

# Analiza funkcija menadžmenta na primjeru obiteljskog poduzeća

---

Martak, Klaudija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:476813>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Klaudija Martak**

**ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA NA  
PRIMJERU OBITELJSKOG PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Klaudija Martak**

**Matični broj: 00161416497**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU**  
**OBITELJSKOG PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Izv. prof. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, 2022.**

*Klaudija Martak*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Tema završnog rada je „Analiza funkcija menadžmenta na primjeru obiteljskog poduzeća“. Završni rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. Teorijski dio sastoji se od uvoda i središnjeg dijela, dok se praktični sastoji od zaključnog dijela. U uvodnom dijelu opisan je pojam menadžmenta i menadžera te koje su bitne osobine koje bi svaki menadžer trebao posjedovati. Također, navedeni su i opisani tipovi menadžmenta. U središnjem dijelu opisane su funkcija planiranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima, organiziranja i kontroliranja. Isto tako, središnjim dijelom obuhvaćena je i definicija obiteljskih poduzeća, životni ciklus obiteljskih poduzeća, vrste obiteljskih poduzeća te prednosti i nedostaci koji se vežu uz njihovo poslovanje. U zaključnom dijelu rada opisane su funkcije menadžmenta na odabranom obiteljskom poduzeću. Odabrano obiteljsko poduzeće je Seoski turizam Rakić. Kako bi se došlo do točnih i kvalitetnih informacija i donio zaključak, proveden je intervju s odgovornom osobom odabranog obiteljskog poduzeća.

**Ključne riječi:** menadžment; menadžeri; menadžerske funkcije; obiteljsko poduzeće; životni ciklus obiteljskih poduzeća.

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2.Općenito o menadžmentu i menadžerima .....	2
2.1.Pojam menadžmenta.....	2
2.2.Menadžeri i njihove osobine .....	2
2.3.Vrste menadžmenta .....	4
3.Funkcije menadžmenta.....	5
3.1.Planiranje .....	6
3.1.1. Razine planiranja .....	6
3.1.2.Tipovi planiranja.....	7
3.2.Vođenje.....	8
3.2.1. Pojam vođe i njegova obilježja .....	8
3.2.2. Stilovi vodstva.....	9
3.3.Upravljanje ljudskim resursima ili kadroviranje.....	9
3.3.1. Pojam ljudskih resursa .....	10
3.3.2. Pojam kadroviranja .....	10
3.4.Organiziranje.....	11
3.4.1. Vrste organizacijskih struktura .....	11
3.4.2. Organizacijska kultura.....	12
3.5.Kontrola.....	13
3.5.1. Razine kontrole.....	14
3.5.2. Metode kontrole .....	15
4.Obiteljska poduzeća.....	16
4.1.Pojam obiteljskog poduzeća .....	16
4.2.Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....	19
4.3.Vrste obiteljskih poduzeća .....	20
4.4.Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća .....	21

4.4.1.Prednosti obiteljskih poduzeća.....	21
4.4.2.Nedostatci obiteljskih poduzeća.....	21
5.Primjer iz prakse: obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić.....	23
5.1.Osnovne informacije o poduzeću.....	23
5.2.Povijest obiteljskog poduzeća.....	24
5.3.Analiza funkcija menadžmenta obiteljskog poduzeća.....	25
6.Zaključak.....	31
Popis literature.....	32

# 1.Uvod

Menadžment je proces kojim se ostvaruju ciljevi organizacije na efikasan i efektivan način, a menadžeri su ti koji su zaslužni za njegovo provođenje i reguliranje. Menadžer je osoba koja ima autoritet i odgovornost, a zadaća mu je da usmjerava zaposlenike i koordinira njihov rad radi postizanja organizacijskih ciljeva na vrijeme. Također, kako bi zaposlenici bili produktivniji, a sami ciljevi na vrijeme ostvareni potrebno ih je pritom motivirati. Svaki uspješan menadžer trebao bi posjedovati određene osobine i vještine, a najznačajnije su konceptualne, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Za pojam menadžmenta značajne su i funkcije menadžmenta. Svaki se proces sastoji od odgovarajućih aktivnosti, a aktivnosti procesa menadžmenta su funkcije. Razlikuje se pet funkcija menadžmenta, a to su planiranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, organiziranje i kontroliranje. Svaka funkcija podjednako je važna i značajna za poslovanje samog poduzeća, a njihov detaljan opis prikazan je u radu.

Najvažniji dio gospodarstva Republike Hrvatske predstavljaju obiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća danas su sve popularniji oblik pokretanja pothvata za koji je potrebna mala količina novaca, a u čije poslovanje mogu, ali ne moraju biti uključeni svi članovi obitelji. Pojam obiteljsko poduzeće sastoji se od dvije komponente, a to su obitelj i poduzeće. Iako su navedene komponente dva različita pojma, svaki za sebe ima svoje ciljeve i bez njih obiteljsko poduzeće ne bi ni imalo smisla. Uz poslovanje obiteljskih poduzeća vežu se brojne prednosti, ali i pojedini nedostaci koji mogu značajno utjecati na donošenje odluke za pokretanjem ovakve vrste pothvata. Obiteljsko poduzeće opisano u ovom radu je Seoski turizam Rakić. Obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić smješteno je u malenom selu Čabraji, a sa svojim poslovanjem je započelo 2014. godine. Obitelj Rakić je uložila trud i vrijeme i pokazala kako jedna složna obitelj funkcionira i pretvorila staro i napušteno imanje u veliku turističku atrakciju koju se svakako isplati posjetiti.

Cilj ovoga rada je upoznati se s funkcijom planiranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima, organiziranja i kontrole i općenito obiteljskim poduzećima i svime što se veže uz njih, a u praktičnom dijelu rada analizirati njihovu primjenu na primjeru obiteljskog poduzeća Seoski turizam Rakić.



## 2. Općenito o menadžmentu i menadžerima

### 2.1. Pojam menadžmenta

Menadžment je svima već dobro poznat pojam te se ljudi s njim svakodnevno susreću. Menadžment omogućuje ostvarenje postavljenih ciljeva na vrijeme te se može reći kako je dobro organiziran menadžment ključ uspjeha svake organizacije. Prema Belaku (2014., str. 1) menadžment se razvija već dugi niz godina. Početkom dvadesetog stoljeća Follet je definirala menadžment kao „vještina obavljanja stvari pomoću ljudi“ (Belak, 2014., str. 1). Daft je dopunio njenu definiciju menadžmenta te nadodao „menadžment podrazumijeva postizanje organizacijskih ciljeva na efektivan i efikasan način kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa“ (Belak, 2014., str. 1).

Kako bi se razumio pojam menadžmenta, Belak (2014., str. 2) je istaknuo glavne značajke menadžmenta i naveo kako menadžment obuhvaća rad s drugima i iz pomoć drugih, ostvarenje ciljeva poduzeća, postizanje efikasnosti i efektivnosti, ostvarenje rezultata uz ograničene resurse i djelovanje u promjenljivoj okolini. Navedene značajke važne su za pojam menadžmenta te njihovim kombiniranjem i međusobnim povezivanjem organizacija ostvaruje uspjeh i konkurentsku prednost na tržištu.

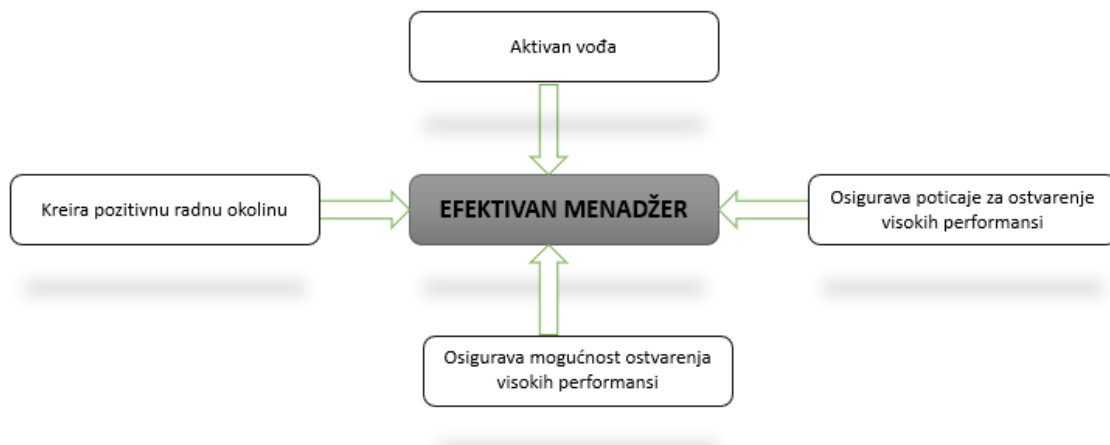
### 2.2. Menadžeri i njihove osobine

Menadžment se u nekoj organizaciji ne bi mogao provoditi da ne postoje menadžeri zaslužni za njegovo reguliranje. Svakom menadžeru je cilj postizanje optimalnog odnosa između inputa i outputa u određenom vremenskom razdoblju te pritom veliku pozornost pridodaje kvaliteti obavljanja posla (Garača i Kadlec, 2011., str. 119). Belak (2014., str. 14) ističe kako je menadžer osoba koja u menadžmentu, ovisno o poziciji koju obavlja u organizaciji, ima formalne ovlasti i odgovornost kako bi planirao poslove i radne zadatke, donosio odluke, organizirao rad i samo poslovanje organizacije, angažirao ljude te kontrolirao izvedbe i ostvarene rezultate.

Prema Bubleu (2006., str. 6): „menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta - on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.“ Također, Buble navodi kako menadžer prilikom ostvarenja ciljeva mora motivirati sve sudionike u poslovanju da bi povećao sveukupnu efikasnost i efektivnost, istovremeno vodeći računa i o društvenoj odgovornosti. Kako bi posao bio što uspješnije obavljen, menadžeru su potrebne određene

vještine od kojih su najznačajnije konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja (Buble, 2006., str. 20).

Prema Bubleu (2006., str. 7) poduzeću nije dovoljno da je netko menadžer, već je bitno je li on i efektivan te se pojavljuje pojam efektivnog menadžera. Efektivan menadžer je osoba, odnosno aktivan vođa kojem je cilj da kreira i osigura pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i zaposlenici tog poduzeća ostvaruju visoke rezultate. Također, svaki efektivan menadžer mora posjedovati određene komponente koje su prikazane na slici 1. kako bi što uspješnije donosio poslovne odluke i ostvario sve poslovne ciljeve.



Slika 1. Ključne komponente efektivnog menadžera (Buble, 2006., str. 7)

Slika 1. ističe ključne komponente koje bi trebao posjedovati svaki efektivan menadžer. Iz prikazane slike moguće je vidjeti kako su ključne komponente efektivnog menadžera te da djeluje kao aktivan vođa, kreira pozitivnu radnu okolinu, osigurava poticaje za ostvarivanje visokih performansi te osigurava mogućnost za ostvarenje visokih performansi. Belak (2014., str. 15) navodi kako menadžer u ulozi aktivnoga vođe ima već postavljenu viziju koju prenosi na sve svoje suradnike i zaposlenike te ih motivira na njezino ostvarenje. Menadžer se pritom sam posvećuje zadatku ne misleći na mogući neuspjeh i gubitak. Isto tako, Belak navodi kako glavna zadaća efektivnog menadžera jest da definira strategiju i vodi zaposlene prema njezinu ostvarenju te osim znanja koje posjeduje potrebno je da ima i strast za posao koji obavlja. Glavni preduvjet za djelovanje efektivnog menadžera je pozitivna radna okolina. Pozitivna radna okolina odnosi se na uvjete u kojima su zaposlenici organizacije zadovoljni i motivirani za rad i uspjeh. Sljedeća komponenta je ostvarenje visokih performansi, a nju efektivni menadžeri postižu tako da upoznaju sve svoje zaposlenike s poslovima koje trebaju izvršavati (Buble, 2006., str. 8). Zadnja komponenta efektivnog menadžera je da se osigura poticaj za

ostvarenje visokih performansi, a to se ostvaruje tako da su osim uvjeta rada potrebni i poticaji odnosno faktori motivacije. Prema Bubleu (2006., str. 9) najčešći faktori motivacije su zanimljivost posla, stil vođenja, materijalna motivacija (plaća) i slično.

## 2.3.Vrste menadžmenta

Postoje dvije vrste menadžmenta, a to su menadžment s aspekta razina i s aspekta djelokruga odgovornosti. S aspekta hijerarhijske razine, odnosno prema znanjima i vještinama koje svaki menadžer može posjedovati razlikuju se vrhovni menadžment (engl. *Top management*), menadžment srednje razine (engl. *Middle Management*) i menadžment prve razine (engl. *First-line Management*), dok se s aspekta djelokruga odgovornosti menadžeri dijele na funkcijske, linijske, generalne, štabne i projektne (Buble, 2006., str. 9).

Prva podjela vrsta menadžmenta je s obzirom na hijerarhijske razine. Vrhovnu razinu menadžmenta čine menadžeri koji se nalaze na najvišoj razini hijerarhije te oni odgovaraju za ukupnu uspješnost poslovanja (Rupčić, 2018., str. 8). Također, oni definiraju misiju, viziju, dugoročne ciljeve i strategiju te ih prenose na svoje podređene odnosno na menadžere srednjih razina. Sljedeći je menadžment srednje razine kojeg čine menadžeri odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele unutar poduzeća (Buble, 2006., str. 10). Srednja razina menadžmenta povezuje sve razine menadžmenta i zadužena je za rješavanje konflikata. Na kraju je menadžment prve razine kojeg čine menadžeri koji su odgovorni za proizvodnju dobara i usluga te kako bi se ostvarila efikasna proizvodnja i motiviralo podređene, menadžeri prve razine pritom primjenjuju pravila i procedure (Buble, 2006., str. 11).

Sljedeća podjela menadžera je s obzirom na djelokrug odgovornosti. Prema Bubleu (2006., str. 11) funkcijski menadžeri su oni menadžeri koji imaju odgovornost za odjele koji obavljaju funkcijske zadatke te se unutar svih odjela obavljaju se isti ili slični poslovi. Sljedeći su linijski i generalni menadžeri. Linijski menadžeri odgovaraju za odjele koji provode temeljne zadatke samog poduzeća, dok generalni odgovaraju za nekoliko odjela koji obavljaju različite funkcije (Buble, 2006., str. 11). Na kraju su štabni i projektni menadžeri. Štabni menadžeri odgovaraju za one odjele koji podupiru linijske menadžere, dok projektni koordiniraju rad osoba uključenih u projekt iz nekoliko odjela (Buble, 2006., str. 11).

### 3. Funkcije menadžmenta

Za pojam menadžmenta značajne su i funkcije menadžmenta. Kao što je već i spomenuto, menadžment je proces, a pošto se svaki proces sastoji od odgovarajućih aktivnosti u ovom slučaju aktivnosti procesa menadžmenta su funkcije. „Funkcije menadžmenta su ključne aktivnosti koje definiraju proces menadžmenta te uloge i djelovanje menadžera u poslovnom procesu i okolini poduzeća“ (Belak, 2014., str. 115). Postoji pet funkcija menadžmenta, a to su planiranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, organiziranje i kontrola. Od svih navedenih funkcija najviše se izdvaja funkcija vođenja, a razlog tome je što ju menadžeri obavljaju osobno.

S obzirom na to da funkcije menadžmenta ostvaruju svi menadžeri u poduzeću, udio vremena koji je potreban za njihovo ostvarenje nije uvijek jednak. Udio vremena koji je menadžerima na pojedinim razinama potreban za ostvarenje pojedinih funkcija prikazan je na slici 2.



Slika 2. Udio vremena za ostvarenje funkcija menadžmenta (Buble, 2006., str. 15)

Slika 2. prikazuje udio vremena za ostvarenje funkcija menadžmenta. Iz prikazane slike moguće je vidjeti kako vrhovni menadžment najviše vremena troši na planiranje i organiziranje, dok menadžment srednje razine na kadroviranje i vođenje. Najmanje vremena troši se na funkciju kontroliranja, a razlog tome je što postoje već izgrađeni sustavi kontrole koji znatno olakšavaju posao menadžerima. Važno je naglasiti kako sve tri razine menadžmenta najviše vremena troše na funkciju upravljanje ljudskim resursima ili kadroviranje (Buble, 2006., str. 15).

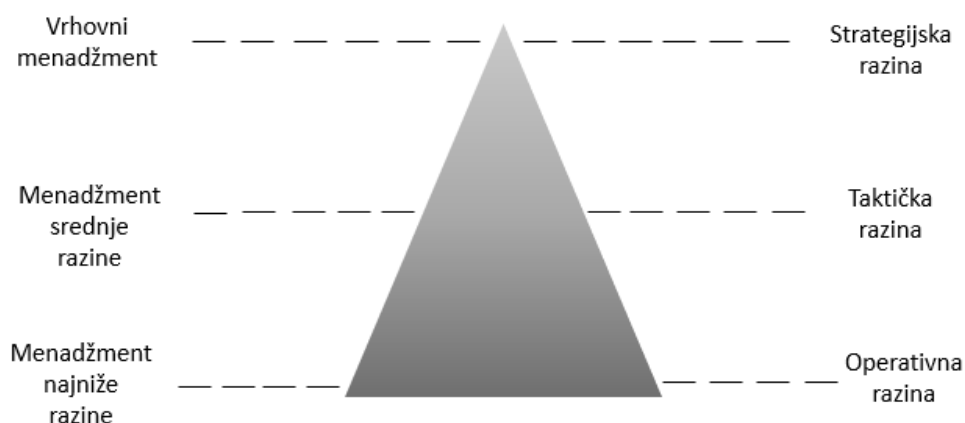
## 3.1. Planiranje

Prva funkcija menadžmenta je planiranje te svaki proces menadžmenta ujedno započinje i tom funkcijom. Kod funkcije planiranja definiraju se misija i ciljevi te se provode akcije za njihovo ostvarivanje (*Sikavica i Bahtijević, 2004., str. 74*). Isto tako, planiranje je funkcija koja poduzeće usmjerava prema budućnosti te se u tu svrhu koriste planovi kojima se određuje što je sve potrebno odraditi i na koji način. Prema Belaku (*2014., str. 119*) planovi se izrađuju tako da se najprije procjeni mogućnost plasmana te se nakon toga uzima u obzir ograničenost resursa, vlastitih sposobnosti i neizvjesnosti okoline.

Prema Belaku (*2014., str. 119*) proces planiranja uključuje vizioniranje odnosno oblikovanje vizije i misije, situacijsku analizu, predviđanje budućnosti, postavljanje ciljeva i strateško planiranje te definiranje izvedbenih planova i financijskog plana. „Planiranje treba dati odgovor na tri temeljna pitanja: (1.) Gdje se poduzeće sada nalazi?, (2.) Gdje se poduzeće želi nalaziti u budućnosti? te (3.) Kako tamo stići?“ (*Buble, 2006., str. 86*).

### 3.1.1. Razine planiranja

Kod funkcije planiranja, planovi se razlikuju prema razinama planiranja odnosno ovisno o hijerarhiji. Planovi kod funkcije planiranja prema razinama u organizaciji prikazani su na slici 3.



Slika 3. Razine planiranja (*Buble, 2006., str. 88*)

Na slici 3. prikazane su razine planiranja. Iz prikazane slike moguće je vidjeti kako vrhovni menadžment obavlja strateško planiranje, srednji taktičko, dok najniža razina menadžmenta operativno planiranje. Proces planiranja započinje na vrhu piramide te se kreće prema njezinom kraju što znači da vrhovni menadžment definira one ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve i slično) koje se provode na nižim razinama menadžmenta (*Buble, 2006., str. 88*).

Strateško planiranje dugoročno je planiranje te obuhvaća razdoblje od 5 do 10 godina. Oni se razvijaju za cjelokupnu organizaciju i najmanje su detaljni (*Kadlec, 2013.*). Taktičko planiranje odnosi se na srednjoročno planiranje te obuhvaća razdoblje od 2 do 5 godina. Kadlec (*2013.*) navodi kako je taktičko planiranje detaljnije od strateškog te se razvija za poslovne jedinice i pojedine funkcije. Na kraju je operativno planiranje koje se odnosi na kratkoročno planiranje i odnosi se na one planove koji su kraći od godine dana. Operativno planiranje razvija se za odjele, radne grupe i pojedince te su najdetaljniji (*Kadlec, 2013.*).

### **3.1.2. Tipovi planiranja**

Za funkciju planiranja karakteristični su tipovi planiranja. Postoji tri tipa planiranja, a to su jednokratni ili promjenjivi, trajni ili stalni te kontingencijski planovi.

Prvi tip planiranja su jednokratni planovi. Prema *Bubleu (2006., str. 90)* jednokratni planovi su tip planiranja koji se izrađuju onda kada se žele ispuniti ciljevi koji se vrlo vjerojatno neće više pojavljivati u budućnosti. Jednokratni planovi pojavljuju se u obliku projekta i programa. Projekt je zapravo jednokratna aktivnost sa određenim ciljem koji se želi ostvariti u određenom vremenskom razdoblju, a za čije su ostvarenje potrebni resursi, tehnologije, metode i tehnike (*Rupčić, 2018., str. 169*). Program je vrsta jednokratnog planiranja koji se koristi za provedbu jednokratnih ciljeva koji čine neki veliki pothvat, a za koji se zahtijeva više godina (*Buble, 2006., str. 90*).

Sljedeća vrsta tipova planiranja su trajni planovi. Trajni planovi su tip planiranja koji se koriste za planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom nekog vremenskog razdoblja (*Buble, 2006., str. 91*). Trajni planovi se pojavljuju u obliku politike, pravila i procedure. *Rupčić (2018., str. 170)* navodi kako su politike smjernice za djelovanje u nekom segmentu ili području poslovanja te se one temelje na misiji i strateškim ciljevima poduzeća. Također, navodi kako su pravila manjeg opsega u odnosu na politike te se njima određuje kako se smije ili ne smije ponašati u određenoj situaciji. Procedure su temelj svakog dijela organizacije i njima se određuju način djelovanja u budućim aktivnostima te se koriste za izvršavanje rutinskih i ponavljajućih poslova (*Buble, 2006., str. 92*).

Na kraju su kontingencijski planovi. Prema Bubleu (2006., str. 93) kontingencijski planovi su tip planiranja kod kojih se definiraju odgovori poduzeća ukoliko dođe do bilo kakvih zapreka ili opasnosti. Također, prilikom njihova kreiranja potrebno je da se uoče svi oni faktori koje nije moguće kontrolirati, a neki od tih faktora su inflacija, recesija, tehnološki razvoj i slično.

## 3.2. Vođenje

Sljedeća funkcija je funkcija vođenja. Funkcijom vođenja usmjerava se zaposlenike prema ostvarenju cilja. Uspješnost menadžmenta ovisi o vođenju te se stoga može reći kako je funkcija vođenja najvažnija (Sikavica i Bahtijević, 2004., str. 25). Belak (2014., str. 279) navodi kako se vođenje često smatra i ključnom funkcijom menadžmenta zato što ju menadžer može samostalno i osobno realizirati bez da organizira odjel za vođenje. Riječ vođenje nastala je prema engleskoj riječi „*leading*“ što u prijevodu znači vođenje ili aktivnost koja se obavlja. Vodstvo je proces u kojem pojedinac obično vođa utječe na grupu kako bi se postigao zajednički cilj (Gotal, 2017., str. 405). Prema Rupčiću (2018., str. 268) vođenje se definira kao moć utjecanja na druge ljude odnosno kao sposobnost da se utječe na druge ljude na način da oni s voljom i motivacijom pridonose ostvarenju ciljeva. Važno je napomenuti kako vodstvo ne realiziraju samo vođe već i menadžeri. Vođenje svake organizacije postiže se stvaranjem jasne vizije i motiviranjem timova kroz pohvale, ohrabrenje i inspiraciju (Patrick, bez. dat.).

Vođa, sljedbenici (podređeni), ciljevi i okolina glavne su varijable funkcije vođenja. Osnovna zadaća vodstva jest da se pronade i održi ravnoteža između navedenih varijabli, a to se postiže samo ako vođa ima odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć (Buble, 2006., str. 309).

### 3.2.1. Pojam vođe i njegova obilježja

Nijedna organizacija ne bi mogla funkcionirati da nema vođe koji zaposlenike usmjerava na pravi put i vodi organizaciju ka uspjehu. Prema Bubleu (2006., str. 310) vođa se definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno vođa je ona osoba koja planira i organizira akciju te tako izaziva suradnju ostalih. Vođa se stavlja na čelo određene grupe, inspirira druge te tako pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva maksimalno

aktivirajući njihove sposobnosti. Također, Buble navodi kako je vođa okrenut budućnosti, odnosno vođa oblikuje viziju i usmjerava članove ili svoje suradnike njezinu ostvarenju.

Svi vođe identificiraju i rješavaju probleme koje utječu na uspjeh organizacije. Isto tako, osim što vođe daju naredbe oni mogu sudjelovati u ostvarenju zadataka. Umjesto oslanjanja na zaposlenike od kojih se očekuje da će obaviti sav posao, vođe su spremni i volji priskočiti u pomoć kad god je to potrebno.

Efektivan vođa je onaj koji ima određene sposobnosti te motivira i inspirira osobe na ostvarenje ciljeva. Sposobnosti vođe su: (1.) osnaživanje ljudi, (2.) vizioniranje, (3.) kompetentnost, (4.) karizmatičnost i (5.) komunikativnost (*Belak, 2014., str. 284*). Prema Bubleu (*2006., str. 311*) navedene sposobnosti ima izrazito malen broj ljudi, međutim tih svega nekoliko ljudi često nije spremno preuzeti takvu vrstu odgovornosti odnosno ulogu vođe i potrebno ih je za to dodatno motivirati.

### **3.2.2. Stilovi vodstva**

Uz funkciju vođenja značajni su i stilovi vođenja. Pošto nijedna organizacija nije ista, već je jedinstvena na svoj način, stoga u svojem poslovanju koristi onaj stil vodstva za koji smatra da je najbolji. „Stil vodstva je način ponašanja vođe ili menadžera, pristup u usmjeravanju i motiviranju zaposlenih u obavljanju zadataka i slijeđenju do ostvarenja zacrtane vizije“ (*Belak, 2014., str. 319*). S obzirom na način upotrebe autoriteta razlikuju se tri stila vodstva, a to su autokratski, demokratski i *laissez-fair* ili delegacijski stil vodstva. Kod autokratskog stila vođenja vođe su usmjerene na nadzor rada, koriste formalnu moć, zapovijedaju, očekuju pokoravanje ostalih te je komunikacija pritom dvosmjerna (*Rupčić, 2018., str. 273*). Sljedeći je demokratski stil vođenja kod kojega se vođa savjetuje sa podređenima o akcijama te u donošenju odluka uključuje mišljenje i stavove podređenih i ohrabruje njihovo sudjelovanje. Te na kraju, *Laissez-fair* ili delegacijski stil kod kojeg vođa koristi u manjoj mjeri moć i svojim suradnicima daje slobodu te oni sami postavljaju ciljeve i odlučuju o njihovoj realizaciji (*Rupčić, 2018. str. 273*).

### **3.3. Upravljanje ljudskim resursima ili kadrovanje**

Nakon toga je funkcija upravljanja ljudskim resursima ili kadrovanje. Upravljanje ljudskim potencijalima ili kadrovanje funkcija je koja treba osigurati da svaka organizacija pribavi i zadrži zaposlenike te da ih zaposli produktivno. Bakotić i suradnici (*2016., str. 159*) navode: „Temeljni zadatak upravljanja ljudskim resursima je popunjavanje radnih mjesta u



organizaciji, održavanje radnih mjesta stalno popunjenim i stalna izobrazba, trening te usavršavanje zaposlenih.“ Prema Belaku (2014., str. 219) „Upravljanje ljudskim resursima je funkcija koja obuhvaća aktivnosti kao što su planiranje kadrova, zapošljavanje novih ljudi, usklađivanje broja i strukture kadrova te razvoj i nagrađivanje zaposlenika.“

Prema Belaku (2014., str. 220) upravljanje ljudskih resursa obuhvaća planiranje ljudskih potencijala, selekciju kadrova i zapošljavanje, pripremu i razvoj kadrova, motiviranje zaposlenih za razvoj znanja i vještina, upravljanje karijerama i talentima te nagrađivanje zaposlenih. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak da stvori ljudske resurse i njihove potencijale kako bi mogli ostvariti ciljeve i ostvariti konkurentsku prednost. Osoba koja posjeduje znanja, vještina i sposobnosti ljudski je resurs organizacije ili institucije te im osigurava konkurentsku prednost na tržištu (Kuka, 2011., str. 64).

### **3.3.1. Pojam ljudskih resursa**

Ljudi odnosno zaposlenici su jedini živi resurs unutar organizacije te se može reći kako su oni zaslužni za uspjeh i bez njih nijedna organizacija ne bi niti postojala. Ljudski resursi su živi faktor organizacije koji svojim znanjima, vještinama, sposobnostima i kreativnošću omogućuju da se postavljeni ciljevi organizacije ostvare što efikasnije (Belak, 2014., str. 220). Oni su zapravo zaposlenici ili oni koji će tek postati dio radnoga okruženja. Znanja, vještine, sposobnosti i kompetencije zaposlenika su temeljni faktori uspješnog poslovanja i samog djelovanja neke organizacije, poduzeća ili institucije (Kuka, 2011., str. 64).

Zaposlenici će biti produktivniji i osjećati će se ugodnije na radnom mjestu ukoliko im se pokaže maleni znak pažnje i nagrade se za uspjeh koji su postigli. Osim motivacije jedan od ključnih faktora uspješnog upravljanja ljudskim resursima je sama komunikacija između unutar radnoga tima. Bogdan (2018.) navodi kako je potrebno da menadžeri unaprijede poslovnu komunikaciju, pruže bolju povratnu informaciju te se pritom koriste neverbalnom komunikacijom. Isto tako, važna je i organizacijska kultura kojom se definira ponašanje svih zaposlenika unutar organizacije. Važno je napomenuti kako odnosi između zaposlenika moraju biti profesionalni, pozitivni, puni poštovanja te da se uvažavaju svačije ideje i zamisli (Bogdan, 2018.).

### **3.3.2. Pojam kadroviranja**

Prema Bubleu (2006., str. 253) „Kadroviranje označuje skup svih onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u

poduzeću.“ To se ostvaruje nizom aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, poduku i razvoj zaposlenika te upravljanje radnim odnosima.

Kadroviranje se može definirati i kao niz aktivnosti i svih zadaća menadžmenta i organizacija koje su usmjerene na osiguranje dovoljnog broja zaposlenih, njihovi znanja, vještina, motivacija i ponašanja koji su potrebni za ostvarenje ciljeva organizacije.

„Tri primarna cilja kadroviranja su:

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage“ (*Buble, 2006., str. 253*).

## **3.4. Organiziranje**

Sljedeća funkcija je funkcija organiziranja. Dobra i pravilna organizacija unutar radnog mjesta omogućiti će svakoj organizaciji ostvarenje svih ciljeva u vrlo kratkom roku. Organiziranje je funkcija menadžmenata koja se odnosi na razvoj organizacijske strukture i alokaciju ljudskih resursa, donošenje odluke o tomu što treba biti odrađeno, grupiranje te definiranje i kontrolu razine odgovornosti. Cilj organiziranja je da se utvrde ključne aktivnosti, osigura jasnoća, logično grupiraju sve aktivnosti i resursi te da se osigura fleksibilnost (*Bakotić i suradnici, 2016., str. 159*).

Funkcijom organiziranja određuje se tko će što raditi, definira se organizacijska struktura, definiraju se odgovornosti i raspoređuju se dužnosti pojedincima te se koordiniraju aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi postavljeni u funkciji planiranja (*Dujanić, 2006., str. 77*).

### **3.4.1. Vrste organizacijskih struktura**

Svaka organizacija obavlja svoju djelatnost te se njezina građa razlikuje od ostalih organizacija. Postoje dva temeljna oblika organizacijskih struktura, a to su organske i mehanicističke organizacijske strukture. Prema Bubleu (*2006., str. 208*) za organske organizacijske strukture oblik karakteristično je to da je mali broj razina menadžmenta, visoki je stupanj slobode, vrlo je niska složenost te je široki raspon kontrole, dok je mehanicističke organizacijske strukture karakteristično da se primjenjuju stroga pravila, zadatci unutar organizacije su usko definirani, uzak je raspon kontrole i visoka je podjela rada.

Mehanicističke organizacijske strukture dijele se na funkcijske, divizijske i matične, dok se organske dijele na procesne i mrežne organizacijske strukture (*Buble, 2006., str. 208-209*).

Prema Belaku (*2014., str. 172*) funkcijska organizacijska struktura vrsta je mehanicističke strukture te je za nju karakteristično grupiranje aktivnosti koje omogućuju obavljanje poslovne funkcije kao što je naprimjer nabava, prodaja i slično. Navedene struktura posebno je namijenjena malim poduzećima te onim koji proizvode jedan ili manje sličnih proizvoda za slični kupce na tržištu (*Štahan, 2013.*).

Sljedeća je divizijska organizacijska struktura. Divizijska organizacijska struktura višelinijaska je struktura za koju je karakteristično da se jedinice formiraju s aspekta objekta te objekt može biti proizvod ili usluga, različiti zemljopisno područje kupaca ili različite karakteristike kupaca (*Buble, 2006., str. 214*). Prema Štahanu (*2013.*) divizijska organizacijska struktura nastala je kao posljedica rasta poduzeća te je vrlo često prisutna kod većih poduzeća, odnosno kod onih poduzeća koja se bave proizvodnjom više različitih proizvoda ili usluga namijenjenim različitim kupcima.

Nakon toga je matična organizacijska struktura koja nastaje kombiniranjem funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Karakteristika matične organizacijske strukture jest da uzrokuje preklapanje hijerarhija te samim time zaposlenik ima više nadređenih (*Belak, 2014., str. 175*). Matična organizacijska struktura odnosi se na izvođenje istovremeno više različitih projekata te je prisutna u projektnim i građevinskim poduzećima (*Štahan, 2013.*).

Prema Belaku (*2014., str. 184*) procesna organizacijska struktura organska je organizacijska struktura usmjerena realizaciji proizvoda ili usluga odnosno njome se integriraju aktivnosti realizacije nekog objekta u cjelinu, a to se ostvaruje tako da se proces izvedbe povezuje kroz više organizacijskih jedinica. Također, važno je napomenuti kako se procesna organizacijska struktura naziva još i horizontalna i timska organizacija te se sastoji od procesa i tima (*Buble, 2006., str. 225*).

Na kraju je mrežna organizacijska struktura. Mrežna organizacijska struktura fleksibilna je organizacijska struktura koja je zasnovana na samoupravnim timovima i radnicima koji se koriste suvremenom informatičkom tehnologijom koja omogućuje da se oni povežu u različite oblike mreže (*Buble, 2006., str. 229*).

### **3.4.2. Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura je za svaku organizaciju izrazito važna, a razlog tome je što se njome regulira zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom te kao rezultat toga nastaje uspješan

financijski rezultat. Organizacijska kultura je zapravo kultura ponašanja u nekoj organizaciji (Bogdan, 2018.). Buble (2006., str. 46) je definirao organizacijsku kultura kao: „skup stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika u poduzeću.“ Također, Buble navodi kako organizacijska kultura zapravo usmjerava ponašanje zaposlenika na stvaranje organizacijske klime poduzeća i ostvarenje misije, vizije i ciljeva, a to zaposlenici ostvaruju tako da prihvaćaju zadane norme i poštuju običaje i tradiciju poduzeća. Prema Rupčiću (2018., str. 99) organizacijska kultura se može unutar organizacije iskazati u obliku vidljivih i nevidljivih dijelova. Navodi kako su vidljivi dijelovi sve one značajke koje korisnik ili posjetitelj može uočiti u nekoj organizaciji, a tu pripadaju logotip, način odijevanja i ponašanja zaposlenika prema kolegama i posjetiteljima, slogan, uređenje organizacije i slično. S druge strane, nevidljivi dijelovi su sve vrijednosti i uvjerenja iz kojih proizlazi organizacijsko ponašanje (Rupčić, 2018., str. 99). S obzirom na implementaciju organizacijske kulture razlikuju se 3 vrste, a to su slaba, jaka i dominantna kultura. S jedne strane, slaba organizacijska kultura je ona kultura organizacije kod koje značajke nisu jasno izražene, dok je s druge strane jaka kultura ona kod koje su značajke jasno izražene (Rupčić, 2018., str. 99). Također, važno je napomenuti kako organizacijska kultura može biti postojana i promjenjiva ili prilagodljiva te participativna i neparticipativna. Rupčić (2018., str. 99) navodi kako kod postojane organizacijske kulture nisu potrebne promjene u kulturi, dok su kod promjenjive ili prilagodljive potrebne promjene odnosno to je organizacijska kultura u uvjetima velike dinamike promjena u okruženju. Također, navodi kako je s jedne strane participativna organizacijska kultura ona kod koje se u proces odlučivanja uključuje zaposlenike, dok je s druge strane neparticipativna centralizirana odnosno ona kod koje se u donošenje odluke ne uključuje zaposlenike.

### **3.5.Kontrola**

Zadnja funkcija menadžmenta jest kontrola. Navedenom funkcijom vrši se kontrola unutar svih razina menadžmenta počevši od najviše razine menadžmenta odnosno vrhovnog menadžmenta pa sve do menadžmenta na najnižim razinama. Funkcijom kontrole uspoređuje se planirano s ostvarenim i na taj način se povezuje cjelokupan proces menadžmenta (Sikavica i Bahtijević, 2004., str. 77). Također, proces menadžmenta ne bi bio učinkovit bez kontrole te se njome nadzire ostaje li poduzeće na pravom putu prilikom ostvarenja ciljeva. Prema Belaku (2014., str. 449) kontroliranje je proces kojim se usmjeravaju organizacijske aktivnosti kako bi bile usklađene s očekivanjima prikazanim u planovima, postavljenim ciljevima te standardima performansi.

Buble (2006., str. 381) navodi kako se planovi pojavljuju na jednom kraju procesa menadžmenta odnosno prva su funkcija menadžmenta, dok je kontroliranje na drugom kraju procesa te između njih postoji čvrsta veza. Bez prethodnog planiranja, funkcija kontrole nema podlogu za postojanje, a planiranje isto tako nema smisla ako se ne kontrolira (Lajtman, 2010., str. 51). Također, važno je napomenuti kako se kontroliranje nikada ne događa prije planiranja. Buble (2006., str. 382) navodi kako je planiranje proces kojim se donose odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa, dok kontrolu čine mjere kojima se potpomaže osiguranje konzistentnosti ponašanja i rezultata s planovima, ciljevima i standardima.

### **3.5.1. Razine kontrole**

Postoje četiri razine kontrole, a to su kontrola na individualnoj, funkcijskoj, divizijskoj i korporacijskoj razini.

Prema Bubleu (2006., str. 394) kontrola na individualnoj razini odnosi se na sve one rezultate koje pojedinac ostvari na radnom mjestu te pritom obavlja samo one zadatke koji su mu dodijeljeni. U svakom poduzeću postoje primarni i sekundarni zadatci. S jedne strane, primarni zadatci ili proizvodni zadatci su svi oni kojima se ostvaruje djelatnost poduzeća, dok su s druge strane sekundarni ili neproizvodni oni koji omogućuju ili podupiru primarne zadatke (Buble, 2006., str. 394).

Sljedeća je kontrola na funkcijskoj razini za koju je karakteristično postojanje grupa istih ili sličnih poslova odnosno poslovnih funkcija. Poslovne funkcije se pritom dijele na istraživanje i razvoj, prodaju, poslovanje s materijalima, ljudske resurse te financije i računovodstvo (Buble, 2006., str. 396).

Nakon toga je kontrola na divizijskoj razini pri kojoj se formiraju poslovne jedinice kao što su profitni centri, investicijski centri i slično. Također kako bi se ostvarili strateški ciljevi kod kontrole na divizijskoj razini se integriraju i funkcijske aktivnosti (Buble, 2006., str. 398).

Na kraju je kontrola na korporacijskoj razini. Prema Bubleu (2006., str. 400) kontrola na korporacijskoj razini vrsta je kontrole kod koje poduzeće odabire organizacijsku strukturu koja će mu omogućiti efikasnost upravljanja u raznim poslovima te kao rezultat toga poduzeće bira nepovezanu diverzifikaciju, povezanu diverzifikaciju ili vertikalnu integraciju. Kontrola na korporacijskoj razini treba se temeljiti na pretpostavci da kontrola i struktura osiguravaju transfer resursa između divizija s tim da divizije moraju biti nezavisne (Dujanić, 2006., str. 178).

### 3.5.2. Metode kontrole

Za zadnju funkciju, funkciju kontrole karakteristične su i metode kontrole od kojih su najznačajnije metode financijske kontrole, metode kontrole operacija, metode kontrole marketinga i metode kontrole ljudskih resursa.

Prema Bubleu (2006., str. 414) metoda financijske kontrole metoda je kojom se osiguravaju informacije o performansama koje se uspoređuju sa standardima te se temeljem toga donose odluke o mogućim korektivnim radnjama. Budžetska kontrola, financijski izvještaji, *Cash Management*, financijski indikatori i financijska revizija najvažnije su vrste financijske kontrole. Sve navedene financijske kontrole ne primjenjuju se istovremeno te se samim time menadžmentu omogućava bolja kontrola uporabe raspoloživih resursa (Buble, 2006., str. 414).

Sljedeće po redu su metode kontrole operacija koje su usmjerene na kontrolu procesa kojim se transformiraju inputi u outpute odnosno usmjerene su na proces proizvodnje te im je cilj osiguranje optimalne kvalitete proizvoda ili usluga odnosno outputa (Dujanić, 2006., str. 173).

Prema Dujaniću (2006., str. 174) metode kontrole marketinga metode su kontrole koje su usmjerene na kontrolu marketinških funkcija nekog poduzeća, a s ciljem da će ta funkcija efektivno izvršavati strategiju marketinga. Postoje četiri vrste metode kontrole marketinga, a to su kontrola godišnjeg plana, profitabilnosti, djelotvornosti te strateška kontrolu. Kako bi poslovanje menadžmenta bilo što uspješnije, menadžeri koriste sve navedene metode te im to omogućuje potpuno upravljanje aktivnostima marketinga (Buble, 2006., str. 432).

Na kraju su metode kontrole ljudskih resursa kojima je cilj da se osigura efikasno odvijanje procesa angažiranja, razvoja i korištenja ljudskih resursa koji su u skladu sa planovima poduzeća (Dujanić, 2006., str. 174).

## 4. Obiteljska poduzeća

Danas je pokretanje pothvata osnivanja obiteljskih poduzeća vrlo popularno te se broj novo osnovanih obiteljskih poduzeća svakim danom sve više i više povećava. Obiteljska poduzeća su u mnogim zemljama najčešći oblik poslovanja te predstavljaju najmanje dvije trećine svih oblika poslovanja (*Howorth i Robinson, 2021., str. 1*). U Republici Hrvatskoj obiteljska poduzeća predstavljaju najvažniji dio gospodarstva te osim što je za njihovo osnivanje potreban vrlo maleni iznos, obiteljska poduzeća su isto tako najjednostavniji način samozapošljavanja.

### 4.1. Pojam obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzeća vrsta je poduzeća kojim upravljaju članovi obitelji, a čiji je cilj obavljanje djelatnosti radi ostvarenja dobiti. Obiteljska poduzeća su dominantni poslovni oblik diljem svijeta i pokrivaju sve industrije i veličine poduzeća (*Howorth i Robinson, 2021., str. 10*). Obiteljsko poduzeće potječe od engleske riječi „*family enterprise*“ te predstavlja uključenost članova obitelji u obavljanje gospodarskih djelatnosti s ciljem stjecanja dobiti (*Kružić i Bulog, 2012., str. 32*).

Zellweger (*2017., str. 22*) je definirao obiteljsko poduzeće kao poduzeće kojim upravlja obitelj s vizijom da zadrži kontrolu nad obitelji iz generacije u generaciju. Prema Bubleu, obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu neke obitelji, a čije aktivnosti obavlja jedan ili više članova te obitelji (*Kružić, 2006., str. 65*). Obiteljsko poduzeće definira se kao i poduzeće u kojem pravo odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je to poduzeće kupila i njezini srodnici, a u upravljanje tim poduzećem je uključena najmanje jedna osoba iz obitelji (*Braut, 2017., str. 939*).

Isto tako, obiteljska poduzeća se mogu definirati prema tri kriterija koja su omogućila tri različita pristupa definiranju pojma obiteljskog poduzeća, a to su široka, srednja i uska definicija (*Kružić i Bulog, 2012., str. 36*). Kriteriji za određivanje pojma obiteljskog poduzeća prema stupnju obiteljske uključenosti prikazani su na slici 4.

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> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</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> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključenost više generacija,</li> <li>• Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslova,</li> <li>• Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti.</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</p>

Slika 4. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti (Kružić i Bulog, 2012., str. 37)

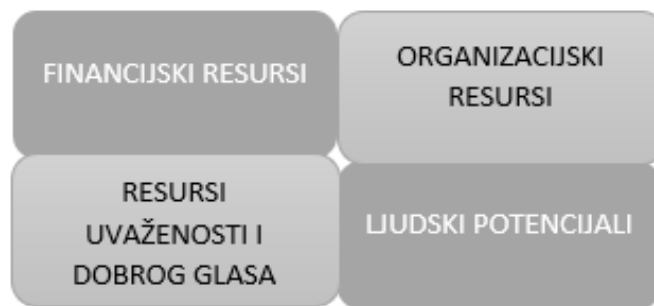
Slika 4. prikazuje kriterije za definiranje obiteljskih poduzeća obiteljske uključenosti. Prema Kružiću i Bulogu (2012., str. 37) kod najšire definicije prilikom strateškog odlučivanja obitelj ima određeni stupanj kontrole i želi poduzeće zadržati u vlasništvu obitelji. Također, najšira definicija odnosi se na ona obiteljska poduzeća kod kojih obitelj nije u svakodnevnom kontaktu s poslovanjem, međutim ima veliki utjecaj na donošenje odluka. Sljedeća je srednja definicija. Srednja definicija odnosi se na obiteljsko poduzeće kod kojeg je samo jedan član obitelji svakodnevno uključen u poslovanje, a članovi obitelji i dalje imaju mogućnost utjecanja na donošenje odluka (Kružić i Bulog, 2012., str. 38). Na kraju je najuža definicija. Prema Kružiću i Bulogu (2012., str. 38) najuža definicija govori o obiteljskoj angažiranosti prilikom vođenja poslova poduzeća. Isto tako, više od jednog člana obitelji uključeno je u poslovanje poduzeća sa značajnom menadžerskom odgovornosti.

Definicija obiteljskog poduzeća sastoji se od dvije komponente, a to su obitelj i poduzeće. Svaka od navedenih komponenta ima svoje ciljeve i specifičnosti. S jedne strane cilj obitelji je da se osigura sigurnost i razvoj članova obitelji, dok je s druge strane cilj poduzeća



obavljanje gospodarske djelatnosti odnosno proizvodnja dobara i usluga radi stjecanja profita i opstanka na tržištu (Miočić, 2019., str. 2).

Prema Kružiću i Bulogu (2012., str. 35) obiteljsko poduzeće obuhvaća tri elementa, a to su (1.) krvno srodstvo, (2.) vlasništvo nad kapitalom poduzeća i (3.) kontrola radi utjecanja na donošenje odluka. Osim navedenih elemenata radi preciznijeg određivanja samog pojma moguće je uključiti i ostale kriterije kao što su postotak vlasništva koje članovi obitelji imaju nad poduzećem, utjecanje na donošenje odluka, mogućnost kontrole i slično. Svako obiteljsko poduzeće ima na raspolaganju četiri vrste resursa čijim se korištenjem može ostvariti prednost i konkurentna snaga. Resursi obiteljskog poduzeća prikazani su na slici 5.

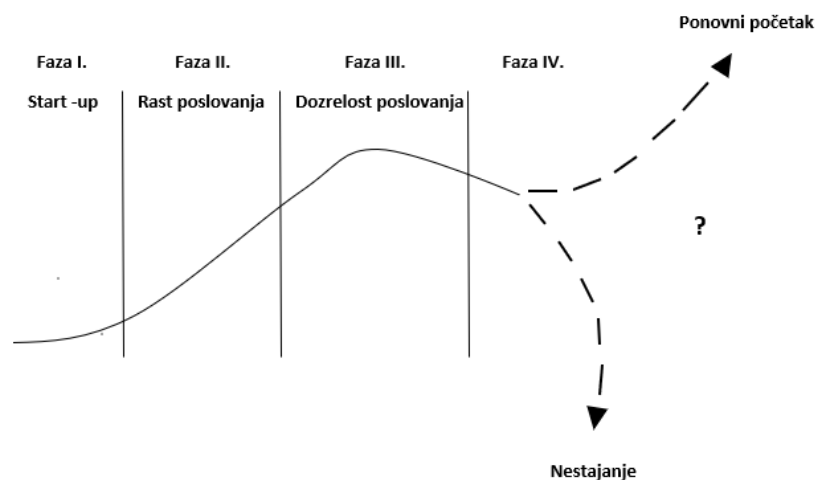


Slika 5. Resursi obiteljskog poduzeća (Kružić i Bulog, str. 42)

Na slici 5. istaknuti su resursi obiteljskog poduzeća. Kao što je i iz prikazane slike moguće vidjeti, svakom obiteljskom poduzeću na raspolaganju stoje financijski resursi, ljudski potencijali, organizacijski resursi i resursi uvaženosti i dobrog glasa. Prema Kružiću (2004., str. 72) članovi i vlasnici obiteljskog poduzeća mogu uložiti vlastite financijske resurse te započeti sa pokretanjem pothvata. Također, članovi obitelji se mogu pojavljivati kao jamci kredita za svoje poduzeće i davati zajedničku imovinu pod hipoteku te samim time povećavaju zaduženost tog poduzeća i financiranje njegova rasta. Nakon toga su resursi ljudskih potencijala. Međusobno povjerenje i razumijevanje osnivača poduzeća odnosno članova obitelji, zajednička vizija i zadatci samo su neki od resursa ljudskih potencijala kojima se povećava efikasnost obiteljskog poduzeća (Kružić i Bulog, 2012., str. 41). Sljedeći bitni resursi su organizacijski. Kružić (2004., str. 73) navodi kako je kultura jako bitna te oni članovi koji su usmjereni na postignuća, lojalni su i vode računa o razvoju poduzeća unose te kvalitete i integriraju ih u organizacijsku kulturu. Reputacija članova obitelji, visok stupanj pouzdanja i povjerenja igra veliku ulogu prilikom posljednjeg resursa, resursa uvaženosti i dobrog glasa.

## 4.2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

Sva poduzeća pa tako i obiteljska se tijekom svojeg poslovanja razvijaju i mijenjaju i pritom se suočavaju sa brojnim izazovima i poteškoćama. Prema Kružiću i Bulogu (2012., str. 101) životni ciklus obiteljskog poduzeća temelji se na bihevioralnom pristupu prema kojem obiteljsko poduzeće prolazi kroz brojne faze razvoja od rođenja pa sve do smrti obiteljskog poduzeća. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća prikazane su na slici 6.



Slika 6. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća (Kružić, 2006., str. 120)

Na slici 6. prikazane su faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. Moguće je uočiti kako svako obiteljsko poduzeće tijekom svojeg poslovanja prolazi kroz 4 faze razvoja, a to su (1.) start-up ili pokretanje poduzeća, (2.) rast poslovanja, (3.) dozrelost poslovanja i (4.) ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća. Prema Kružiću i Bulogu (2012., str. 102) trajanje životnog ciklusa obiteljskog poduzeća puno je brojnih uspjeha i padova te obuhvaća razdoblje od osnivanja obiteljskog poduzeća, preko razdoblja djelovanja obiteljskog poduzeća pa sve do razdoblja potrebnog za njegov prestanak.

Prva faza životnog ciklusa, start-up ili pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća glavni je i bitan cilj svakog obiteljskog poduzeća koje započinje sa svojim poslovanjem (Kružić, 2006., str. 120). Prema Kružiću i Bulogu (2012., str. 102) ova faza životnog ciklusa karakterizirana je nedovoljnom količinom resursa da bi se zadovoljile sve potrebe poduzeća, visokim financijskim rizikom te vrlo niskom organiziranosti. Također, sve aktivnosti u prvoj fazi su usredotočene na opstanak poduzeća na tržištu, preživljavanje i

stabiliziranje poslovanja. Sljedeća faza je faza razvoja kojom se ocjenjuje uspjeh obiteljskog poduzeća na tržištu. Faza razvoja donosi dobre odnose s dobavljačima, kupcima i okruženjem te omogućuje kontroliranje financijskog rizika (*Kružić i Bulog, 2012., str. 103*). Također, navode kako je ova faza usredotočena na traženje potencijalnih problema, traženje razvojnih strategija i jačanje strateškog i financijskog planiranja. Nakon toga je faza dozrelosti poslovanja. Prema Kružiću (*2006., str. 121*) faza dozrelosti obiteljskog poduzeća je ona faza kod koje poduzeće uvodi pravila i kontrolne sustave u poslovanje te se povećava konkurencija i proizvod ili usluga koju poduzeće pruža prestaje biti prepoznatljiv te se kao rezultat toga smanjuje prodaja i dolazi do manje profitabilnosti. Uz navedene probleme sa kojima se obiteljska poduzeća suočavaju, vlasnici moraju angažirati profesionalne menadžere koji će se nositi sa problemima i poteškoćama prisutnim u ovoj fazi razvoja. Kod posljednje faze životnog ciklusa određuje se hoće li poduzeće preživjeti i nastaviti sa poslovanjem ili će propasti. Prema Kružiću i Bulogu (*2012., str. 103*) u posljednjoj fazi životnog ciklusa događa se pad poslovnih performansi, smanjuje se mogućnost za postizanje preokreta u poslovanju te znatno slabi konkurentna pozicija poduzeća. Također, vlasnici se odlučuju žele li ojačati svoje poduzeće pokretanjem novog pothvata ili likvidiranjem poduzeća sa slabijim performansama te ukoliko im to ne uspije obiteljsko poduzeće prestaje sa postojanjem na tržištu (*Kružić, 2006., str. 104*).

### **4.3. Vrste obiteljskih poduzeća**

Svako obiteljsko poduzeće se tijekom određenog razdoblja mijenja i razvija te često prerasta mogućnosti neke obitelji (*Kružić i Bulog, 2012., str. 36*). Shodno tome, razlikuju se tri vrste obiteljskih poduzeća, a to su aktivna (engl. *active family firms*), obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (engl. *absentee owner family firms*) i latentna odnosno pritajena obiteljska poduzeća (engl. *latent family firms*). Kod aktivnih obiteljskih poduzeća vlasništvo je u rukama članova obitelji uključenih u proces poslovanja i zaposlenih u tom poduzeću te se često zapošljava i one radnike koji nisu dio obitelji vlasnika (*Kružić i Bulog, 2012., str. 36*). Sljedeća su obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom kojim upravljaju osobe koje nisu članovi te obitelji, međutim oni upravljaju u ime i za račun obitelji vlasnika. Također, za razliku od aktivnih obiteljskih poduzeća, ova poduzeća su u vlasništvu i pod kontrolom onih članova obitelji koji nisu niti zaposleni u tom poduzeću niti su uključeni u proces upravljanja (*Kružić i Bulog, 2012., str. 36*). Na kraju su latentna obiteljska poduzeća gdje je samo jedna osoba koja je vlasnik ili nasljednik obiteljskog poduzeća uključena u proces poslovanja i ona vodi to poduzeće (*Kružić i Bulog, 2012., str. 36*).

## 4.4.Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća

Iako su danas obiteljska poduzeća sve više i više zastupljena i popularna u poslovnom svijetu, uz njihovo djelovanje kao iz svaki drugi oblik organizacije vežu se značajne prednosti i razni nedostaci koji mogu ili potaknuti ljude ili ih odvući od pokretanja takve vrste pothvata. Prednosti i nedostaci su zapravo odličan alat za samoprocjenu koji ukazuje na kritična pitanja i prilike potrebne za poboljšanje u određenoj organizaciji (*Zellweger, 2017., str. 36*). Također, pregled najčešćih snaga i nedostataka je koristan kako bi se ukazalo na najkritičnije aspekte vođenja obiteljskog poduzeća.

### 4.4.1.Prednosti obiteljskih poduzeća

Kao glavne prednosti koje se vežu uz djelovanje obiteljskih poduzeća najčešće se navode (*Kružić i Belak, 2012., str. 59 i 60*):

- obitelj koja je osnivač poduzeća ima želju da zadrži ono što je već stečeno
- pošto je obitelj trajna zajednica, obiteljska poduzeća osnovana su i postoje na dugi rok
- iskazivanje velike brige za pojedince (zaposlenike)
- članovi obitelji su spremni na odricanja za račun prosperiteta poduzeća
- kako bi se očuvala tradicija poduzeća, veliki naglasak stavlja se na kvalitetu pruženih vrijednosti kupcima
- da bi se postigli zajednički ciljevi, obiteljsko poduzeće motivira kako članove tako i nečlanove obitelji
- da bi se razvili doprinosi, društveno značenje i izgradila uvažnost djece članova obitelji, obitelj ulaže u njihovu edukaciju.

### 4.4.2.Nedostaci obiteljskih poduzeća

Pored navedenih prednosti postoje i razni nedostaci koji mogu negativno utjecati na realizaciju i pokretanje obiteljskih poduzeća. Prema Kružiću i Belaku (*2012., str. 61*) nedostaci obiteljskih poduzeća su:

- visoka rizičnost poslovanja kojoj su izloženi svi članovi odnosno osnivači poduzeća, a rizici poslovanja su bankrot i gubitak radnog mjesta

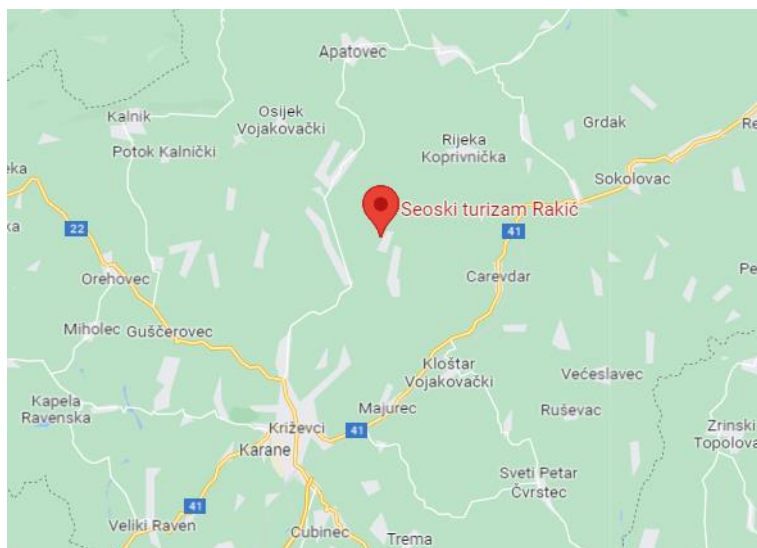
- povezanost članova obitelji temeljena je na krvnom srodstvu te dolazi do nedostatka znanja i sposobnosti
- članovi obitelji su istovremeno i izvršitelji posla te zbog toga dolazi do neprofesionalnosti i improvizacije
- različitost želja i očekivanja od pojedinih članova obitelji dovodi do gušenja talenta nekog člana obitelji i vrlo često taj član i napusti obiteljsko poslovanje
- miješanjem obiteljskih i poslovnih odnosa dolazi do poremećaja u upravljanju i velikih poteškoća prilikom razgraničavanja dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji.

## 5.Primjer iz prakse: obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić

Odabrano obiteljsko poduzeće na temelju čijeg poslovanja će se analizirati funkcije menadžmenta je obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić. Radi dobivanja kvalitetnih i točnih informacija, proveden je intervju s upraviteljicom poduzeća Jasminom Rakić Horvat, a sve prikupljene informacije upotrijebljene su za izradu praktičnog dijela rada.

### 5.1.Osnovne informacije o poduzeću

Seoski turizam Rakić aktivno je obiteljsko poduzeće u čije su poslovanje uključeni svi članovi obitelji. Poduzeće je smješteno u malenom selu Čabraji, a njegova lokacija prikazana je na slici 7.



Slika 7. Lokacija obiteljskog poduzeća (Preuzeto 1.8.2022. s <https://www.google.com/maps/place/Seoski+turizam+Raki%C4%87/@46.0889012,16.5900422,11z/data=!4m8!3m7!1s0x476618319c8e2399:0x5eedb4300d787da5!5m2!4m1!1i2!8m2!3d46.0884274!4d16.5865597?hl=hr>)

Iz prikazane slike 7. Lokacija obiteljskog poduzeća moguće je vidjeti kako se selo Čabraji nalazi u Prigorju te na udaljenosti od 8 kilometara od centra grada Križevaca. Ne samo ljepotom već i raznim aktivnostima koje nudi, imanje Rakić ispunjava očekivanja svih svojih posjetitelja kroz sva godišnja doba uz autentičan doživljaj sa starinskim ugođajem i neodoljivom ponudom. Imanje je uređeno u tradicionalnom stilu, odnosno u njegovoj izgradnji korištena je stara cigla, unikatni predmeti, starine i ostali predmeti koji se vežu uz život

nekadašnjih seoskih domaćinstava. Kroz očuvanje kulturnog i etnološkog nasljeđa te raznih manifestacija, obitelj Rakić na najbolji način nudi svojim posjetiteljima upoznavanje i približavanje toj tradiciji. Korisnici usluga obiteljskog poduzeća su uglavnom gosti sa područja Koprivničko-križevačke županije, turisti iz inozemstva, gosti koji dolaze poslovno u njihov kraj te radnici koji koriste usluge njihovog smještaja. Na imanju Rakić posjetitelji mogu organizirati svadbene svečanosti, sezonske i obiteljske proslave te obiteljske izlete. Također, posjetitelji koji žele odmoriti i prenoćiti na imanju imaju na raspolaganju dva apartmana uređena u etno stilu i funkcionalnu jednokrevetnu kućicu koja je ukrašena autentičnim predmetima. Posjetitelji imaju priliku uživati i u rekreativnim aktivnostima kao što su vožnja bicikla, jahanje, vožnja traktora do jezera te imaju priliku razgledati okolicu i etno-zbirke, upoznati domaće životinje ili prisustvovati demonstraciji rada staroga mlina i tkalačkog stana. Također, na imanju Rakić nude se programi koji se sastoje od niza aktivnosti koje se provode u sigurnom okruženju gdje djeca predškolske i školske dobi mogu uživati te savladati i uvježbati vještine za razvoj samostalnosti. Osim navedenih aktivnosti, na imanju obitelji Rakić organiziraju se i Čabrajske ljetne večeri odnosno turistički projekti kojim prisustvuju poduzetnici i turističke agencije, a predstavlja se tradicijska gastronomija Prigorskoga kraja. Cilj Čabrajskih ljetnih večeri je jačanje pozicioniranja hrvatskih obiteljskih poduzeća, a to se postiže kroz dobro osmišljen marketinški koncept gdje se prezentiraju domaća vina, gastronomija, tradicija i destinacija Koprivničko-križevačke županije. Osim raznih radionica i degustacije podravsko-prigorskih specijaliteta, tijekom nekoliko godina na Čabrajskim večerima organizirani su različiti glazbeni programi, noćni piknik, KUD Prigorje, OPG sajam i razni drugi događaji koji su predstavili bogatu ponudu Koprivničko-križevačke županije. Obitelj Rakić priprema specijalitete pomoću namirnica uzgojenih iz vlastite proizvodnje i prema tradicionalnim i starinskim receptima prigorskoga kraja te su čak i nositelji certifikata „Okusi Prigorja“. Osim jela pripremljenih po starim recepturama, u njihovoj ponudi nalaze se i kvalitetna vina prigorskoga kraja. Krajem 2015. godine zaprimili su plaketu „Suncokret ruralnog turizma Republike Hrvatske“. Za obitelj Rakić navedena nagrada je veliko priznanje, a razlog tome je što se njome ističu posebnosti njihova poslovanja, a to su očuvanje kulturnog i etnološkog nasljeđa te približavanje nekadašnjoj tradiciji.

## **5.2.Povijest obiteljskog poduzeća**

Obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić sa svojim poslovanjem započelo je 2004. godine. Pošto su roditelji trenutne upraviteljice poduzećem Jasmine Rakić Horvat veliki ljubitelji prirode, sela, običaja i tradicije odlučili su se na investiciju preuređivanja starog i napuštenog imanja u selu Čabraji. Njezini su roditelji smatrali kako svaki stanovnik sela ima nešto za ponuditi turistima sa svojeg domaćinstva te osim bogatstva u samom selu i okolica

kraja imala je velike potencijale koje je vrijedilo pretvoriti u turističku ponudu. Kako bi se dovoljno educirali i saznali sve potrebne informacije za pokretanjem ovakve vrste djelatnosti, roditelji upraviteljice pohađali su razna predavanja o pružanju ugostiteljskih usluga u domaćinstvu. Isto tako, posjećivali su i slična poduzeća koja se bave poljoprivredom i turizmom u Hrvatskoj pa čak i u inozemstvu. Nakon što su se dovoljno informirali i stekli sva znanja što se tiče zakonodavnog dijela, registrirali su dopunsku djelatnost obiteljskog poduzeća, apartmane i ugostiteljski dio. Nakon završetka fakulteta upraviteljica Jasmina počela se ozbiljnije baviti seoskim turizmom i posvetila se izradi strateškog plana. Pošto su njezini roditelji godinama reklamirali poslovanje poduzeća usmenim putem, pokrenula je online oglašavanje i izradila web-stranicu poduzeća koja je imala pozitivan učinak za poslovanje i s godinama se povećao broj turista. Obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić godinama je atrakcija koju se svakako isplati posjetiti, a kako imanje izgleda danas prikazano je na slici 8.



Slika 8. Obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić (Preuzeto 1.8.2022. s <https://krizevci.hr/adresar/seoski-turizam-rakic/>)

### **5.3. Analiza funkcija menadžmenta obiteljskog poduzeća**

Prva funkcija analizirana na poslovanju obiteljskog poduzeća je funkcija planiranja. Kao što je već i spomenuto, funkcija planiranja obuhvaća definiranje misije, vizije, ciljeva i situacijske analize odnosno SWOT analize što je kod odabranog primjera jasno i precizno definirano.



Misija obiteljskog poduzeća Seoski turizam Rakić je približiti gostima seoski način života kroz autohtonu kuhinju, razne predmete iz starina i općenito domaćinski pristup prema svim gostima. Također, pritom se stvara ugođaj tako da se gosti osjećaju kao kod kuće. Pošto su u poslovanje poduzeća uključeni svi članovi obitelji, upraviteljica Jasmina obavlja administrativne poslove, promociju, rezervacije i slično, dok ostatak obitelji pomaže prilikom izvršavanja operativnih poslova kao što su priprema hrane, radovi na imanju i radovi u kuhinji. Vizija Seoskog turizma Rakić je da njihovo poslovanje, ali i cijeli kraj postane uspješna turistička destinacija kod koje su svi dionici međusobno povezani i nude svoje proizvode turistima.

Sljedeće su definirani ciljevi. Cilj obiteljskog poduzeća je da se održi kvaliteta dosadašnje ponude. Isto tako, cilj im je dopuniti tu ponudu i pružiti turistima nove sadržaje kao što su izgradnja bazena i sportskih terena odnosno nogometno i košarkaško igralište te golf tereni, a to planiraju ostvariti u roku od pet godina. Pošto se cilj poduzeća planira ostvariti u roku od pet godina, riječ je o strateškome cilju. Na kraju je definirana SWOT analiza poduzeća prikazana na slici 9.

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključenost svih članova obitelji u poslovanje</li> <li>• Proizvodnja domaće hrane</li> <li>• Povoljne i pristupačne cijene</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljna ponuda turističkih sadržaja</li> <li>• Maleni broj turista za višednevne izlete</li> <li>• Premaleni kapacitet prostora za proslave</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proširenje kapaciteta za organiziranje proslava</li> <li>• Uvođenje novih turističkih sadržaja</li> <li>• Uvođenje cateringa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID pandemija</li> <li>• Višak uzgojene hrane</li> <li>• Pojava konkurencije</li> </ul>

Slika 9. SWOT analiza

Na slici 9. prikazana je SWOT analiza obiteljskog poduzeća Seoski turizam Rakić. Iz prikazane slike moguće je vidjeti kako su snage poduzeća te da su u njegovo poslovanje uključeni svi članovi obitelji, dok su se kod drugih sličnih poduzeća u njihovom kraju članovi obitelji odselili i prestali biti dio okoline poduzeća. Sljedeća snaga je proizvodnja domaće hrane odnosno hrane iz vlastita uzgoja. Kako je svrha Seoskog turizma Rakić priprema hrane iz

vlastita uzgoja i njezino plasiranje kroz ugostiteljstvo to zahtijeva veliki trud i radnu snagu, a kada obitelj nije složna i na okupu pojavljuje se veliki problem sa radnom snagom i organizacijom poslovanja. Isto tako, kao velika snaga u odnosu na konkurenciju se izdvajaju povoljne i pristupačne cijene organiziranja proslava. Slabost poduzeća jest ta da nema dovoljno sadržaja kojim bi se privukao veći broj turista na višednevne izlete te ih često turisti posjećuju na jednodnevnim i vikend izletima. Isto tako, slabost poduzeća jest ta da su kapaciteti za organiziranje proslava premaleni i na proslavama ne može prisustvovati više od 100 ljudi. Prijetnja na koju poduzeće nije moglo utjecati, a negativno se odrazila na njihovo poslovanje jest nedavna Corona pandemija. Pojavio se problem viška uzgojene hrane koje nisu mogli plasirati u restoranu zbog mjera zatvaranja koje su bile aktualne nekoliko mjeseci te se poduzeće suočilo sa velikim materijalnim gubitcima. Isto tako, kao prijetnja se izdvaja i pojava konkurencije sa bogatijom i pristupačnijom ponudom u odnosu na obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić. Pošto je kapacitet restorana namijenjen za maksimalno 100 ljudi, a posjetitelji ih redovito kontaktiraju za organiziranje proslava, kao prilika se izdvaja proširenje kapaciteta restorana kako bi mogli zaprimiti veću količinu ljudi. Također, prilika poduzeća jest proširenje ponude i uvođenje novih turističkih sadržaja kako bi se privukao veći broj posjetitelja. Kako se uzgojena hrana kroz ugostiteljstvo plasira samo na imanju Rakić, kao prilika se izdvaja i uvođenje usluga cateringa kako bi i ostali ljudi mogli okusiti ukusnu ponudu hrane obitelji Rakić.

Sljedeća funkcija je funkcija vođenja. Kod Seoskog turizma Rakić odluke bitne za poslovanje donosi cijela obitelj zajedno. Kako se djelatnost dosta proširila u zadnjih nekoliko godina, povećao se broj turista i pojavila se potreba za dodatnim osobljem te se stoga cijela obitelj organizirala i pomaže u obavljanju poslova. Iako je svaki član zadužen i obavlja svoj dio posla, sve važne odluke vezane za ulaganje u imanje cijela obitelj donosi zajedno. Kako u donošenju odluka ključnih za poslovanje obiteljskog poduzeća sudjeluju svi članovi obitelji, riječ je o demokratskom stilu vođenja. Za svako poduzeće pa tako i za Seoski turizam Rakić bitno je zadovoljstvo zaposlenika, a razlog tome je što su zadovoljniji zaposlenici produktivniji te će kao rezultat toga poduzeće biti uspješnije. Stoga, prije donošenja odluke članovi obitelji se međusobno konzultiraju te u proces donošenja odluke uključuju i svoje zaposlenike. Vlasnici poduzeća se prema svojim zaposlenicima odnose kao prema članovima obitelji te smatraju njihovo mišljenje izrazito važnim. Također, smatraju kako svaki zaposlenik ima nešto kvalitetno ponuditi te bi trebao imati pravo to i izraziti prilikom donošenja odluka. Mišljenje zaposlenika se također uvažava u svakodnevne odluke vezane za njihov dio posla na imanju.

Nakon toga je funkcija upravljanja ljudskim resursima ili kadrovanje. Broj zaposlenika se u poduzeću povećavao svake godine kako se povećavao broj gostiju koji posjećuju njihovo imanje. Svaki radnik, iako nije ugostiteljske struke dobio je od članova obitelji Rakić osnovnu

edukciju o poslu i odnosu prema gostima. U poslovanje obiteljskog poduzeća je trenutno uključeno 4 člana obitelji, a koliko se zaposlenika trenutno nalazi u poduzeću prikazano je na slici 10.

BROJ ZAPOSLENIKA	RADNO VRIJEME	OBRAZOVANJE
1 radnica	Puno radno vrijeme	Srednja stručna sprema
1 radnica	Nepuno radno vrijeme	Srednja stručna sprema
2 studentice	Po potrebi	Fakultetsko obrazovanje

Slika 10. Zaposlenici obiteljskog poduzeća

Iz prikazane slike 10. Zaposlenici obiteljskog poduzeća moguće je vidjeti kako su trenutno u poduzeću zaposlene 2 osobe. Jedna radnica zaposlena je na puno radno vrijeme, dok je druga na nepuno radno vrijeme. Također, po potrebi odnosno prema broju gostiju koji će prisustvovati proslavama u poduzeću su zaposlene i dvije studentice. Jedna radnica koja je ujedno na puno radno vrijeme, zaposlena je preko Zavoda za zapošljavanje. Spol zaposlenika je ženski, dok je obrazovanje srednja stručna sprema. Vlasnici poduzeća nadgledaju rad svojih zaposlenika i prate s obzirom na njihovu odgovornost, brzinu i učinkovitost. U poduzeću je prisutna pozitivna radna okolina gdje svaki zaposlenik ima mogućnosti za napredovanje, a njihov stav i mišljenje se svakako cijeni i uvažava u donošenje odluka bitnih za poslovanje. Također, trud i marljivost svakog zaposlenika se izrazito cijeni te se kao znak pažnje za dobro obavljen posao zaposlenici motiviraju kroz nagrade na plaću. Članovi obitelji izrazito cijene svoje zaposlenike te smatraju da su zaposlenici zapravo ključ uspjeha svake organizacije i bez njih ništa ne bi bilo moguće. Zaposlenici i njihovo zadovoljstvo je vlasnicima poduzeća jako bitno zato što žele da svaki njihov gost doživi domaćinsku atmosferu kako sa svakim članom obitelji tako i sa svakim njihovim zaposlenikom.

Sljedeća funkcija je funkcija organiziranja. Pošto se u poduzeću primjenjuju stroga pravila, uzak je raspon kontrole, visoka je podjela rada riječ je o mehanicističkoj organizacijskoj strukturi. Kao što je već i spomenuto, mehanicističke organizacijske strukture dijele se na funkcijske, matrične i divizijske, a pošto je riječ o malenom poduzeću kod koje upraviteljica obavlja većinu poslovnih funkcija, riječ je o funkcijskoj organizacijskoj strukturi.

Kao što je već i spomenuto, upraviteljica Jasmina zadužena je za obavljanje većine poslovnih funkcija, odnosno za administrativne poslove, marketing, organiziranje proslava, zapošljavanje i rezervacije. Administrativni poslovi odnose se na vođenje dokumentacije, pregledavanje prispjelih obveza odnosno troškova nastalih prilikom poslovanja, doček gostiju i nabavu svih potrebnih sirovina i materijala. Sljedeći su marketinški poslovi. Marketinški poslovi odnose se na promociju putem službene Web stranice obiteljskog poduzeća Seoski turizam Rakić, promociju putem društvenih mreža, redovito odgovaranje na mailove,

organiziranje i prisustvovanje sastancima i posjeti poslovnim partnerima. Nakon toga je organiziranje proslava koje obuhvaća informiranje o broju osoba koje će prisustvovati proslavi, nabava svih potrebnih zaliha i uređenje prostorije prema zahtjevima slavljenika. Upraviteljica Jasmina također je zadužena za kreiranje i objavljivanje oglasa za potrebnim osobljem, pregledavanje životopisa, obavljanje intervjua te za odabir idealnog kandidata i njegovo zapošljavanje. Te na kraju, poslovi rezervacija. Kako bi se izbjegle gužve, potrebno je posjet imanju prethodno najaviti i rezervirati svoj termin. Termin se može rezervirati ispunjavanjem obrasca na Web stranici obiteljskog poduzeća, a sve dostupne termine upraviteljica poduzeća provjerava i o njima obavještuje sve svoje posjetitelje.

Organizacijska kultura za poslovanje obiteljskog poduzeća Seoski turizam Rakić jako je bitna. Organizacijska se kultura unutar poduzeća iskazuje u obliku vidljivih dijelova, odnosno u obliku logotipa koji je otisnut na odjeći njihovih zaposlenika, raznim predmetima u domaćinstvu te na pakiranju proizvoda. Logotip obiteljskog poduzeća prikazan je na slici 11.



Slika 11. Logotip obiteljskog poduzeća (Preuzeto 1.8.2022. s <https://www.facebook.com/seoskiturizamrakić/photos/a.1742252562695326/1879008622353052/>)

Na slici 11. prikazan je logotip obiteljskog poduzeća. Logotip se sastoji od naziva poduzeća i djeteline s četiri lista. Kako se djetelina na logotipu nalazi unutar kruga, a djetelina simbolizira sreću, u poduzeću se veliki naglasak stavlja na sreću gostiju i vlasnika poduzeća. Također, osim logotipa organizacijska kultura iskazuje se i u obliku slogana poduzeća. Slogan poduzeća je „Približavanje gostima autentičnih jela i sorte vina ovoga kraja te duh starih običaja, mi postajemo čuvari sjećanja, čuvari tradicije i naše kulturne baštine!“ . Organizacijska kultura u poduzeću je jaka, jasna i participativna. Organizacijska kultura poduzeća prihvaćena je od strane svih članova organizacije i unutar poduzeća postoji zajedništvo i sloga te je shodno tome organizacijska kultura jaka. Kultura poduzeća je jasna, a to znači da su značajke organizacijske kulture odnosno logotip i slogan obiteljskog poduzeća jasno izloženi i prepoznatljivi kako zaposlenicima, pa tako i svim njihovim posjetiteljima. Kao što je već i

spomenuto, unutar organizacije prisutan je demokratski stil vođenja odnosno u proces odlučivanja uključuje se i zaposlenike te je stoga organizacijska kultura poduzeća participativna. Prije donošenja odluka, upraviteljica poduzeća se konzultira sa svojim zaposlenicima te svaki zaposlenik ima slobodu izražavanja mišljenja i predlaganja ideja koje se svakako uzimaju u obzir.

Zadnja, ali podjednaka važna kao i ostale jest funkcija kontrole. Sustav internih kontrola u poduzeću temelji se na svakodnevnoj kontroli upraviteljice i nadgledanja rada zaposlenika i izvođenja poslovnih funkcija. Kontrola poslovanja poduzeća vrši se na način da se prije i nakon svake posjete grupe turista ili proslava koje se održavaju na imanju vrši kontrola zaliha. Kalkulacije se vode jednom tjedno za vlastite proizvode i za kupljenu robu. Kao metode financijske kontrole najviše se izdvajaju financijski izvještaji odnosno bilanca i račun dobiti i gubitka. Financijski izvještaji vode se na kraju svakog mjeseca te se jednom godišnje vrši njihova kontrola. Isto tako, jednom godišnje obično na kraju godine u poduzeću se provodi inventura i provjerava se stanje zaliha, materijala i nepodmirenih obveza. Pošto je glavna djelatnost usredotočena na hranu i njezino plasiranje u ugostiteljstvu, važno je kako se s njom postupa u tom procesu. Stoga se tijekom mjeseca vodi HACCP plan, odnosno nadgleda se kuhinja u kojoj se hrana priprema, oprema potrebna za pripremu hrane, postupanje osoblja s hranom te se vrši provjera dokumentacije. Pošto do sada nije bilo slučajeva odstupanja dobiti u tekućoj godini u odnosu na prethodne godine, u poduzeću nije bilo potrebe za vršenjem kontrole profitabilnosti.

## 6. Zaključak

Menadžment se razvija dugi niz godina, a definira se kao ostvarenje ciljeva na efikasan i efektivan način kroz funkcije menadžmenta. Za provođenje menadžmenta zaslužni su menadžeri. Menadžeri su osobe koje imaju određene ovlasti i samostalno donose za odluke bitne za poslovanje organizacije. Funkcije menadžmenta su aktivnosti kojima se definira proces menadžmenta, a njihovo reguliranje postižu menadžeri. Postoji pet funkcija menadžmenta, a to su planiranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje. Svaku navedeni funkciju ostvaruju menadžeri, međutim udio vremena koji utroše na njihovo ostvarivanje nije jednak. Najviše vremena menadžeri posvećuju funkciji upravljanja ljudskim resursima, dok najmanje funkciji kontroliranja.

Prva funkcija menadžmenta je planiranje i njome ujedno započinje cjelokupni proces menadžmenta. Planiranjem se određuje put kojim organizacija želi ići u budućnosti te je zapravo dobro planiranje od ogromne važnosti za uspjeh organizacije. Funkcijom vođenja se usmjerava zaposlenike prema ostvarenju ciljeva, a pritom ih je potrebno motivirati kako bi sa voljom pristupali ostvarenju zadataka. Ljudi su jedini živi resurs i ključ uspjeha svake organizacije, a svrha funkcije upravljanja je pribavljanje i zadržavanje ljudskih potencijala i stvaranje pozitivne radne okoline kako bi zaposlenici bili produktivniji, a organizacija ostvarila konkurentsku prednost. Funkcijom organiziranja raspoređuju se zadatci unutar organizacije, a dobra organiziranost omogućuje ostvarenje svih ciljeva u vrlo kratkom roku. Zadnja funkcija je funkcija kontroliranja kojom se nadgleda i kontrolira rad od vrhovnih pa sve do operativnih razina menadžmenta. Obiteljska poduzeća najvažniji su dio svjetske ekonomije, a razlikuju se aktivna, obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom i latentna poduzeća. Postoje četiri faze životnog ciklusa poduzeća tijekom kojih se poduzeće razvija i mijenja. Isto tako, uz obiteljska poduzeća kao i uz druge vrste djelatnosti vežu se razne prednosti i poneki nedostaci.

Na primjeru poslovanja obiteljskog poduzeća Seoski turizam Rakić analizirane su sve funkcije menadžmenta. U poslovanje poduzeća uključeni su svi članovi obitelji, a hrana iz vlastitoga uzgoja i njezino plasiranje u ugostiteljstvo djelatnost je kojom se poduzeće bavi. Odluke važne za poslovanje poduzeća donosi cijela obitelj zajedno te mišljenje i ideje svojih zaposlenika svakako uzimaju u obzir. Za Seoski turizam Rakić zaposlenici su jako bitni, a svaki novi zaposlenik dobio je od članova obitelji edukaciju o poslu i odnosu prema gostima. Organizacijska kultura se iskazuje u obliku logotipa i slogana, a organizacijska struktura je funkcijska gdje upraviteljica obavlja većinu poslovnih funkcija. Unutar poduzeća vrši se kontrola zaliha, financijskih izvještaja te se tijekom mjeseca vodi HACCP plan.

## Popis literature

1. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Ekonomski fakultet; Split
2. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak Excellens
3. Bogdan, M. (2018). *Ljudski resursi kao pokretač uspješne organizacije*. Preuzeto: 15.2.2022. s <https://proprium.hr/ljudski-resursi-kao-pokretac-organizacije/>
4. Braut Filipović, M. (2017). Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 67(6), 935-962
5. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija
6. Dujanić, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Veleučilište u Rijeci
7. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2) 115-118
8. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4) 405-413
9. Howorth, C., Robinson, N. (2021). *Family business*. Routledge
10. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4(1), 0-4956
11. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 64-66
12. Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*. RRiF- plus, Zagreb
13. Kružić, D., Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća- životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Ekonomski fakultet Split, Split

14. Lajtman, Z. (2010). Važnost planiranja i kontroliranja. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 1(2), 51-56
15. Miočić, J. (2019). Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma. *Oeconomica Jadertina*, 9(2), 32-39
16. Patrick, M., (bez.dat). *The Difference in Leading an Organization and Managing an Organization*. Preuzeto: 15.2.2022. s [The Difference in Leading an Organization and Managing an Organization \(chron.com\)](https://www.chron.com/news/business/2019/05/15/the-difference-in-leading-an-organization-and-managing-an-organization/)
17. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*. Ekonomski fakultet . Sveučilište u Rijeci.
18. Sikavica, P., Bahtijević – Šiber F. (2004.) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia
19. Štahan, M. (2013). *Menadžerska funkcija organiziranja*. Preuzeto: 15.2.2022. s <https://www.teb.hr/novosti/2013/menadzerska-funkcija-organiziranja/>
20. Zellweger, T. (2017). *Managing the family business- Theory and Practice*. Edward Eldgar Publishing



## Popis slika

Slika 1. Ključne komponente efektivnog menadžera.....	3
Slika 2. Udio vremena za ostvarenje funkcija menadžmenta .....	5
Slika 3. Razine planiranja .....	6
Slika 4. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti.....	17
Slika 5. Resursi obiteljskog poduzeća .....	18
Slika 6. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....	19
Slika 7. Lokacija obiteljskog poduzeća .....	23
Slika 8. Obiteljsko poduzeće Seoski turizam Rakić.....	25
Slika 9. SWOT analiza .....	26
Slika 10. Zaposlenici obiteljskog poduzeća.....	28
Slika 11. Logotip obiteljskog poduzeća.....	29