdani sa jasnom organizacijskom kulturom te prikazani kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima i partnerima. Obiteljska poduzeća su većinom usmjerena na dugi rok stoga što se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno. Spremni su na odricanja za račun prosperiteta poduzeća te ujedinjenjem financijskih resursa i snaga omogućuju olakšanje obavljanja poslova.

Ukupno promatrano navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se:

- obiteljsko poslovanje predstavlja biznis koji je najjednostavniji, najučinkovitiji te najjeftiniji način samozapošljavanja budući da dostupan svim slojevima pučanstva iz čega proizlazi da se obiteljskim poduzetništvom može baviti svaka obitelj;

---

<sup>9</sup> Udovičić, A. (2011). Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), 405-416. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130171>

- obiteljsko poslovanje stvara tradiciju čime pridonosi većoj povezanosti i uzajamnom povjerenju članova obitelji. Obiteljsko poduzetništvo ujedno pridonosi zdravom natjecateljskom okruženju, stvara ugodnu radnu atmosferu te pridonosi poboljšanom radnom entuzijazmu unutar radne okoline;
- obiteljsko poslovanje predstavlja relativno niska ulaganja te niže troškove vezane uz stalna sredstva kao i manje troškove zaposlenika;
- obiteljsko poslovanje omogućava veliku transparentnost pri poslovanju; predstavlja učinkovitiju i jednostavniju organizaciju; omogućava jednostavniji i svrhovitiji raspored pojedinaca uz adekvatna radna mjesta te zarađeni novac ostaje unutar obitelji što nadalje omogućava ulaganje u obiteljski posao i širenje biznisa;
- u zdravim ekonomskim uvjetima, svaka država ima osobit interes poticanja i potpore obiteljskog poduzetništva putem poreznih olakšica te povoljnijih zajmova budući da svako novo obiteljsko poduzetništvo pozitivno djeluje na okolinu u cjelini te omogućava razvitak mikro-okoline kao i sanaciju određenih makroekonomskih problema u određenoj zemlji.
- zajedništvo obitelji (usklađeno djelovanje članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje od važnog je interesa s obzirom da biznis predstavlja glavni izvor njihove zarade te isto tako i financijske i socijalne sigurnosti)
- razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova (poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, njihovo psihološko zadovoljstvo postignućima, samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom, koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva.)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Kružić, D., & Bulog, I. (2012). Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. *Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu*.



## 2.5.2 Nedostaci obiteljskog poslovanja

Ograničenja odnosno nedostatke obiteljskih poduzeća pronalazimo kada su članovi obitelji istovremeno i izvršitelji posla, menadžeri u poslu i vlasnici, zbog čega dolazi do vidnog neprofesionalizma i improvizacije. Još možda i veći problem stupa kad se članovi u poduzeću zapošljavaju na krvnom srodstvu zbog čega upravo dolazi do nedostataka stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja. U poslovanju, općenito, nije poželjno miješati obiteljske i poslovne odnose, a s obzirom da se ovdje radi o obiteljskom poduzeću to je neizbježno pa su članovi izloženi svakodnevnom riziku poslovanja u kojoj sudjeluju svi članovi. Veliki nedostaci vidljivi su u slučajevima kada se obiteljsko poduzeće nalazi u poteškoćama ili u krizi, gdje je moguća pojava latentnog nezadovoljstva članova obitelji, sukoba pa čak i raspada obitelji.

Još neki od nedostataka ovog oblika poslovanja su to da obiteljska poduzeća pružaju otpor promjenama jer su navikli na određen način rada. U obiteljskim poduzećima je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastrajle tehnologije do načina upravljanja. Utjecaj emocija na poslovanje je jedan od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Problemi oko nasljedstva se javljaju ako osnivač poduzeća nije jasno definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća, <http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>

## **2.6 Analiza istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u republici hrvatskoj**

Sudionici ciljane populacije prošli su seminar (od 25 sati predavanja, vježbi, diskusija, mentorskoga rada i inih oblika obrazovanja), organiziran za skupine od najmanje dvadeset polaznika. U ciljnoj

populaciji bilo je ukupno 1.699 poduzetnika početnika, od čega 674 (ili 39,67%) nositelja projekata obiteljskog poduzetništva. Počevši od sredine 2001., pa do svršetka godine 2004., obuku je prošlo ukupno 1.699 polaznika (483 žene i 1.216 muškaraca), a seminari su održavani u (abecedno): Donjemu Lapcu (47 polaznika), Josipdolu (10), Kninu (104), Sinju (28), Splitu (157), Vrbovcu (12), Vukovaru (52), Zadru (36) i u Zagrebu (1.253). Uspješnim završetkom obuke svi su oni ostvarili uvjete za sufi nanciranje svojih projekata iz spomenutoga Programa HBOR. Seminar se odvijao prema posebno usuglašenom planu i programu koji je sadržao deset tema, i to:

- Upoznavanje s kreditnim programom HBOR;
- Uvod u poduzetništvo – počela poduzetništva;
- Testiranje poduzetničkih sklonosti polaznika;
- Pravno-organizacijski oblici malog poduzetništva;
- Poduzetnički porezi, doprinosi i pristojbe;
- Poduzetničko knjigovodstvo – računovodstvo;
- Marketing i menadžment malog poduzetništva;
- Izvori financiranja malog i srednjeg poduzetništva;
- Definiranje poduzetničke ideje i projekta i
- Projektiranje biznis-plana poduzetničkog pothvata.

## 2.6.1 Projekti prema spolnoj strukturi nositelja

U promatranome su razdoblju projekti obiteljskog poduzetništva (674) u ukupno ponuđenim projektima (1.699), sudjelovali sa 39,67%, pri čemu su žene ponudile ukupno 483 projekta, od kojih je bilo 195 (ili 40,37%) projekata obiteljskog poduzetništva, a muškarci su ponudili ukupno 1.216 projekata, od kojih je bilo 479 (ili 39,39%) projekata obiteljskog poduzetništva. Dakle, žene su bile sklonije realizaciji projekata obiteljskog poduzetništva za samo jedan postotak više od muškaraca

**Tablica 3. Zaposlenici i krediti u projektima obiteljskog poduzetništva po spolnoj strukturi polaznika**

R.b.	ODREDNICE	ŽENE	MUŠKARCI	UKUPNO
1.	Ukupno prijavljeni projekti	483	1.216	1.699
2.	Projekti obiteljskog poduzetništva	195	479	674
3.	Ostali projekti	288	737	1.025
–	Udio obiteljskih projekata (% 2 u 1)	40,37%	39,39%	39,67%
–	Udio ostalih projekata (% 3 u 1)	59,63%	60,61%	60,33%
4.	Ukupan iznos traženih kredita	38.574.000 €	95.622.000 €	134.196.000 €
5.	Kreditni za obiteljsko poduzetništvo	25.381.000 €	63.970.000 €	89.351.000 €
6.	Kreditni za ostale projekte	13.193.000 €	31.652.000 €	44.845.000 €
–	Udio kredita za obiteljsko poduzet. (% 5 u 4)	65,80%	66,90%	66,58%
–	Udio kredita za ostale projekte (% 6 u 4)	34,20%	33,10%	33,42%
7.	Ukupno zaposlenika u svim projektima	1.183	2.845	4.028
–	Iznos kredita po jednom zaposleniku (4 : 7)	32.607 €	33.611 €	33.316 €
8.	Zaposlenici u obiteljskom poduzetništvu	617	1.441	2.058
–	Iznos kredita po jednom zaposleniku (5 : 8)	41.136 €	44.392 €	43.416 €
9.	Zaposlenici u ostalim projektima	566	1.404	1.970
–	Iznos kredita po jednom zaposleniku (6 : 9)	23.309 €	22.544 €	22.764 €
10.	Obiteljski projekti sa jednim stalnim zaposlenikom	77	169	246
–	Udio (% 10 u 2)	39,49%	35,28%	36,50%
11.	Obiteljski projekti s više stalnih zaposlenika	118	310	428
–	Udio (% 11 u 2)	60,51%	64,72%	63,50%
12.	Sezonski obiteljski projekti	49	71	120
–	Udio (% 12 u 2)	25,13%	14,82%	17,80%
13.	Sezonski zaposlenici u obiteljskim projektima	125	220	345
–	Udio sezonskih zaposlenika (% 13 u 8)	20,26%	15,27%	16,76%
14.	Stalni zaposlenici u obiteljskim projektima	492	1.221	1.713
–	Udio stalnih zaposlenika (% 14 u 8)	79,74%	84,73%	83,24%

Izvor: Renko, N., Kuvačić, D., & Renko, S. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 58(1-2), 72-90.

Na osnovi uvida u tablicu 3. može se izvući nekoliko osnovnih zaključaka:

- Promatrano u cjelini, znatno je veći udio kredita za projekte obiteljskog poduzetništva u ukupnim kreditima (66,58%), nego što je udio projekata obiteljskog poduzetništva u ukupnim projektima (39,67%). Promatrano prema spolu nositelja, kod žena je taj odnos 65,80 % prema 47,37%, a kod muškaraca 66,90% prema 39,39%.
- Prema broju svih zaposlenika, projekti obiteljskog poduzetništva zaposlili su više zaposlenika (2.058) od ostalih projekata (1.970).
- Prema visini kredita po jednom zaposleniku, promatrano u cjelini, projekti obiteljskog poduzetništva zahtijevali su 43.416 €, a kod ostalih je projekata to iznosilo 22.764 €. Promatrano prema spolu nositelja projekata, kod žena je taj odnos nešto povoljniji (41.136 € prema 23.309 €), nego kod muškaraca (44.392 € prema 22.544 €). Dakle, nositelji obiteljskog poduzetništva tražili su gotovo dvostruko više kredita po jednom zaposleniku, od nositelja drugih projekata.
- Neovisno o tome što se nepovoljni pokazatelji iz triju prethodnih opservacija mogu opravdati činjenicom da je riječ o sredstvima iz vanjskih izvora, zatim o relativno povoljnim uvjetima kreditiranja i samo o preliminarnim željama nositelja projekata obiteljskog poduzetništva, slijedeća će analiza pokazati da su razlozi za to uglavnom izabrane djelatnosti nositelja obiteljskog poduzetništva, odnosno projekti koji zahtijevaju ulaganja znatno veća od drugih projekata, osobito kada su to projekti turističkih apartmana i kapitalno-intenzivnih poljodjelskih projekata.
- Od ukupno 674 projekta obiteljskog poduzetništva, njih 246 (ili 36,50%) imaju samo jednoga stalnoga zaposlenika. Promatrano prema spolu nositelja projekata, od ukupno 195 projekata obiteljskog poduzetništva kojima su žene nositeljice, njih 77 (ili 39,49%) imaju samo jednoga stalnoga zaposlenika, a od ukupno 479 projekata obiteljskog poduzetništva kojima su muškarci nositelji, njih 169 (ili 35,28%) imaju samo jednoga stalnoga zaposlenika. Dakle, žene u većem broju prednost daju projektima s jednim stalnim zaposlenikom.
- Od ukupno 674 projekta obiteljskog poduzetništva, njih 428 (ili 63,50%) imaju više stalnih zaposlenika. Promatrano prema spolu nositelja projekata, od ukupno 195 projekata kojima su žene nositeljice, njih 118 (ili 60,51%) imaju više stalnih zaposlenika, a od ukupno 479 projekata obiteljskog poduzetništva kojima su muškarci nositelji, njih 310 (ili 64,72%) imaju više zaposlenika. Dakle, muškarci nešto češće daju prednost projektima s više od jednoga stalnoga zaposlenika.

- Od ukupno 674 projekta obiteljskog poduzetništva, njih 120 (ili 17,80%) sezonski su projekti. Promatrano prema spolu nositelja projekata, od ukupno 195 projekata kojima su žene nositeljice 49 (ili 25,13%) ih je sezonskih, a od ukupno 479 projekata kojima su muškarci nositelji 71 (ili 14,82%) ih je sezonskih. Dakle, žene su izrazito sklonije sezonskim projektima obiteljskog poduzetništva od muškaraca nositelja obiteljskog poduzetništva (25,13% prema 14,82%).
- Od ukupno 2.058 zaposlenika u svim projektima obiteljskog poduzetništva, njih 1.713 (ili 83,24%) stalni su (na neodređeno vrijeme), a 345 (ili 16,76%) sezonski su zaposlenici. Promatrano prema spolu nositelja projekata, od ukupno 617 zaposlenika u projektima obiteljskog poduzetništva kojima su žene nositeljice, 492 (ili 79,74%) ih je stalnih, a 125 (ili 20,26%) su sezonski zaposlenici, a od ukupno 1.441 zaposlenika u projektima obiteljskog poduzetništva kojima su muškarci nositelji, stalnih je 1.221 (84,73%), a 220 (ili 15,27%) je sezonskih zaposlenika. Dakle, osim što potvrđuje prethodni zaključak, ovo pokazuje i da su žene znatno sklonije sezonskom zapošljavanju zaposlenika u svojim projektima, nego što je to slučaj s muškarcima (20,26% prema 15,27%).

## 2.6.2. Formalno obrazovanje nositelja projekta

**Tablica 4. Formalno obrazovanje nositelja projekta po spolnoj strukturi**

Red. broj	FORMALNO OBRAZOVANJE	ŽENE		MUŠKARCI		UKUPNO	
		broj	%	broj	%	broj	%
1.	Osnovna škola (OŠ)	12	6,15	34	7,10	46	6,82
2.	Srednja škola (SSS)	103	52,82	155	32,36	258	38,28
3.	Viša škola (VŠS)	15	7,69	56	11,69	71	10,53
4.	Visoke škole i fakulteti (VSS)	30	15,39	70	14,61	100	14,84
5.	Različita stručna zanimanja *	35	17,95	164	34,24	199	29,53
<b>U K U P N O</b>		<b>195</b>	<b>100,0</b>	<b>479</b>	<b>100,0</b>	<b>674</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Renko, N., Kuvačić, D., & Renko, S. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 58(1-2), 72-90.

**Tablica 5. Sukladnost formalnog obrazovanja sa djelatnošću projekta prema spolnoj strukturi polaznika**

Red. broj	STUPANJ SUKLADNOSTI	ŽENE		MUŠKARCI		UKUPNO	
		broj	%	broj	%	broj	%
1.	Potpuno sukladno s projektom	34	17,44	70	14,61	104	15,43
2.	Djelomično sukladno s projektom	35	17,95	56	11,69	91	13,50
3.	Potpuno nesukladno s projektom	126	64,61	353	73,70	479	71,07
<b>U K U P N O</b>		<b>195</b>	<b>100,0</b>	<b>479</b>	<b>100,0</b>	<b>674</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Renko, N., Kuvačić, D., & Renko, S. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 58(1-2), 72-90.

Na osnovi podataka iz tablica 4. i 5. mogu se izvući slijedeći zaključci:

- Hrvatski poduzetnici početnici, potencijalni nositelji projekata obiteljskog poduzetništva, najčešće imaju srednjoškolsko obrazovanje (38,28%), zatim razna stručna zanimanja (29,53%), visoke škole i fakultete (14,84%), razne više škole (10,53%) i, konačno, osnovne škole (6,82%). Promatrano prema spolu nositelja projekata žene su u izrazitoj prednosti pred muškarcima u srednjoškolskomu obrazovanju (odnos 52,82% prema 32,36%), ali je znatno više muškaraca nego žena s različitim stručnim zanimanjima (34,24% prema 17,95%).
- Naprijed navedeni relativni pokazatelji, moglo bi se reći, svjedoče o visokoj obrazovnoj razini hrvatskih poduzetnika početnika nositelja projekata

obiteljskog poduzetništva (jer je čak 25,37% njih završilo neko visokoškolsko obrazovanje). No, podaci iz tablice 7. pokazuju da je, zapravo, riječ o nemogućnosti njihova zapošljavanja u vlastitoj struci, pa se oni na različite načine pokušavaju (samo) zaposliti, i to najčešće u djelatnostima izvan vlastite struke. Međutim, to svjedoči i o nekim dubljim poremećajima našega obrazovnog sustava, što nije predmet ovoga istraživanja.

- Opažanju iz prethodnog zaključka potvrđuju podaci i pokazatelji prikazani u tablici 6. iz kojih se vidi da je od ukupno 674 nositelja projekata obiteljskog poduzetništva, čak njih 71,07% izabralo projekte koji svojom djelatnošću uopće ne odgovaraju njihovom formalnom obrazovanju, 15,43% izabrali su projekte koji su potpuno u skladu s njihovim formalnim obrazovanjem, a 13,50% pokušat će realizirati projekte koji samo djelomično odgovaraju njihovom formalnom obrazovanju.
- Promatrano prema spolu nositelja projekata, vidi se da su žene znatno sklonije izboru projekata djelatnost kojih djelomično (17,95% prema 11,69%) ili potpuno (17,44% prema 14,61%) odgovaraju njihovom obrazovanju, a muškarci izrazito vode u izboru projekata koji ne odgovaraju njihovom formalnom obrazovanju (73,70% prema 64,61%).
- Negativne neizbježne posljedice informacija iz prethodna dva zaključka donekle ublažava to što za relativno velik broj izabranih projekata obiteljskog poduzetništva i nije prijeko potrebno posebno formalno obrazovanje ili stručno zanimanje, posebno kada su to neki projekti iz područja nematerijalnih usluga i poljoprivrede.

### 2.6.3. Pravni oblici projekata obiteljskog poduzetništva

Tablica 6. Pravni oblici projekata prema spolnoj strukturi

Red. broj	PRAVNI OBLIK	ŽENE		MUŠKARCI		UKUPNO	
		broj	%	broj	%	broj	%
1.	Društvo s ograničenom odgovornošću	39	20,00	95	19,83	134	19,87
2.	Obrt	71	36,41	189	39,46	260	38,57
3.	Sezonski obrt	46	23,59	71	14,82	117	17,35
4.	Poljoprivredno gospodarstvo	14	7,18	80	16,70	94	13,95
5.	Individualni poljoprivrednik	6	3,08	8	1,67	14	2,07
6.	Obiteljsko gospodarstvo	3	1,54	10	2,09	13	1,93
7.	Ustanova	9	4,61	9	1,88	18	2,67
8.	Zadruga	3	1,54	6	1,25	9	1,34
9.	Ostali pravni oblici	4	2,05	11	2,30	15	2,25
<b>UKUPNO</b>		<b>195</b>	<b>100,0</b>	<b>479</b>	<b>100,0</b>	<b>674</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Renko, N., Kuvačić, D., & Renko, S. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 58(1-2), 72-90.

Na osnovi podataka iz tablice 6. mogu se izvući slijedeći zaključci:

- Od ukupno 764 projekta obiteljskog poduzetništva, njihovi su nositelji najviše njih planirali realizirati u pravnom obliku nekih, najčešće slobodnih obrta (38,57%), zatim u obliku društava s ograničenom odgovornošću (19,87%), sezonskih obrta (17,35%), poljoprivrednih gospodarstava (13,95%), ustanova (2,67%), individualnih poljoprivrednika (2,07%), obiteljskih gospodarstava (1,93%), zadruga (1,34%) i, konačno, u ostalim pravnim oblicima (2,25%).
- Promatrano prema spolu nositelja projekata žene znatno više od muškaraca prednost daju sezonskim obrtima (23,59% prema 14,82%), ustanovama (4,61% prema 1,88%) i individualnoj poljoprivredi (3,08% prema 1,67%), a muškarci češće od žena prednost daju pravnim oblicima poljoprivrednog gospodarstva (16,70% prema 7,18%), obrta (39,46% prema 36,41%) i obiteljskog gospodarstva (2,09% prema 1,54%).
- Prema svemu što je navedeno, očito je da su nositelji projekata obiteljskog poduzetništva relativno objektivno i u skladu s projektima birali pravne oblike u kojima će registrirati svoje buduće poduzetničke poduhvate. No, promatrano sa stajališta strukture djelatnosti kojima projekti pripadaju (o čemu će poslije biti riječi), vidi se da su nešto precijenjeni obrti i društva



s ograničenom odgovornošću, nauštrb zadruga, individualnih poljoprivrednika i poljoprivrednih gospodarstava.

#### 2.6.4. Oblici traženih kredita

Tablica 7. Oblici jamstava kredita

Red. broj	OBLICI JAMSTAVA	ŽENE		MUŠKARCI		UKUPNO	
		broj	%	broj	%	broj	%
1.	Vlastite nekretnine	160	82,05	420	87,68	580	86,05
2.	Platno sposobni jamci	8	4,10	11	2,30	19	2,82
3.	Jamci i nekretnine	6	3,08	18	3,76	24	3,56
4.	HAMAG	8	4,10	12	2,50	20	2,97
5.	HAMAG i nekretnine	12	6,16	7	1,46	19	2,82
6.	Ostali oblici jamstava	1	0,51	11	2,30	12	1,78
<b>UKUPNO</b>		<b>195</b>	<b>100,0</b>	<b>479</b>	<b>100,0</b>	<b>674</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Renko, N., Kuvačić, D., & Renko, S. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 58(1-2), 72-90.

Na osnovi podataka iz tablice 7. mogu se izvući ovi zaključci:

- Kao jamstvo za tražene kredite nositelji projekata obiteljskog poduzetništva najčešće odabiru hipoteku na vlastite nekretnine (86,05%), što i HBOR, odnosno poslovne banke najčešće navode u svojim propozicijama, osobito kada su to potencijalno brzo unovčive kuće, stanovi, poslovni prostori ili zemljišta. Na drugom je mjestu kombinacija jamaca i nekretnina (3,56%), zatim Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG), odnosno bivša Hrvatska garancijska agencija (2,97%), potom platno sposobni jamci i kombinacija HAMAG i nekretnina (s po 2,82%) i, konačno, ostali oblici jamstava (1,78%), kao što su kreditom kupljena stalna sredstva, vlastita štednja, jamstva drugih trgovačkih društava, domaćih ili stranih banaka i slično.
- Promatrano prema spolnoj strukturi nositelja projekata žene češće odabiru platno sposobne jamce (4,10% prema 2,30%), kombinaciju jamaca i nekretnina (4,35% prema 2,71%), zatim kombinaciju HAMAG i nekretnina (6,15% prema 1,46%) i sâm HAMAG (4,10% prema 2,50%), a muškarci nešto prednjače u jamstvima različitim vlastitim nekretninama (87.68%

prema 82,05%), zatim u kombinaciji jamaca i nekretnina (3,76% prema 3,08%) i u ostalim oblicima jamstava (2,30% prema 0,51%).

- Sve to pokazuje da se nositelji projekata obiteljskog poduzetništva, jednako kao i svi drugi poduzetnici, na različite načine, rekli bismo, dovijaju da uo volje rigoroznim uvjetima jamčenja za tražene kredite za realizaciju svojih poduzetničkih projekata, što nije slučaj, primjerice, kod traženja kredita za kupnju osobnih automobila. Budući da se i ovdje radi o nekim manjkavostima u sustavu poticanja malog poduzetništva kod nas, to i nije predmet ovoga istraživanja, pa se na tome nećemo posebno zadržavati.

### 3. ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA HERITAGE HOTEL „TISNO“

Obiteljski vođen Heritage Hotel Tisno nalazi se na slikovitoj lokaciji uz more, na 30 km od Šibenika, u blizini nacionalnih parkova Kornati i Krka. Objekt je izgrađen 1898. godine i nalazi se na popisu kulturnih dobara Konzervatorskog odjela Ministarstva kulture Republike Hrvatske. Prilikom uređenja hotela Heritage Tisno posebna pažnja posvećena je detaljima. U cijelom objektu dostupan je besplatni WiFi. Ljubazno i predano osoblje hotela učinit će sve što je u njihovoj moći kako bi gostima omogućilo ugodan i opuštajuć boravak.

Slika 2. Heritage Hotel Tisno



Izvor: <http://www.hoteltisno.com/gallery/>

### 3.1. Vizija i misija hotela

Vizija hotelskog poduzeća mora osiguravati vlasnicima ostvarenje očekivanog profita, zaposlenicima očekivana primanja i socijalni standard, a gostima hotela zadovoljenje potreba koje su ih dovele u hotel ili destinaciju, a pri tom mogu resursi biti potrošeni u planiranim veličinama. Pri tome vizija Heritage Hotela Tisno je „*godišnja ulaganja u znanje i kvalitetu kako naših djelatnika tako i usluge, te osigurati prepoznatljivost usluge pružajući gostima uvijek više od vrijednosti novca.*“

Misija je svaki oblik organiziranog djelovanja koji daje smisao postojanja nekog hotelskog poduzeća ili hotela kao ugostiteljskog objekta. Misija ili svrha može se definirati kao osnovna funkcija postojanja hotelskog poduzeća ili hotela koje se razlikuju između jedne do druge pravne osobe. Misija Heritage Hotela Tisno definirana je slijedećim stavkama:

- *Kreirati paletu usluga koje zadovoljavaju široku lepezu potrošačevih interesa*
- *Pružiti kvalitetu na razini višoj od broja hotelskih zvjezdica*
- *Kontinuirano educirati i usavršavati zaposlenika*
- *Osigurati kontinuiran povrat gostiju i povjerenje gostiju*

### 3.2. Ciljevi hotela Tisno

Za ostvarenje misije, pred rukovodeće i izvršne kadrove, postavljaju se slijedeći ciljevi:

- Inovacije i produktivnost- permanentno unositi inovacije u sadržaje usluga, proces njihova pružanja i prodaje, kako bi se povećanjem razine kvalitete i smanjenjem troškova, povećala konkurentnost.
- Informatizacija- bitno povećanje učinka, poboljšanje poslovnih funkcija i kontrole nameće potrebu nastavljanja informatizacije cjelokupnog poslovnog sustava i njegovog stalnog osuvremenjivanja.
- Kadrovi- u svim poslovnim funkcijama, osobito u pružanju usluga, prodaji i financijama vršiti odabir i permanentno usavršavanje kadrova. Osobitu pozornost treba poklanjati odabiru i specijalističkom obrazovanju poslovnih kadrova, te sustavu nagrađivanja na svim razinama.
- Zaštita okoliša- Heritage Hotel Tisno predan je misiji zaštite okoliša. Cilj je istaknuti i pomagati pri očuvanju jedinstvenih geoloških i prirodnih vrednota okoliša, promicati održivi razvoj, odgovornost pri upravljanju resursima te ukazati potrebnu brigu biljnom i životinjskom ekosustavu općine Tisno.

Kratkoročni ciljevi za 2018. godinu su:

- Daljnji rast kvalitete usluga u skladu s međunarodnim turističkim trendovima
- Smanjenje nepovoljnih utjecaja na okoliš kroz uvođenje najboljih dostupnih, ekološki prihvatljivih tehnologija i procesa
- Nastavak unapređivanja sustava upravljanja kvalitetom
- Primjena etičkih standarda u odnosima s gostima, dobavljačima, vlasnicima i lokalnom zajednicom
- Rast ekonomske i financijske efikasnosti

### 3.3. Organizacijska struktura

Organizacijska kultura je važan faktor koji utječe na sadržaj i menadžment obavljanja ljudskih potencijala. Ona predstavlja obrazac temeljnih pretpostavki koje je određena grupa kreirala, otkrila ili razvila u svom učenju. Pomoću tih pretpostavki svladavaju se eksterne prilagodbe ili interne integracije, koje su pokazale da dobro funkcioniraju i da ih se može smatrati valjanim te ih prenositi na nove članove kao ispravan način percipiranja, mišljenja i osjećaja. Organizacijska kultura odnosi se na utjecaj na okolinu koja rezultira iz grupnih normi, vrijednosti i filozofije neformalnih aktivnosti.

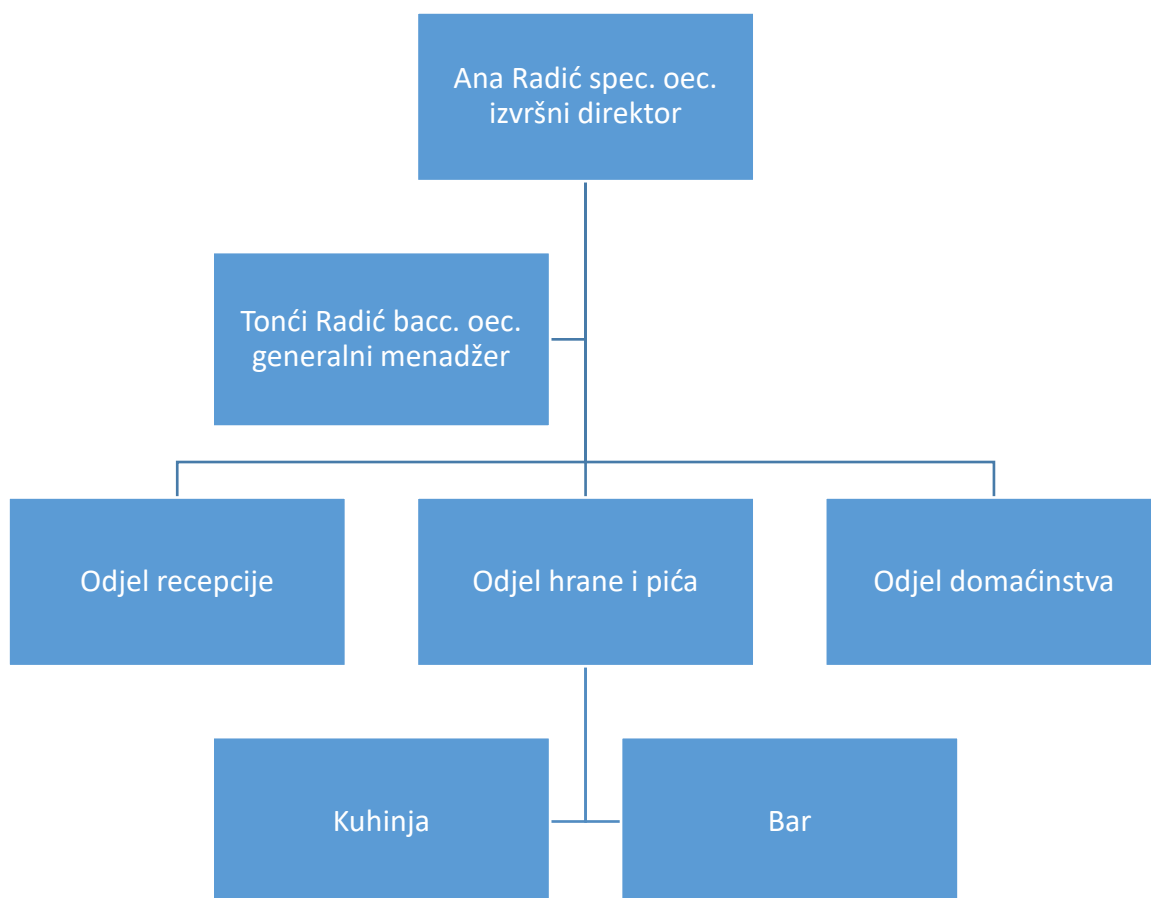
Organizacijska kultura ima mnogobrojne funkcije od kojih su najvažnije:

- Određivanje ukupne uspješnosti i razvoja organizacije; usmjeravanje odluka i ponašanja pojedinca
- Osnovni je izraz svrhe i stabilnosti organizacije te osigurava kontinuitet
- Zamjenjuje formalne postupke i pravila i omogućava da se pažnja menadžmenta usmjeri sa strukture i postupaka na zadaće i rezultate, odnosno ključne činitelje uspjeha i razvoja<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fikreta, Bahtijarević (1999.): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str.109

**Shema 1. Organizacijska struktura Heritage Hotela „Tisno“**



Izvor: Autor

Na odjelu recepcije rade 2 zaposlenice koje imaju SSS, njihov zadatak je napraviti prijava i odjavu gostiju u programu eVisitor, na kraju boravku gostiju naplatiti usluge te izdati račun za smještaj, pružiti sve potrebne informacije gostima vezano za smještaj ali i samo mjesto, čitanje i odgovaranje na mailove, te pratiti evidenciju o popunjenosti hotela. U odjelu domaćinstva je zaposleno dvoje radnika koji imaju NKV te se brinu o okolišu hotela, čistoći samog hotela te pospremanju soba, na odjelu hrane i piće radi 5 ljudi sa SSS koji se brinu o nabavi svih vrsta pića i hrane koja je potrebna u hotelu. U kuhinji rade 1 šef kuhinje sa SSS te 1 pomoćni kuhara sa NKV koji su glavni i odgovorni za pripremanje svih obroka za goste hotela i 1 osoba NKV koja je zadužena za čistoću kuhinje te pribora za jelo. U baru hotela

rade 2 zaposlenika, odnosno dva samostalna konobara jedan u jutarnjoj smjeni, jedan u popodnevnoj smjeni, vrše komunikaciju sa gostima, pripremaju napitke, daju naredbe kuhinji vezano za narudžbe gostiju, izdaju račun i naplaćuju svoje usluge.

Ovakva organizacijska struktura pokazala se od početka poslovanja hotela pun pogodak za funkcioniranje svih odjela. Sve teče bez ikakvih problema jer svi zaposlenici imaju potrebne kvalifikacije te dobro određene zadatke koji se od njih očekuju. Svim odjelima je nadređeni generalni menadžer sa VSS koji brine o njihovom dobrom funkcioniranju i određivanju zadataka koji to sve skupa prenosi izvršnom direktoru koji je ujedno i vlasnik hotela.

### 3.4. Smještaj i aktivnosti

Heritage Hotel Tisno raspolaže sa devet soba koje mogu primiti 26 osoba, one pružaju nevjerojatan pogled na more, valove, brodice, odnosno pogled na planine i netaknutu prirodu koje pružaju potpuni mir i relaksaciju. Sve smještajne jedinice udobno su i moderno namještene. Objekt se odlikuje spojem modernih sadržaja i tradicionalnog namještaja. Do hotelskih soba može se doći isključivo stepenicama. Sobe sadrže SmartTV sa satelitskim programima, radni stol, WiFi, mini bar, sef, telefon, grijani stalak za ručnike i toaletne potrepštine, a na raspolaganju je i vanjski bazen.

**Slika 3. Smještaj Heritage Hotel Tisno**



Izvor: <http://www.hoteltisno.com/rooms/junior-suite-with-balcony/>



Aktivnosti koje se nude tijekom boravka u hotelu:

- Jednodnevni izleti
- Biciklizam
- Ronjenje
- Jedrenje
- Jahanje

### **JEDNODNEVNI IZLETI**

U Split, Šibenik, Zadar, Nacionalni park „Plitvička Jezera“, Nacionalni park Krka  
Nacionalni park Kornati.

Jednodnevni izleti u ove zanimljive i prelijepo gradove omogućuju da se bolje upozna ljepota, povijest, umjetnost i kultura Hrvatske, a tako i pobliže upoznaju njeni stanovnici. Uz izlete u jedne od najljepših gradova Republike Hrvatske, tu su i jednodnevni izleti u nacionalne parkove koji oduševljavaju svojom prirodnošću i lijepotom.

## BICIKLIZAM

Otok Murter je dug 7 km i širok manje od 2 km tako da su bicikle idealno prijevozno sredstvo za izbjegavanje samih prometnih gužvi i zbog prolaska kroz male ulice gdje je osobnim automobilom nemoguće proći. Otok Murter, pa tako i Tisno imaju dobar pristup atraktivnim biciklističkim stazama na kopnu i na obližnjim otocima. Heritage Hotel Tisno svojim gostima nudi besplatno na korištenje 6 (šest) profesionalnih bicikli i tako potiče da uz pomoć biciklizma dožive prave ljepote samoga otoka i kopna. Spomenuti ćemo samo neke od mnogih biciklističkih ruta.

Biciklističke staze:

- Tisno– Ivinj– Sveti Marin– Pirovac – Prosika –Vransko jezero – selo Vrana
- Tisno – Tribunj –Vodice
  - => staza 1: Okit – Vodice– svetište Gospe od Karmela
  - => staza 2: Sv. Ivan– Vodice- Okit –Sv. Ivan – Rakitnica
- Tisno (Sv. Andrija) - Jezera - Lovišća - Betina – Murter
- Tisno – Dubrava – Čista– Skradin – Miljevački plato

**Slika 4. Mapa biciklističkih staza**



Izvor:

<https://www.tz-tisno.hr/hr/hidden-odmor/57-biciklizam>

## RONJENJE

More akvatorija Otoka Murtera puno je brojnih zanimljivosti procjepa, špilja, jama i kanala, ali i specifičnih biljnih i životinjskih vrsta koje žive samo u Jadranu. Ukoliko ste ljubitelji morskih dubina ove godine svakako pokušajte saznati zbog čega ronjenje u ovom dijelu Jadrana ima već jako dugu tradiciju kao i ronilački turizam koji već duži niz godina bilježi svoj rast zbog svoje iznimne bistrine i bogatstva podmorja. Roniti možete bilo gdje u murterskom akvatoriju ako je u vašoj pratnji stručni voditelj koji brine o vašoj sigurnosti te vam prezentira ronilačke lokacije. Profesionalno osoblje Heritage Hotela Tisno će vam srdačno saznati sve informacije i organizirati sigurno i zabavno ronjenje u jednom od ronilački centara na otoku Murteru, odnosno općini Tisno.

## JEDRENJE

Na otoku Murteru nalaze se tri marine (Murter, Betina, Jezera) u okviru kojih posluju charter, koji osim djelatnosti iznajmljivanje brodova organiziraju škole jedrenja. Boravak u jedriličarskom klubu, druženje i igra sa svojim vršnjacima te stjecanje znanja i vještina u školi jedrenja kod djeteta će stvoriti zadovoljstvo i sreću te čvrste i pozitivne navike.

**Slika 5. Škola jedrenja**



Izvor: <https://visitmurterisland.eu/hr/destinacije/tisno/>

## JAHANJE

Rehut CAMP na otoku Murteru na svom ranču nudi mogućnost jahanja konja, bez obzira jeste li tek početnik ili već iskusni jahač. Osoblje Heritage Hotela Tisno detaljno će vas informirati o lokaciji samog ranča konja Pocahontas, cijenama vezano za jahanje, te vam rezervirati termin ako je potrebno.

**Slika 6. Ranč konja Pocahontas**



Izvor: <https://camprehut.com/sto-raditi/hrvatska/jahanje-u-prirodi>

### 3.5. Obiteljsko poslovanje na primjeru Heritage Hotela „Tisno“

Mali hoteli čine jedan od najznačajnijih i najvitalnijih dijelova turističke ponude. Veličina malih hotela predstavlja istovremeno njihovu najznačajniju prednost i najveći nedostatak. Prednost, jer im omogućuje izuzetnu fleksibilnost u poslovanju, brže i efikasnije prilagođavanje zahtjevima potražnje te vrlo prislan i neposredan kontakt sa gostima. Nedostatak, jer upravo je njegova veličina razlog glavnim problemima s kojim se u poslovanju susreću: ograničena financijska sredstva, neadekvatan menagement, nedovoljno stručno i osposobljeno osoblje, nerazvijen marketing, slaba primjena suvremenih komunikacijskih i informacijskih tehnologija itd.

Hotelski proizvod se razlikuje od bilo kojeg drugog proizvoda i zato mora biti prepoznatljiv. Razlike se očituju u heterogenosti ponude, gdje se na turističkom tržištu, nasuprot jednom proizvođaču hotelskog proizvoda javlja više proizvođača. Hotelski proizvod je neprenosiv, pruža se u objektima ponude, na licu mjesta, pa se može reći da je neopipljiv. Po načinu potražnje, hotelski proizvod je kratkotrajan i periodičan, posebno ako se radi o potražnji povezanoj za godišnje odmore. Hotelski proizvod je osnovni element marketing mixa, a ostali elementi mu se samo prilagođavaju. Obilježja hotelskog proizvoda su neopipljivost, neusklađivost, nedjeljivost proizvodnje i potrošnje i heterogenost. Svaki proizvod, pa tako i hotelski bez naznačene cijene je nepotpun. Kako će se formirati cijena ovisi o kretanju ponude i potražnje na turističkom tržištu. Tamo vlada jaka konkurencija iako ako gledamo općinu Tisno i nema baš velike konkurencije, kojoj podliježe i turistički proizvod pa se nerijetko cijena turističkog proizvoda usklađuje sa cijenama konkurencije. U malim, obiteljskim hotelima kao što je Heritage Hotel Tisno primjenjuje se diferencijaciju cijena po sljedećim kriterijima:

- a) vrijeme cijene se razlikuju u predsezoni i postsezoni od onih u samoj špici sezone, tako da cijene u špici sezone mogu biti i 20% više od cijena u predsezoni odnosno u postsezoni
- b) vrsta usluge cijene ovise i o samom položaju sobe u hotelu, tako da sobe sa pogledom na more imaju veće cijene nego one sobe koje su okrenute prema parku ili prema planini
- c) način prodaje cijena za krajnjeg kupca je ista bez obzira na način prodaje, tako što se agencijama odobrava rabat za iznos njihove provizije

U cilju promocije svog proizvoda Heritage Hotel Tisno uglavnom provodi komunikaciju sa:

- gostima u objektu
- potencijalnim gostima na tržištu hotelske potražnje
- svojim bližnjim okruženjem
- prijenosnici promocijskih poruka

S potencijalnim gostima, na tržištu hotelske potražnje, promociju svog proizvoda, hotel ostvaruje masovnom komunikacijom, kao što je hotelska propaganda. Ostvaruje se uglavnom putem medija, turističkih sajмова i slično. Učinak se uglavnom vidi u povećanoj prodaji hotelskog proizvoda, odnosno hotelskog smještaja. Sa svojim bližnjim okruženjem hotelski objekt komunicira s većim brojem organizacija iz gospodarstva i društvenih djelatnosti, koje sudjeluju u formiranju hotelskog proizvoda. To su graditeljske, industrijske, poljoprivredne, trgovinske, prometne, ugostiteljske, kulturne i financijske organizacije, koje djeluju u bližem okruženju i surađuju s hotelskim objektom u oblikovanju hotelske ponude.

Mali, obiteljski hoteli su budućnost hrvatskog turizma, i u vremenu pred nama trebali bi činiti veliki dio hrvatske turističke ponude. Upravo je to ono što je potrebno da bi se moglo na zasićenom svjetskom tržištu postali konkurentni i ponudili nešto drugo što će prepoznati gosti koji teže individualnom pristupu, izbjegavaju velika središta i uniformirane hotele te žele upoznati hrvatsku gastronomiju, kulturnu baštinu te podneblje u kojem se hotel nalazi na jedan drugačiji način, i za to su spremni platiti. A mali, obiteljski hoteli nude, ili bi trebali nuditi upravo to. Prednosti malih hotela su višestruke. Takvi hoteli manje su komplicirani za izgradnju, niži su kapitalni troškovi i treba im manje opreme.

Ekonomija malih hotela temelji se na velikom godišnjem istraživanju kapaciteta, što omogućava veće pokriće fiksnih troškova te optimalno usklađivanje varijabilnih troškova. Daljnja karakteristika je posebnost, osobnost i prepoznatljivost. Mnogo bolje odražavaju lokalnu kulturu i sredinu, bolje, se uklapaju u okoliš, u prehrani više koriste domaće specijalitete, a i u gastronomiji se lako prilagođavaju zahtjevima gostiju. Manager, ili vlasnik nije opterećen raznim sastancima i izvještajima, kao u srednjim i velikim hotelima, i može se u potpunosti posvetiti planiranju, organiziranju, kontroli poslovanja i gostima. Vlasnik ima stalni pogled nad događajima u hotelima i može odmah reagirati i uskladiti stvarno sa potrebnim. Kvaliteta je u takvim uvjetima osigurana jer je osoblje u stalnom kontaktu sa gostima, usluga je personalizirana, a svakom se gostu nastoji pružiti maksimalna pažnja te zadovoljiti potrebe i zahtjeve.

### **3.6. Analiza financijskih izvještaja na primjeru Heritage Hotela „Tisno“**

#### **3.6.1. Vertikalna analiza**

Vertikalna analiza usmjerena je na razmatranje strukture financijskih izvještaja, te se najčešće definira kao "uspoređivanje financijskih podataka (pozicija financijskih izvješća) u jednoj godini.<sup>13</sup>

U vertikalnoj analizi bilance aktiva i pasiva se označavaju sa brojem 100 i predstavljaju konstantnu veličinu, a sve druge pozicije se stavljaju u odnos s njima kako bi se odredio postotni odnos svih ostalih varijabli. Dakle, to je usporedba pojedine pozicije iz financijskih izvještaja u odnosu na uzetu konstantnu varijablu. U računu dobiti i gubitka se kao konstanta uzimaju prihod od prodaje ili ukupni prihod i označavaju se sa 100 pa se ostale pozicije uspoređuju s njim.<sup>14</sup>

Na mom primjeru Heritage Hotela Tisno izvršena je vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka za razdoblje 2017. i 2016.

#### **3.6.2 Horizontalna analiza**

Horizontalna analiza koristi se za praćenje tendencije promjena pojedini pozicija financijskih izvještaja. Temeljem tih promjena prati se uspješnost i sigurnost poslovanja poduzeća. Za horizontalnu analizu koriste se razne tablice temeljne najčešće na baznom indeksu.<sup>15</sup>

Najčešće se za prikaz dinamike koriste indeks i to bazni. Izabere se jedna godina da bude kao baza, a podaci iz ostalih godina se prikazuju u postotku u odnosu na baznu godinu,- što je izuzetno lako interpretirati i preko čega se dobiju vrlo zahvalne pokazatelje. Osim baznih indeksa mogu se koristiti i verižni indeksi u slučaju kad se analizira više od dva razdoblja.<sup>16</sup>

Izvršena je horizontalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka za razdoblje 2017. i 2016. poslovanja Heritage Hotela Tisno.

---

<sup>13</sup> Tager, K., Tager, L., Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 164

<sup>14</sup> Vuko T.(2016),Materijali iz kolegija Analiza financijskih izvještaja,Materijali s predavanja 5,Split,,str. 2. preuzeto sa <http://efst.hr>

<sup>15</sup> Bolfek, B., Stanić, M., & Knežević, S. (2012). VERTIKALNA I HORIZONTALNA FINANCIJSKA ANALIZA POSLOVANJA TVRTKE. Ekonomski vjesnik, 25(1).

<sup>16</sup> Vuko T.(2016),Materijali iz kolegija Analiza financijskih izvještaja,Materijali s predavanja 5,Split,,str. 2. preuzeto sa <http://efst.hr>

### 3.6.3 Vertikalna i horizontalna analiza bilance Heritage Hotela Tisno

Slika 7. Aktiva bilance Heritage Hotela Tisno

Bilanca za poduzetnike			
Na dan: 31.12.2017.			
Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
<b>AKTIVA</b>			
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL		-	-
B) DUGOTRAJNA IMOVINA		255.277	376.643
I. NEMATERIJALNA IMOVINA		105.609	38.973
II. MATERIJALNA IMOVINA		149.668	337.670
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA		-	-
IV. POTRAŽIVANJA		-	-
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA		-	-
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA		1.034.336	1.180.801
I. ZALIHE		50.312	53.862
II. POTRAŽIVANJA		417.379	401.754
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA		76.761	145.536
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI		489.884	579.649
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI		1.680	1.301
E) UKUPNO AKTIVA		1.291.293	1.558.745
F) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>

Vrijednost dugotrajne imovine Heritage Hotela Tisno se povećao za 48.33 % u 2017. godini u odnosu na prethodnu 2016. godinu te dugotrajna imovina čini 24.16 % ukupne aktive Heritage Hotela Tisno. Dugotrajna imovina se sastoji gotovo isključivo od materijalne imovine.

Vrijednost kratkotrajne imovine Heritage Hotela Tisno se povećala za 14.16 % u 2017. u odnosu na prethodnu 2016. godinu te kratkotrajna imovina predstavlja 73.75 % ukupne aktive poduzeća. U kratkotrajnoj imovini vrijednost zaliha je povećana za 7,05 % u 2017. u odnosu na prethodnu 2016. godinu te zalihe čine 3.46 % ukupne aktive. Efikasnost naplate je poboljšana jer su potraživanja poduzeća smanjena za 3.74 % u 2017. u odnosu na prethodnu



2016. godinu i čine 25.78 % ukupne aktive. Vrijednost kratkotrajne financijske imovine poduzeća bilježi povećanje od 89.60 % u 2017. u odnosu na 2016. godinu i ona čini 9.34 % ukupne aktive Heritage Hotela Tisno. Novčana sredstva u banci i blagajni u 2017. godini iznose 18.32 % ukupne aktive i bilježi značajan porast od 37.19 % u odnosu na prethodnu 2016 godinu.

Ukupna aktiva Heritage Hotela Tisno je u 2017. godini iznosila približno 1 560 000 (milijun i petsto šezdeset tisuća) i porasla je za 20,71 % u odnosu na 2016. godinu.

**Slika 8. Pasiva bilance Heritage Hotela Tisno**

PASIVA			
A) KAPITAL I REZERVE		1.154.818	1.209.406
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL		619.400	619.400
II. KAPITALNE REZERVE		-	-
III. REZERVE IZ DOBITI		-	126.604
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		126.604	-
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI		-	-
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK		326.552	408.813
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE		82.262	54.589
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES		-	-
B) REZERVIRANJA		-	-
C) DUGOROČNE OBVEZE		-	93.706
D) KRATKOROČNE OBVEZE		136.475	255.633
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA		-	-
F) UKUPNO – PASIVA		1.291.293	1.558.745
G) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>

Imovina Heritage Hotela Tisno je uglavnom financirana iz vlastitog kapitala koji je u 2017. godini iznosio 77,59 % ukupne pasive poduzeća i bilježi pad od 4.73 % u odnosu na prethodnu 2016. godinu. Heritage Hotel Tisno nije imao dugoročna zaduživanja u 2017. godini, dok su kratkoročne obveze iznosile 16.40 % ukupne pasive iz čega se vidi da je poduzeće malo zaduženo unatoč porastu kratkoročnih obveza za 87.31 % u 2017. godini u odnosu na prethodnu 2016. godinu. Ukupna pasiva Heritage Hotela Tisno je u 2017. .godini

iznosila 1 558 745 (miljun petsto pedeset osam tisuća sedamsto četrdeset pet) kuna i porasla je za 20.71 % u odnosu na 2016. godinu.

### 3.6.4 Vertikalna i horizontalna analiza računa dobiti i gubitka Heritage Hotela Tisno

Slika 9. Račun dobiti i gubitka Heritage Hotela Tisno

<b>FINANCIJSKI IZVJEŠTAJ ZA 2017. GODINU.</b>			
12.08.2018 12:01:39			
<b>Osnovni podaci o poslovnom subjektu</b>			
OIB/Matični broj:	56729239979 / 00525316		
Tvrtka:	MALE VOLE, d.o.o.		
Adresa:	Kroz Smrdečac 5, 21000 SPLIT		
Datum predaje:	12.06.2018.		
iznosi u kunama			
<b>Račun dobiti i gubitka za poduzetnike</b>			
<b>Za razdoblje: 01.01.2017. - 31.12.2017.</b>			
Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
I. POSLOVNI PRIHODI		1.442.946	1.626.068
II. POSLOVNI RASHODI		1.338.698	1.559.983
III. FINANCIJSKI PRIHODI		5.118	7.706
IV. FINANCIJSKI RASHODI		2.810	9.594
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		-	-
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		-	-
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		-	-
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		-	-
IX. UKUPNI PRIHODI		1.448.064	1.633.774
X. UKUPNI RASHODI		1.341.508	1.569.577
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA		106.556	64.197
XII. POREZ NA DOBIT		24.294	9.608
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		82.262	54.589

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>

U 2017. godini poslovni prihodi Heritage Hotela Tisno su iznosili približno 1 626 068 (milijun šesto dvadeset šest tisuća šezdeset osam) kuna i porasli su za 10.40 % u odnosu na prethodnu godinu te su predstavljali 99.53 % ukupnih prihoda poduzeća. Poslovni rashodi približno su iznosili 1 560 000 (milijun petsto šezdeset tisuća) i bilježe porast od 16.52 % u odnosu na prethodnu godinu i činili su 95.48 % ukupnih prihoda.

Financijski prihodi su u 2017. godini iznosili 0,47 % ukupnih prihoda i bilježe rast od 1,50 % u odnosu na prethodnu godinu.

Financijski rashodi su se udvostručili u 2017. godinu u odnosu na 2016. godinu (porast od 3.41 %) što predstavlja 0.59 % ukupnih prihoda.

Ukupni prihodi Heritage Hotela Tisno su u 2017. godini bili veći u odnosu na prethodnu godinu za 12.82 % i iznosili su 1 633 774 (milijun šesto trideset tri tisuće sedamsto sedamdeset četiri), dok su ukupni rashodi porasli za 17 % i iznosili su 1 569 577 (milijun petsto šezdeset devet tisuća petsto sedamdeset sedam). Na ukupne rashode otpada 96 % ukupnih prihoda tako da je dobit prije oporezivanja u 2017. godini iznosila približno 65 tisuća kuna i pala u odnosu na prethodnu godinu za 60.25 % te od ukupnih prihoda Heritage Hotelu Tisno ostalo dobiti prije oporezivanja 3.93 %.

Nakon odbitka poreza neto dobit poduzeća je u 2017. godini iznosila oko 54 000 (pedeset četiri tisuće) kuna što predstavlja 3.34 % ukupnih prihoda i smanjila se u odnosu na prethodnu 2016. godinu za 66.36 %.

Iz navedenog se vidi da su prihodi Heritage Hotela Tisno u 2017. godini rasli brže od rashoda te se neto dobit povećala.

## **4. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE POSLOVANJA HERITAGE**

### **HOTELA „TISNO“**

Heritage Hotel Tisno uspješno posluje od 2008. godine što dokazuju i puste nagrade dobivene od licenciranih internetskih stranica kao što su booking.com, tripadvisor, venere.com, itd. Uz priznate nagrade tu su i financijski pokazatelji koji pokazuju uspješnom poslovanju Heritage Hotela Tisno. Financijski pokazatelji 2017. godine su bolji od prethodne 2016. godine što je odma bolji učinak za sam hotel i njegovo rukovodstvo. Financijski pokazatelji poslovanje Heritage Hotela Tisno prikazuju da je hotel u 2017. godini ostvario prihod od 1 626 068 kuna što je za 10,40 % više nego u prethodnoj 2016. godini.

Veliki nedostatak u poslovanju Heritage Hotela Tisno je lokacija hotela koja ne dozvoljava rad tokom cijele godine, nego od početka 4. mjeseca do kraja 10. mjeseca. Jednostavno da hotel posluje tokom cijele godine imao bi velike troškove, i jako male prihode od 11. mjeseca do konca 3. mjeseca. U skorijoj budućnosti, odnosno 2022. godine se pojavljuje jedna prijetnja ne samo za poslovanje Heritage Hotela Tisno nego i za većinu ugostiteljskih objekata i drugih, a to je da poznati The Garden ima licencu do spomenute 2022. godine pa nakon toga potraži novu lokaciju na našem Jadranu za dovođenje brojnih poznatih festivala. Svi stanovnici općine Tisno, a i cijeloga otoka Murtera znaju da festivali na gardenu privlače mnoge partijanere su bogom dani, i kad bi to jednom stalo dosta ugostiteljskih objekata i iznajmljivača moglo bi staviti „ključ u bravu“. Kroz pisanje samog diplomskog rada sam naveo prednosti obiteljskog poslovanje, tako da mogu potvrditi da Heritage Hotelu Tisno je najveća prednost obiteljsko poslovanje, gdje izvršna direktorica Ana Radić radi na recepciji, u kuhinji kao kuharica za vrijeme velikih festivala, da Tonči Radić generalni menadžer radi sve vezano za hotel, od poslova domara, recepcionera, konobara, pomoćnog osoblja u kuhinji, itd. Da osoblje koje je zaduženo samo za recepciju uskaće u šank i rade kao pravi šankeri za vrijeme festivala, a uz to neki rade kao i vanjski konobari, itd itd. Moj zaključak je da je više prednosti nego nedostataka što se tiče obiteljskog poslovanja, kao što i vidimo na ovom mom primjeru Heritage Hotela Tisno, gdje iz godine u godinu ostvarivaju sve bolje i veće prihode u odnosu na prethodne godine.

## 5. ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo je jedan od osnove turističke ponude u Hrvatskoj i vrlo je bitno ne samo radi zadovoljenja želja i potreba budućih potencijalnih turista nego i vrlo bitno za gospodarski razvoj Hrvatske. Uvođenjem standardizacije dolazi do povećanja kvalitete usluga, garancija kvalitete za gosta te se optimizira organizacija poslovnih procesa. Također uvođenje standarda je donijelo bolji kontroling i povećani profit. Standardi čine osnovni pokazatelj uspješnosti poslovanja hotela.

U ovom radu govorilo se o obiteljskom poslovanju. Obiteljsko poduzeće predstavlja najčešći formu udruživanja i upravljanja poslovanja u svijetu gdje glavne uloge imaju osnivači, sinovi, kćeri.

Kao jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća nameće se pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcije vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Da je to složen i kompliciran proces govori i činjenica da većina poduzeća ne preživi prve dvije, tri godine postojanja, dok čak 30% obiteljskih poduzeća preživi prvu generaciju, 13% drugu, a najmanje 3% i treću. U svakom trenutku treba imati na umu zahtjeve koje budućnost postavlja pred poslovanje. Obiteljska se poduzeća trebaju dobro pripremiti i imati na umu promjene koje nastaju u svakoj dimenziji takvog poslovanja kako bi zajedničkim snagama uspješno prebrodila teške trenutke koje ju mogu dovesti do neuspjeha što je i prikazano na primjeru Heritage Hotela Tisno.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojčić Mihić A., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar 2016.; <http://libar.svkst.unist.hr/cgi-bin/unilib.cgi>
2. Kružić D, Obiteljski biznis, Split 2004.; <http://libar.svkst.unist.hr/cgi-bin/unilib.cgi>
3. Buble M., Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split (2000); <http://libar.svkst.unist.hr/cgi-bin/unilib.cgi>
4. Kuvačić, N. (1999) Počela poduzetništva. Split;
5. Kuvačić, N. (2005). Poduzetnička biblija, Beretin:Split, (227-244);
6. Bahtijarević F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str.109

### INTERNETSKE STRANICE:

1. Udovičić, A. (2011). Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), 405-416.
2. Renko, N., Kuvačić, D., & Renko, S. (2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 58(1-2), 72-90.
3. Vuko T.(2016),Materijali iz kolegija Analiza financijskih izvještaja,Materijali s predavanja 5,Split,,str. 2. preuzeto sa <http://efst.hr>
4. Țager, K., Țager, L., Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 164
5. Bolfek, B., Stanić, M., & Knežević, S. (2012). VERTIKALNA I HORIZONTALNA FINACIJSKA ANALIZA POSLOVANJA TVRTKE. *Ekonomski vjesnik*, 25(1).
6. *Shanker –Carey, M. – Astrachan*, <http://www.familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2016/09/Shanker-Astrachan-96.pdf>
7. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća, <http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiceljskih-poduzeca/>
8. Poduzetništvo u SME sektoru [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10\\_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru\\_2012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru_2012.pdf)
9. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća, <http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiceljskih-poduzeca/>
10. Heritage Hotel Tisno, <http://www.hoteltisno.com/tisno/>
11. [http://www.cepor.hr/news/obiceljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiceljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)
12. <https://visitmurterisland.eu/hr/destinacije/tisno/>
13. <https://www.tz-tisno.hr/hr/hidden-odmor/57-biciklizam>
14. <https://camprehut.com/sto-raditi/hrvatska/jahanje-u-prirodi>
15. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>

## DODACI

### TABLICE:

1. Tablica 1. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti
2. Tablica 2. Doprinos obiteljskih poduzeća ekonomiji SAD
3. Tablica 3. Zaposlenici i krediti u projektima obiteljskog poduzetništva po spolnoj strukturi polaznika
4. Tablica 4. Formalno obrazovanje nositelja projekta po spolnoj strukturi
5. Tablica 5. Sukladnost formalnog obrazovanja sa djelatnošću projekta prema spolnoj strukturi polaznika
6. Tablica 6. Pravni oblici projekata prema spolnoj strukturi
7. Tablica 7. Oblici jamstava kredita
8. Shema 1. Organizacijska struktura Heritage Hotela „Tisno“

### SLIKE:

1. Slika 1. Model obiteljskog poduzeća
2. Slika 2. Heritage Hotel Tisno
3. Slika 3. Smještaj Heritage Hotel Tisno
4. Slika 4. Mapa biciklističkih staza
5. Slika 5. Škola jedrenja
6. Slika 6. Ranč konja Pocahontas
7. Slika 7. Aktiva bilance Heritage Hotela Tisno
8. Slika 8. Pasiva bilance Heritage Hotela Tisno
9. Slika 9. Račun dobiti i gubitka Heritage Hotela Tisno