

# POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU OBRTA „NINA“ ZADAR

---

**Maroš, Ines**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:258577>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-27**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU**  
**OBRTA „NINA“ ZADAR**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Dejan Kružić**

**Studentica:**

**Ines Maroš**

**Split, lipanj 2017.**

# SADRŽAJ:

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1.UVOD .....                                                       | 1  |
| 1.1.Definicija problema .....                                      | 1  |
| 1.2.Cilj rada.....                                                 | 2  |
| 1.3.Metode rada.....                                               | 2  |
| 1.4.Struktura rada .....                                           | 3  |
| 2.POJAM OBITELJSKOG BUSINESSA.....                                 | 3  |
| 2.1.Obiteljski bussines.....                                       | 3  |
| 2.1.1.Definiranje obiteljskog bussinesa.....                       | 4  |
| 2.1.2.Tipovi obiteljskog businessa.....                            | 4  |
| 2.1.3.Prednosti i nedostaci obiteljskog bussinesa .....            | 5  |
| 2.1.4.Karakteristike obiteljskih poduzeća .....                    | 7  |
| 2.1.5.Vlasništvo i transfer obiteljskih poduzeća.....              | 8  |
| 3.MALO PODUZEĆE KAO OBLIK OBAVLJANJA PODZETNIČKE DJELATNOSTI ..... | 10 |
| 3.1.1.Povijesni razvoj malih puzeća.....                           | 10 |
| 3.1.2.Pojam malog poduzeća .....                                   | 10 |
| 3.1.3.Tipovi malog poduzeća.....                                   | 12 |
| 3.1.4.Prednosti i nedostaci malih poduzeća .....                   | 13 |
| 3.1.5.Pravni oblici organiziranja malog gospodarstva.....          | 14 |
| 3.1.6.Obrt kao pravni oblik organizacije .....                     | 15 |
| 4.SPECIFIČNOSTI MALOG PODUZEĆA „NINA“ IZ ZADRA .....               | 17 |
| 4.1.1.Općenito o malom poduzeću „Nina“ .....                       | 17 |
| 4.1.2.Nastanak poduzetničke ideje .....                            | 18 |
| 4.1.3.Zaposlenici restorana „Nina“ .....                           | 18 |
| 4.1.4.Način pružanja usluge u restoranu .....                      | 19 |
| 4.1.5.Cijenik usluga u restoranu.....                              | 20 |
| 4.1.6.Ciljani segment potrpšača restorana „Nina“ .....             | 25 |
| 4.1.7.Transfver vlasništva u obitelji Miletić.....                 | 25 |
| 4.1.8.Promotivne aktivnosti i način promviranja restorana .....    | 26 |
| 4.1.9.Prednosti restorana „Nina“ .....                             | 26 |
| 4.2.1.Nedostaci restorana „Nina“ .....                             | 27 |
| 4.2.2.SWOT ANALIZA.....                                            | 27 |
| 4.2.3. Rezultati poslovanja restorana „Nina“ .....                 | 28 |
| 5.SAŽETAK .....                                                    | 33 |
| 5.SUMMARY .....                                                    | 34 |
| LITERATURA:.....                                                   | 35 |



# 1.UVOD

U ovom poglavlju rada bit će obrazložena metodologija izrade samog rada, koja se sastoji od definiranja problema istraživanja, definiranja ciljeva rada, metoda rada i strukture odnosno sadržaja rada.

## 1.1.Definicija problema

Mala i srednja poduzeća imaju veliki utjecaj na gospodarstvo Europe pa tako i Hrvatske te je najveći je pokretač gospodarskog razvitka svake zemlje. Sve suvremene države svijeta prihvatile su poduzetništvo kao vodeću snagu koja može pridonijeti razvoju ekonomskog sistema te pozitivno djelovati na konkurentnost gospodarstva pojedine zemlje. Obiteljska poduzeća predstavljaju više od 60 % svih europskih poduzeća i zapošljavaju od 40 do 50 % ukupno zaposlenih. U velikoj većini gospodarstava dominiraju poduzeća iz sektora mikro, malih i srednjih poduzeća, tako da većina obiteljskih poduzeća također pripada tom sektoru.<sup>1</sup>

Upravo zbog važnosti malog i srednjeg poduzetništva, poduzetnicima bi trebalo pružiti potporu od ideje do realizacije poduzetničkog podhvata jer njihov osobni uspjeh generira i korist cijelom društvu.

Iz ovakvog načina razmišljanja proizlazi i geslo Europske unije o malom poduzetništvu: "Putting small businesses first ili Mala poduzeća prije svih."<sup>2</sup>

Kako je već istaknuto, glavni pokretač razvoja svakog suvremenog gospodarstva je malo i srednje poduzetništvo. Republika Hrvatska nije iznimka jer je malo gospodarstvo u Republici Hrvatskoj najperspektivniji dio gospodarstva. Obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja značajno područje malog poduzetništva i predstavlja najzastupljeniju formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poduzećem.

U Hrvatskoj 99,4% svih poduzeća čine mala i srednja poduzeća koja zapošljavaju 72,8% zaposlenih te kreiraju 52,8% ukupnog prihoda i 54% profita nakon oporezivanja<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Europski gospodarski i socijalni odbor (2015): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles.

<sup>2</sup> Europska komisija (2008.): Observatory of European SMEs.

Udio obiteljskih poduzeća iznosi 60 posto u ukupnom broju poduzeća u privatnom vlasništvu, obiteljska poduzeća osiguravaju 50-80 % svih zaposlenih u privatnom sektoru, dok je 85% svih poslovnih podhvata financirano obiteljskim novcem<sup>4</sup>.

Isto tako obiteljska poduzeća imaju svoje specifičnosti zbog toga što se upliću dvije dimenzije u proces vođenja poduzeća, a to je obiteljska dimenzija i poslovna dimenzija. Članovi poduzeća ujedno su i članovi obitelji te da bi se osiguralo nesmetano funkcioniranje, kako obiteljske tako i poslovne dimenzije, na njima je da pronađu ravnotežu.

## **1.2.Cilj rada**

Cilj rada je istražiti specifičnosti obiteljskih poduzeća, njihove karakteristike, prednosti te nedostatke, te ih prikazati na konkretnom primjeru poduzeća „Nina“. Potrebno je istražiti djelatnost poduzeća „Nina“, njihov poslovni rezultat, uključenost članova obitelji i sl.

## **1.3.Metode rada**

U skladu s postavljenim ciljevima korištene metode rada su sljedeće : ekonomska analiza i sinteza. Metoda analize je proces raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati, dok metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu.

Zatim, korištene su i metode deskripcije, kompilacije te intervjua. Metoda deskripcije predstavlja postupak opisivanja nekih činjenica, procesa i predmeta, te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Metoda kompilacije predstavlja preuzimanje tuđih rezultata, stavova, opažanja, zaključaka i spoznaja. Intervju predstavlja metodu anketiranja, odnosno poseban oblik razgovora pomoću kojeg se prikupljaju potrebne informacije koje se koriste u znanstvene svrhe.

---

<sup>3</sup> Podrug, N., Burazin, M. (2011.): Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, str. 508.

<sup>4</sup> Alpeza, M. (2016) : Upravljanje obiteljskim poduzećem, [www.efos.unios.hr/upravljanje-obiceljskim-poduzecem/.../1.-Upravljanje-obiceljskim](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiceljskim-poduzecem/.../1.-Upravljanje-obiceljskim)

## **1.4.Struktura rada**

Rad će se sastojati od uvoda koji će sadržavati definiranje problema istraživanja, ciljeve rada, metode rada te strukture rada. Također, sadržavat će definiranje pojma obiteljskog bussines i njegovih specifičnosti. Zatim, bit će opisano malo poduzeće kao oblik obavlja poduzetničke djelatnosti. Prikazat će se specifičnosti obiteljskog poslovanja na poduzeću „Nina“ iz Zadra. Na kraju rada nalazi se zaključak koji će sažeto prikazati glavne spoznaje do kojih se došlo istraživanjem te korištena literatura, kao pomoć pri istraživanju i pisanju.

## **2.POJAM OBITELJSKOG BUSINESSA**

### **2.1.Obiteljski bussines**

„Pojava prvih obiteljskih poduzeća locira se za razdoblje od prije 4000 godina.“<sup>5</sup> To nam daje naslutiti kako se obiteljsko poduzetništvo razvijalo u gotovo svim kulturama i civilizacijama. Zabilježeno je još kod Egipćana, Arapa, Grka, Rimljana, Feničana, Židova.

U Srednjem vijeku se javljaju mnoga obiteljska poduzeća pod vodstvom bogataških, plemićkih obitelji. Tijekom prve industrijske revolucije obiteljska poduzeća su i dalje bila dominantna. Druga industrijska revolucija potakla je orjentiranost obiteljskih poduzeća industrijama poput kemijske, nafte i sl. te su obiteljska poduzeća predstavljala jedini oblik vlasničke organizacije sve do pojave dioničkih društava.

Danas predstavlja najzastupljeniju formu vlasničke organizacije u svijetu.

---

<sup>5</sup> Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb. Str. 3

### **2.1.1. Definiranje obiteljskog bussinesa**

Obiteljski bussines predstavlja najčešći sinonim u literaturi za obiteljsko poduzetništvo. No, obiteljski bussines moguće je tretirati i kao širi pojam od obiteljskog poduzetništva ukoliko se radi o onim specifičnim slučajevima kada jedna obitelj u svom poslovnom portfelju ima više različitih formi organiziranja poslovne djelatnosti.

Ipak, zbog nemogućnosti jasnog definiranja, obiteljski biznis i obiteljsko poduzetništvo uzimaju se kao sinonimi. Za definiranje obiteljskog poduzeća u obzir se uglavnom uzimaju tri aspekta: obitelj, poduzeće i vlasnička struktura<sup>6</sup>

„Obiteljski biznis (family business) predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga, i sl.) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira“<sup>7</sup>

„Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova“<sup>8</sup>

Dakle, iz definicija različitih autora možemo zaključiti kako je obiteljsko poduzeće ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čijem poslovanju osim članova uže i šire obitelji mogu sudjelovati i ne članovi obitelji.

### **2.1.2. Tipovi obiteljskog businessa**

Upravo po razini uključenosti obiteljskih članova u vodstvo poduzeća i zaposlenost u njemu razlikujemo tipove obiteljskog poduzeća. Prije nego se osvrnemo na tipove obiteljskog poduzeća potrebno je definirati obiteljske članove, odnosno tko sve spada u užu, a tko u širu obitelj.

---

<sup>6</sup> Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles

<sup>7</sup> Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 3.

<sup>8</sup> Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 83.



Užu obitelj sačinjavaju onivači (supružnici) i njihova djeca. Dakle to su otac, majka, sinovi i kćeri. Ovdje stoji napomena da djeca supružnika čine užu obitelj samo ako nisu zasnovali vlastitu obitelj.

Članove šire obitelji sačinjavaju članovi uže obitelji supružnikove djece. To su primjerice punac, punica, svekar, svekrva, ćerka i zet, sin i nevjesta i sl.

U business osim članova uže ili šire obitelji mogu biti uključeni i njihovi prvi srdonici po ocu ili majci. To su nećaci, nećakinje sa svojom obitelji.

Tri osnovna tipa obiteljskog biznisa po Dyeru:

- **Aktivna obiteljska poduzeća-** predstavljaju poduzeća kod kojih je vlasništvo, nadzor i menadžment poduzeća u rukama članova obitelji. Članovi obitelji su zaposleni u poduzeću i isto tako su uključeni u proces poslovanja.
- **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom-** predstavljaju poduzeća kod kojih je vlasništvo i kontrola poduzeća u rukama članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem.
- **Latentna(pritajena) obiteljska poduzeća-** predstavljaju poduzeća kod kojih je u proces poslovanja uključen samo jedan član obitelji dok ostali članovi obitelji nisu uključeni u poslovanje. Postoji mogućnost da se oni u budućnosti uključe u obiteljski biznis.<sup>9</sup>

### 2.1.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog bussinesa

Sva poduzeća pa tako i obiteljska imaju svoje dobre strane tj. prednosti i svoje nedostatke koji predstavljaju ograničenja u poslovanju.

Krenimo od činjenica koje predstavljaju prednost obiteljskim poduzećima:

Buble (2003) kao prednosti navodi:

---

<sup>9</sup> Dyer, W. G. (1986.): Cultural Change in Family Firms, San Francisco, str. 58-59.

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno
- spremnost obitelji na odricanja za račun prosperiteta poduzeća
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince
- usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno
- naglašavanje kvalitete da bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.<sup>10</sup>

Kao glavnu prednost obiteljskih poduzeća navela bih usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno. Smatram kako je ovo izvrsno usmjernje u donošenju odluka unutar poduzeća te kao poticaj za donošenje promišljenih i kvalitetnih odluka o kojima ovisi poslovanje.

Kao što svaka medalja ima dvije strane, tako i obiteljski business osim svojih prednosti ima i svoja ograničenja, odnosno nedostatke.

Glavna ograničenja obiteljskih poduzeća proizlaze iz:

- činjenice da su članovi obitelji u isto vrijeme izvršitelji, vlasnici i menadžeri u svome poslovanju što vrlo često može dovesti do neprofesionalizma
- činjenice da su poslovni odnosi zasnovani na krvnom srodstvu, a to često može dovesti do nedostatka stručnosti i potrebnih znanja
- miješanja poslovnih i privatnih odnosa, a to često dovodi do problema budući da se javljaju poteškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova
- obiteljskih očekivanja koja podrazumijevaju da svi članovi obitelji sudjeluju u obiteljskom biznisu što može dovesti do gušenja talenta pojedinca ili pak sukoba ukoliko član obitelji želi napustiti obiteljsko poslovanje
- visokog rizika obiteljskog poslovanja naročito ako su svi članovi obitelji uključeni u obiteljski biznis jer ukoliko dođe do bankrota obitelj ostaje bez sredstava i zaposlenja<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str 85.

<sup>11</sup> Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str 85.

Kao glavo ograničenje obiteljskih poduzeća navela bih činjenicu da su obiteljska očekivanja podrazumjevaju da svi članovi obitelji sudjeluju u biznisu što može dovesti do gušenja talenata. Odnosno, postavljanje članova na pozicije za koje nisu kvalificirani, osposobljeni ni zainteresirani. Što dugotraju može dovesti do narušavanja cijelog poslovanja i naposljetku propadanja poduzeća.

#### **2.1.4. Karakteristike obiteljskih poduzeća**

U uvodu je bilo riječi o važnosti obiteljskih poduzeća i njihovu utjecaju na gospodarstvo Europe pa tako i Hrvatske, te brojčanom prikazu o njihovoj zatupljenosti u sveukupnom broju poduzeća. Obiteljska poduzeća naročito su važna u onim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva, a to su ujedno razvijenije zemlje Europe i Svijeta. Nastavku su dane pojedinačne brojčane vrijednosti za Ameriku te najrazvijenije zemlje Europe.

Procijenjeno je da oko 95 % američke ekonomije kontrolira ili njome upravlja jedna ili više obitelji. Procjene za Veliku Britaniju- 75 %, Švedsku- 90 %, Španjolsku- 80 %, Švicarsku- 85 – 95 %, Portugal- 70 %, upućuju na to da je obiteljski biznis razvijen diljem Europe te da se i dalje razvija i napreduje: u Njemačkoj obuhvaća oko 80 %, a u Italiji 75 – 90 % od ukupnog broja registriranih poduzeća.<sup>12</sup>

Neka od uspješnih obiteljskih poduzeća u svijetu su:

- BMW
- Peugeot
- Fiat
- Michelin
- Henkel

---

<sup>12</sup> Alpeza M. (2012). Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (20.05.2017)

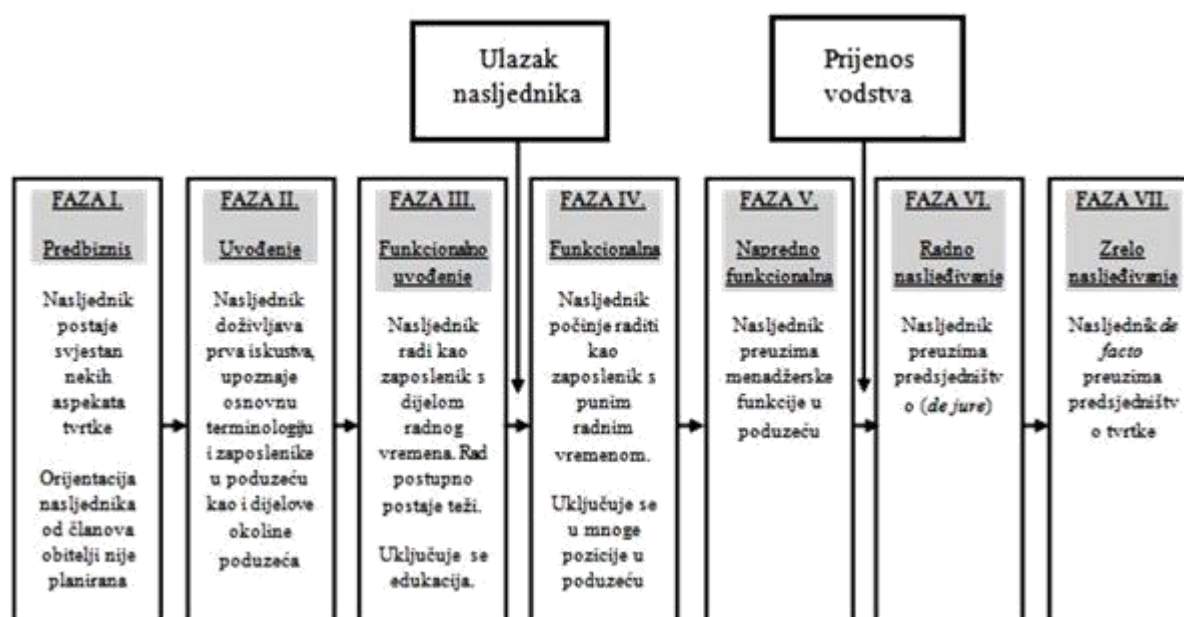
- IKEA
- Danon

Kao što je navedeno u predhodnom podpoglavlju obiteljska poduzeća su specifična i imaju svoje prednosti i nedostatke koje proizaze iz dvojake funkcije svakog od članova obitelji/poduzeća. Jedan od glavnih problema svih obiteljskih poduzeća je nasljeđivanje odnosno proces tranzicije, zbog toga što su funkcije vlasništva i funkcije upravljanja povezane, te će o njemu biti govora u sljedećem podpoglavlju.

### 2.1.5. Vlasništvo i transfer obiteljskih poduzeća

Jedan od najkritičnijih trenutaka za obiteljsko poduzeće predstavljala faza nasljeđivanja. Nasljeđivanjem obiteljskog poduzeća istodobno se nasljeđuje i kapital i njegova socijalna i kulturna dimenzija, a nasljednik ili kupac poduzeća stječe i njegovo generacijama akumulirano znanje, obiteljsku kulturu te obvezu prema lokalnoj zajednici.

Stoga, ovaj proces treba biti pomno planiran i pripreman, kako bi vlasnik s punom sigurnošću i pouzadanošću, nasljedniku prenio svoje ovlasti i dužnosti.



Slika 1. Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću

Izvor: Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 131.

Slika prikazuje sedam faza postepenog uvođenja nasljednika u posao i dodjeljivanja menadžerske, zatim vlasničke funkcije. U početnim fazama nasljednik se upoznaje sa osnovnim obilježjima tvrtke i njenim zaposlenicima (kroz djetinjstvo), kroz sljedeće faze nasljednika se uvodi u posao kao zaposlenika, ali ne na puno radno vrijeme (kroz srednjoškolsko obrazovanje, fakultet). Najčešće nakon završenog školovanja nasljednik postaje zaposlenik poduzeća s punim radnim vremenom (vrlo često kao dobra praksa pokazala se i to da nasljednik zaposli u drugom poduzeću radi stjecanja iskustva. Svrha zapošljavanja u drugo poduzeće je upoznavanje način funkcioniranja drugih poduzeća, kako bi stečena iskustva mogao primjeniti u svoje poslovanje u cilju poboljšanja i unapređenja poslovanja). Nakon stečenih iskustava u poslu, nasljednik preuzima menadžersku funkciju, a njegov otac (vlasnik poduzeća) i dalje kontrolira i prati njegovo poslovanje i napredak. Nakon određenog vremena osnivač se u potpunosti povlači te nasljednik dobija i vlasničku funkciju.

Koliko je faza nasljeđivanja kritična i utječe na dugovječnost obiteljskih poduzeća govore i podaci o stopi preživljavanja obiteljskih poduzeća kroz generacije nasljeđivanja.

Samo 33% obiteljskih poduzeća preživi prvu fazu nasljeđivanja, 12% njih posluje pod vodstvom treće generacije, dok je manje od 4 % poduzeća pod vodstvom četvrte generacije, a do pete generacije preživi svega 2% obiteljskih poduzeća.<sup>13</sup>

Hrvatska ima jako malo primjera dobre prakse u transferima vlasništva. Razlog toga je što se većina obiteljskih poduzeća još nalazi u vlasništvu prve generacije tj. u rukama osnivača, koji nisu stekli iskustvo nasljeđivanja. Isto tako u Hrvatskoj nedostaje edukativnih programa i stručnjaka, koji bi olakšali ovaj proces obiteljskim poduzećima i samim tim osigurali dulji životni vijek poduzeća.

Osim što većina vlasnika hrvatskih obiteljskih poduzeća nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija, javlja se i problem što je malo vlasnika svjesno kako je prebacivanje vlasništva na potomke samo jedna od mogućnosti transfera vlasništva. U svijetu

---

<sup>13</sup> Alpeza M. (2012). Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (20.05.2017)

se bilježi trend sve češćeg prenošenja upravljačke funkcije na ne članove obitelji, odnosno profesionalni menadžment. Razlog prenošenja upravljačke funkcije na profesionalni menadžment je sve manja želja nasljednika, odnosno članova obitelji da se uključe u posao. Kao duga opcija transvera vlasništva navodi se mogućnost prodaje poduzeća zaposleniku ili osobi van poduzeća te prezimanje ili sapajanje.

### **3.MALO PODUZEĆE KAO OBLIK OBAVLJANJA PODZETNIČKE DJELATNOSTI**

U ovom poglavlju ukratko će biti opisano malo poduzeće kao oblik obavljanja poduzetničke djelatnosti, njegov kratki povijesni razvoj, zatim tipovi malog poduzeća, njegove prednosti i nedostatci, pravne oblike organiziranja malog gospodarstva te obrt kao jedan od pravnih oblika organiziranja.

#### **3.1.1.Povijesni razvoj malih puzeća**

„Malon poduzeće ima svoju povijest u kojoj se njegova pojava spominje prije 4000 godina kada je evidentiran slučaj bankara koji su uz kamatu posuđivali novac“<sup>14</sup>

Za mala poduzeća vrijedi isto kao i za obiteljska poduzeća da su se razvijala u gotovo svim kulturama te je bitno istaknuti Stari vijek kao vrijeme burnog razvoja malih poduzeća. Naime, tijekom Srednjeg vijeka mali trgovci bili su smrtno kažnjavani zbog podizanja cijena proizvoda. Osuđivani su bili i bankari do 19.og stoljeća zbog zaračunavanja kamata. Mala poduzeća doživljavaju svoj procvat 80ih godina 20.og stoljeća nakon što je uočena njihova sposobnost stvaranja novih proizvoda i stvaranja novih radnih mjesta.

#### **3.1.2.Pojam malog poduzeća**

Različite zemlje svijeta različito definiraju pojam malog poduzeća, ralog tome je što neke zemlje polaze od jednodimenzionalnih kriterija prilikom definiranja, a druge od višedimenzionalnih kriterija. Jednodimenzionalni kriteriji su kao što sama riječ govori jedan

---

<sup>14</sup> Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Split 2006, op.cit.,str.75.

kriterij koji se koristi za definiranje, a najčešće je to broj zaposlenih u poduzeću, a može biti i godišnji prihod od prodaje. Višedimenzionalni kriteriji su više kriterija po kojima se definiraju mala poduzeća, a to su broj zaposlenih, ukupni godišnji prihod od prodaje, ukupna imovina itd. Najčešći kriterij definiranja kod većine zemalja je ipak broj zaposlenik.

„Najveći broj zemalja definira poduzeća kao ona koja zapošljavaju od 50 radnika“<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Split 2006, op.cit.,str.79.

### 3.1.3. Tipovi malog poduzeća

Prema hrvatskom zakonodavstvu razlikuju se mali, mikro i srednje subjekti malog gospodarstva:

Mali subjekti malog gospodarstva (fizičke i pravne osobe) :

- ✓ imaju zaposleno manje od 50 radnika (godišnji prosjek)
- ✓ ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.

Mikro subjekti malog gospodarstva (fizičke i pravne osobe):

- ✓ imaju zaposleno manje od 10 radnika (godišnji prosjek)
- ✓ ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.

Srednji subjekti malog gospodarstva (fizičke i pravne osobe)

- ✓ imaju zaposleno manje od 250 radnika (godišnji prosjek)
- ✓ ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.



### 3.1.4. Prednosti i nedostaci malih poduzeća

Kao i obiteljska poduzeća te svaka druga poduzeća, mala poduzeća imaju svoje prednosti i nedostatke:

- Zapošljavaju više nego velika poduzeća
- Imaju višu stopu povrata od velikih poduzeća
- Brzo primjenjuju inovacije
- Isporučuju svoje proizvode velikim poduzećima uz niže cijene
- Stvaraju nova radna mjesta
- Lakši je pristup ženama<sup>16</sup>

Jednu od bitnih prednosti malog poduzeća, osim zapošljavanja većeg broja ljudi i otvaranja radnih mjesta, navela bih i brzo primjenjivanje inovacija. Brzi napredak tehnologije uvelike je utjecao na način odvijanje rada u svim sektorima i industrijama, stoga brza prilagodba i primjena novih inovacija smanjit će troškove unutar poduzeća i povećati profitabilnost te ubrzati i pojednostavniti odvijanje određenih poslova.

S druge strane osim velikog broja prednosti, mala poduzeća imaju i neke svoje nedostatke:

- Visok stupanj neuspjeha
- Pomanjkanje menagerske stručnosti, naročito kad malo poduzeće naraste na 50 i više zaposlenika<sup>17</sup>

Navedeni nedostaci malih poduzeća nadovezuju se jedan na drugi. Naime, visoki stupanj neuspjeha malih poduzeća proizlazi iz pomanjkanja stručnog vodstva i grešaka menagmenta. Taj problem nastaje zbog toga što u svojim poslovnim poduhvatima, poduzetnici nosioci poslovnog poduhvata, imaju dobre poslovne ideje, ali u većini slučajeva nemaju potrebne sposobnosti vođenja i upravljanja poslom.

---

<sup>16</sup> Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Split 2006, op.cit.,str.82.

<sup>17</sup> Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Split 2006, op.cit.,str.82.

### 3.1.5.Pravni oblici organiziranja malog gospodarstva

Svaka osoba koja realizira svoj poslovni podhvat mora odabrati pravni oblik svoje organizacije, kako bi svoju ideju realizirala u stvarnost. Kao što je navedeno u podpoglavlju o tipovima malih poduzeća postoje mikro, mali i srednji subjekti gospodarstva, koji predstavljaju pravne i fizičke osobe koje trajno obavljaju dopuštene gospodarske djelatnosti radi ostvarivanja dobiti, odnosno dohotka na tržištu.

Ova tri navedena subjekta malog gospodarstva u Hrvatskoj se pojavljuju u različitim pravnim oblicima, a to su :

- Obrt
- Trgovačko društvo
- Zadruga
- Ostali oblici organizirane privatne poduzetničke aktivnosti(slobodna zanimanja)

Na odabir pravnog oblika utječu razni faktori :

- Brzina i troškovi osnivanja (otvaranja)
- Visina temeljnog kapitala i kapitala potrebnog za realizaciju poslovnog podhvata
- Ograničenje odgovornosti prema trećima
- Stupanj kontrole nad podhvatom
- Troškovi organizacije i mogućnost korištenja različitih oblika poticaja i olakšica
- Želja da poslovanje ostane u relativnoj trajnosti
- Kontinuitet djelatnosti i transfer vlasničkih prava
- Politika oporezivanja i plaćanja poreznih obveza<sup>18</sup>

Svaki od pravnih oblika: obrt, trgovačko društvo, zadruga i ostali oblici, imaju svoje prednosti i imane, a osoba koja želi realizira poslovni podhvat izabrat će onaj oblik koji joj pruža

---

<sup>18</sup> Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Split 2006, op.cit.,str.102.

najbolju mogućnost načina realizacije podhvata. U nastavku rada bit će opisan samo Obrt kao pravni oblik.

### **3.1.6.Obrt kao pravni oblik organizacije**

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti u skladu sa Zakonom. Djelatnost obavljaju fizičke osobe sa svrhom postizanja dobiti, koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

Obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pritom se može koristiti i radom drugih osoba. Obrt nema pravnu sposobnost što znači da obrtnik može biti stranka u sudskim i drugim procesima te za obveze koje su nastale obavljanjem obrta, obrtnik odgovara cjelokupnom unesenom imovinom.

Obrti u smislu Zakona o obrtu su:

1. slobodni obrti za koje se kao uvjet za obavljanje ne traži stručna osposobljenost ili majstorski ispit,
2. vezani obrti za koje se kao uvjet za obavljanje traži stručna osposobljenost ili majstorski ispit,
3. povlašteni obrti koje obrtnik ili trgovačko društvo smije obavljati samo na temelju povlastice koju izdaje nadležno ministarstvo ovisno o vrsti obrta.

U primjer vezanih obrta spadaju ugoditeljski obrti. Kako bi obrtnik mogao upravljati obrtom mora imati obrtnicu, koju izdaje nadležni županijski ured. Obrti mogu poslovati i kao sezonski obrti najduže šest mjeseci unutar jedne kalendarske godine.

U nastavku ćemo sagledati prednosti i nedostatke obrta:

Kao prednosti obrta moguće je navesti:

- Jednostavnost otvaranja i lakoća zatvaranja obrta
- Brzo donošenje odluka i relativna trajnost poslovanja
- Raspored dohotka i kontrola poslovanja
- Pravna regulativa

- Porezni model
- Vođenje poslovnih knjiga<sup>19</sup>

Kao navažniju prednost obrta istaknula bih to da je obrt relativno lako osnovati i uz relativno male troškove. Također, mogućnost brzog donošenja odluka i relativna tajnost poslovanja što je vrlo bitno za pravovremeno donošenje odluka i sprječavanja konkurencije da dođe do određenih informacija vezanih za poslovanje.

Kao nedostatke obrta mogće je navesti:

- Neograničena odgovornost
- Nedostatak kontinuiteta
- Rizik gubitka
- Ograničeni izvori financiranja i predodžba nestabilnosti
- Ograničenost vještina i teškoće u osiguranju kvalificiranih radnika
- Porezni model<sup>20</sup>

Kao navažnije nedostatke navela bih neograničenu odgovornost obrtnika za sve dugove nastale u poslovanju, što znači da obrtnik odgovara i imovinom obrta i svojom vlastitom. Na to se nadovezuje i nedostatak rizik gubitka gdje obrtnik nema s kim podijeliti gubitke pošto je on jedini odgovoran za nastalu situaciju.

---

<sup>19</sup> Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Split 2006, str 107.-109.

<sup>20</sup> Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Split 2006, str 109.-110.

## **4.SPECIFIČNOSTI MALOG PODUZEĆA „NINA“ IZ ZADRA**

Ovo poglavlje sadržavat će opis nastaka i poslovanja malog poduzeća „Nina“ iz Zadra, njegove prednosti i mane, opis i cijene usluga koje pružaju te strukturu i broj zaposlenika.

### **4.1.1.Općenito o malom poduzeću „Nina“**

Ugostiteljski obrt „Nina“ posluje od 1995. godine, njegov osnivač je Milan Miletić. Poduzeće se nalazi u Općini Ražanac smješten neposredno u centru mjesta Ražanac, uz glavnu prometnicu te je vezan za najvažnija zbivanja u mjestu pošto je uz njega smještena zgrada općine. Veliku važnost dobiva blizinom mora jer se nalazi na najčišćim plažama Zadra. Mjesto ima populaciju od 943 stanovnika, među kojima prevladava niska stopa mortaliteta dok se preko ljeta broj stanovnika utrostručuje.

Restoran obuhvaća kvadraturu od  $120\text{ m}^2$ , jednoetažan je te ima osigurana dva parkirna mjesta te vanjsku terasu koja obuhvaća 4 velika stola. Vanjska terasa ima prihvatni kapacitet od 24 osobe. Unutarnji dio restorana sastoji se od 4 mala stola sa 4 sjedalice, 2 veća stola sa po 6 sjedećih mjesta te 2 velika stola od kojih svaki ima po 9 sjedalice. U unutarnjem dijelu restorana također se nalazi kuhinja i šank. Ukupni prihvatni kapacitet restorana iznosi 70 sjedećih mjesta.

Restoran posluje samo tijekom ljetene sezone. Početak sezone svake godine, za restoran „Nina“, bude tijekom prvih dana mjeseca travnja, a kraj sezone koncem mjeseca listopada.

Perijod u kojem restoran ima najveću fluktuaciju gostiju je od polovice mjeseca lipnja do polovice mjeseca rujna. Tijekom „srca“ sezone- perioda najveće fluktuacije gostiju, u prosjeku napravi oko 350 jela kroz dan, dok taj broj zna premašiti i veću cifru tijekom Ražanačkih ljetnih igara.

#### **4.1.2.Nastanak poduzetničke ideje**

Restoran „Nina“ posluje već 22. godine pod vodstvom njegovog osnivača , gospodina Milana Miletića i uz pomoć njegove supruge Anke Miletić. Želja za pokretanjem vlastitog businessa kod supružnika pojavila se nedugo nakon ženidbe. Naime, Milan i Anka proveli su 4 godine radeći u Opatiji u jednom od restorana, gdje je Milan radio kao konobar u svojoj profesiji, a Anka kao kuharica, također u svojoj profesiji.

Početkom 90.ih godina prošlog stoljeća, vraćaju se u Ražanac iz Opatije i prvotno otvaraju svoj kiosk, a nedugo nakon toga i trgovinu prehranbenih proizvoda. Kako se trgovina prehranbenih proizvoda nije pokazala kao dobar podhvat i zbog privatnih nedaća koje su ih zadesile smrću prve kćeri Nikoline, supružnici odlučuju potražiti novu priliku u svojoj profesiji.

Prenamjenjuju poslovni prostor od trgovine u ugostiteljski objekt i 1995. godine otvaraju svoj restoran. Iste godine godine postaju po drugi put roditelji kćeri Nine te po svojoj kćeri daju ime i restoranu.

#### **4.1.3.Zaposlenici restorana „Nina“**

Restoran „Nina“ je aktivno obiteljsko poduzeće. Što znači da su u njemu zaposleni svi članovi uže obitelji te da oni upravljaju poslovanjem. Restoran zapošljava 6 radnika.

Među tih šest zaposlenih osoba ubrajamo Milana (65), kao osnivača obrta, odnosno vlasnik i upravitelj poslovanja. On ima glavnu ulogu u vođenju i kontroliranju posla i zaposlenika kako bi restoran funkcionirao neometano. Isto tako, nerijetko obavlja poslove konobarenja.

Druga zaposlena osoba je Milanova supruga, Anka Miletić (59) koja obavlja poslove glavne kuharice u restoranu. Anka se osim kuharskih poslova brine i o održavanju čistoće kuhinje i restorana.

Treća zaposlena osoba je Nina Miletić (22), kći Milana i Anke, ona obavlja poslove zaprimanja narudžbi jela i pića te posluživanje jela i pića. Također, obavlja poslove šankera te zajedno sa majkom održava čistoću objekta.

Četvrta zaposlena osoba je Ivan Miletić (25), on je Milanov nećak, odnosno sin Milanova brata, koji obavlja isto tako poslove konobarenja tj., posluživanja gostiju i zaprimanja narudžbi.

Peta zaposlena osoba je Elka Miočić (50) ona skupa sa Ankama obavlja poslove pripremanja hrane u kuhinji. Nije u rodbinskoj vezi sa obitelji Miletić.

Šesta zaposlena osoba Marijana Kožnjak (25), koja je također neobiteljski član, obavlja poslove konobarenja.

U situacijama kada je promet gostiju u restoranu iznad prosjeka i zbog toga zaposlenici ne uspijevaju pružati uslugu gostima na razini predviđene kvalitete, tada u ispomoć u obavljanju poslova dolazi još jedan obiteljski član, odnosno član šire obitelji.

Posao zaposlenih konobara se u dvije smjene, u smjeni najčešće rade po dva konobara. Radno vrijeme kuhinje je od podneva, dakle doručak se ne poslužuje, iznimno određenim lojalnim gostima koji to unaprijed izričito zatraže.

#### **4.1.4. Način pružanja usluge u restoranu**

Prodaja usluga gostima u restoranu "Nina" odvija se direktnim putem jer nema posrednika. Restoran ne surađuje sa lokalnim turističkim agencijama, tako ni s drugim posrednicima na turističkom tržištu.

Sam proces pružanja usluga u restoranu odvija se na sljedeći način. Posluživanje hrane i pića su glavne restorantske usluge te se pružanje ovih usluga vrši uglavnom unutar jednog objekta, a to je objekt restorana „Nina“, a proizvodni proces traje relativno kratko, najčešće unutar jednog dana.

Poslovni tijek sastoji se od nabave namirnica i pića te njihova skladištenja. Kuharice i poslužno osoblje nabavljaju namirnice i drugi potražni materijal u skladu s podacima o zahtjevima gostiju. Zatim dolazi do narudžbe gosta te proizvodnje i pripreme hrane.

Usluga je tradicionalna, kontakt s gostom je „oči u oči“. Hranu i piće se poslužuje na ugostiteljski način. Iza toga dolazi do naplate potraživanja (izdavanje računa-fakture), a na kraju dolazi do zahvale gostu jer je izabrao biti gost restorana „Nina“.

Restoran posebno vodi računa o: načinu pripremanja i prezentiranja jela i ugostiteljskih usluga, higijenskim uvjetima i o veličini porcija.

Kako se prodaja odvija osobno, licem u lice, stvara se intimniji odnos osoblja s gostima. Osoblje svojom ljubaznošću i susretljivošću pospješuje cjelokupni imidž i dojam restorana

#### **4.1.5.Cijenik usluga u restoranu**

Restoran „Nina“ ima izrazito veliku konkurenciju i zauzima mjesto sljedbenika konkurentskom tržištu. Kako bi održala svoju poziciju na tržištu Restoran „Nina“ se koristi selektivnom strategijom koju karakteriziraju: posebnost proizvodi (za određene segmente), više cijene, ali i manje količine proizvoda te je fokusirana na maksimizaciju profita po jedinici proizvoda.

Restoran djeluje na tržištu individualne potrošnje te ima standardizirane proizvode koje prodaje po relativno visokim cijenama koje su prilagođene kupovnoj moći izabranih segmenata.

Restoran "Nina" koristi konkurentski orijentiranu metodu gdje cijene konkurencije treba uzeti u razmatranje kada je na tržištu mnogo konkurenata i kada je njihova veličina znatna, te kada je teško ostvariti specifičnu razliku između konkurentskih proizvoda.

Međusobno nadmetanje konkurenata u ovoj grani orijentira se na jak imidž i brend, te kvalitetu hrane i usluge. Dobar imidž poduzeća je vrlo bitan pri privlačenju novih kupaca jer primarni cilj nije sama prodaja nego uspostavljanje lojalnosti, tako da se poduzeća, odnosno restorani trude u svoju prodajnu cijenu ugraditi dodatnu vrijednost kroz kvalitetu proizvoda i usluge.



Kod načina plaćana restoran "Nina" svojim kupcima nudi mogućnost gotovinskog plaćanja te plaćanja putem kartice. Popusti koje kupci mogu dobiti ovise o tome hoće li restoran na neki određeni dan dati posebne ponude nekih jela i tako privući goste u restoran.

U nastavku bit će prikazan iznos cijena, za usluge koje restoran nudi, odnosno jelovnik restorana.

| PIĆA |                          | CIJENA/KN      |
|------|--------------------------|----------------|
| 1    | Kava                     | 0.006 kg 6.00  |
| 2    | Macchiato mali           | 0.006 kg 7.00  |
| 3    | Macchiato veliki         | 0.006 kg 9.00  |
| 4    | Cappuchino               | 0.006 kg 10.00 |
| 5    | Kava sa slagom           | 0.006 kg 10.00 |
| 6    | Nescafe - Kakao čokolada | 0.2 l 12.00    |
| 7    | Bijela kava              | 0.2 l 12.00    |
| 8    | Čaj - Limun + Med        | 0.2 l 8.00     |
| 9    | Mljeko                   | 0.2 l 10.00    |
| 10   | Mineralna bočica         | 0.25 l 10.00   |
| 11   | Mineralna sensitivi      | 0.25 l 10.00   |
| 12   | Mineralna voda 1 l       | 1 l 20.00      |
| 13   | Mineralna voda 0.1 l     | 0.1 l 2.00     |
| 14   | Voda 0.2 l - bočica      | 0.2 l 10.00    |
| 15   | Voda 1 l                 | 1 l 20.00      |
| 16   | Sok točeni               | 0.1 l 5.00     |
| 17   | Sok točeni               | 0.2 l 10.00    |
| 18   | Sok u bočici             | 0.25 l 12.00   |
| 19   | Cola, Fanta, Sprite      | 0.25 l 13.00   |
| 20   | Cedevita                 | 0.2 l 10.00    |
| 21   | Pivo 0.5 l               | 0.5 l 13.00    |
| 22   | Pivo 0.33 l              | 0.33 l 11.00   |
| 23   | Bavaria 0.25 l           | 0.25 l 13.00   |
| 24   | Pivo Radler 0.5 l        | 0.33 l 14.00   |
| 25   | Crno Pivo 0.5 l          | 0.33 l 16.00   |
| 26   | Bevanda                  | 0.2 l 7.00     |
| 27   | Gemišt                   | 0.2 l 9.00     |
| 28   | Vino sortno              | 1 l 70.00      |
| 29   | Rakija loza              | 0.033 l 6.00   |
| 30   | Rakija il travarica      | 0.033 l 7.00   |
| 31   | Rakija medica            | 0.033 l 8.00   |
| 32   | Stock                    | 0.033 l 12.00  |
| 33   | Whisky                   | 0.033 l 13.00  |
| 34   | Konjak                   | 0.033 l 8.00   |
| 35   | Vodka. Amaro             | 0.033 l 8.00   |
| 36   | Pelinkovac               | 0.033 l 8.00   |
| 37   | Jeger                    | 0.033 l 13.00  |
| 38   | Mješanci                 | 0.033 l 15.00  |

Slika 2. Cjenik pića

Izvor: izrada autorice



CIJENA/KN

| VINSKA KARTA              |                       |              |
|---------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>CRNO VINO</b>          |                       |              |
| 39                        | Plavac de mar         | 0,75 l 90,00 |
| 40                        | Meandar cuvee         | 0,75 l 90,00 |
| 41                        | Plavac mali           | 0,75 l 90,00 |
| <b>BIJELO VINO</b>        |                       |              |
| 42                        | Traminac erdutki      | 0,75 l 90,00 |
| 43                        | Meandar cuvee         | 0,75 l 90,00 |
| 44                        | Zlatina vrbnička      | 0,75 l 90,00 |
| 45                        | Posip pz. svirče      | 0,75 l 90,00 |
| <b>ROSE VINO</b>          |                       |              |
| 46                        | Rose benkovački       | 0,75 l 90,00 |
| <b>VINA SORTNA BIJELO</b> |                       |              |
| 47                        | Graševina kutjevo     | 1,0 l 70,00  |
| 48                        | Malvazia Istra        | 1,0 l 70,00  |
| <b>VINA SORTNA CRNO</b>   |                       |              |
| 49                        | Vranac vinea          | 1,0 l 70,00  |
| 50                        | Plavac pz. stoviš     | 1,0 l 70,00  |
| <b>DOMAĆE - NATUR</b>     |                       |              |
| 51                        | Plovina crno          | 1,0 l 60,00  |
| 52                        | Maraština bijelo      | 1,0 l 60,00  |
| <b>RAKIJE</b>             |                       |              |
| 53                        | Rakija loza           | 1,0 l 40,00  |
| 54                        | Rakija il travarica   | 1,0 l 50,00  |
| 55                        | Rakija medica         | 1,0 l 60,00  |
| 56                        | Rakija trava - medica | 1,0 l 60,00  |
| 57                        | OCAT - KVASINA        | 1,0 l 20,00  |

Slika 3. Vinska karta

Izvor: izrada autorice

|                                             | KG     | CIJENA/KN |
|---------------------------------------------|--------|-----------|
| <b>HLADNA PREDJELA</b>                      |        |           |
| 1 Dalmatinski pršut                         | 0,10   | 40,00     |
| 2 Paški sir                                 | 0,10   | 40,00     |
| 3 Salata vegetarijanska                     | 0,30   | 40,00     |
| 4 Salata pilećina                           | 0,30   | 40,00     |
| 5 Salata tuna                               | 0,30   | 40,00     |
| 6 Slane srdele                              | 1 kom  | 5,00      |
| <b>TOPLA PREDJELA</b>                       |        |           |
| 7 Pašta carbonara                           | 0,35   | 50,00     |
| 8 Goveđa juha, pileća juha, juha od rajčica | 0,25 l | 20,00     |
| 9 Špageti sa škampima – kozice              | 0,35   | 60,00     |
| 10 Rižoto sa škampima – kozice              | 0,35   | 60,00     |
| 11 Špageti frutti di mare                   | 0,35   | 60,00     |
| 12 Rižoto frutti di mare                    | 0,35   | 40,00     |
| 13 Špageti napoli                           | 0,35   | 40,00     |
| 14 Špageti bolonjez                         | 0,35   | 40,00     |
| <b>GRILL</b>                                |        |           |
| 15 Teleća jetra sa prilogom                 | 0,35   | 60,00     |
| 16 Biftek sa prilogom                       | 0,30   | 120,00    |
| 17 Hamburger                                | 0,35   | 45,00     |
| 18 Čevapi s prilogom                        | 0,35   | 50,00     |
| 19 Ražnjići s prilogom                      | 0,35   | 50,00     |
| 20 Miješano meso s prilogom                 | 0,50   | 70,00     |
| 21 Piletina s prilogom                      | 0,35   | 50,00     |
| 22 Svinjski kotlet s prilogom               | 0,35   | 50,00     |
| 23 Teleći kotlet s prilogom                 | 0,35   | 70,00     |
| 24 Riba sa žara                             | 1 kg   | 250,00    |
| 25 Lignje sa žara                           | 1 kg   | 220,00    |
| <b>PRŽENA JELA</b>                          |        |           |
| 26 Pržene srdele s prilogom                 | 0,35   | 50,00     |
| 27 Pržene lignje                            | 0,35   | 75,00     |
| 28 Bečki odrezak s prilogom                 | 0,35   | 50,00     |
| 29 Pohana pilećina s prilogom               | 0,35   | 50,00     |

Slika 4. Jelovnik 1

Izvor: izrada autorice

|                | OD MORA                                | KEG    | CIJENA/KN |
|----------------|----------------------------------------|--------|-----------|
| 30             | Dagnje                                 | 1 kg   | 80,00     |
| 31             | Skampi                                 | 1 kg   | 300,00    |
| 32             | Ribiya plata s prilogom                | 0,5 kg | 120,00    |
| <b>PRILOZI</b> |                                        |        |           |
| 33             | Pommes frites                          | 0,30   | 15,00     |
| 34             | Blitva sa krumpirom                    | 0,30   | 20,00     |
| 35             | Đuveđ riža                             | 0,30   | 20,00     |
| 36             | Riža na maslacu                        | 0,30   | 15,00     |
| 37             | Slani krumpir                          | 0,30   | 15,00     |
| 38             | Prilog ekstra                          |        | 5,00      |
| <b>SALATE</b>  |                                        |        |           |
| 39             | Zelena salata                          | 0,20   | 15,00     |
| 40             | Salata od rajčice                      | 0,20   | 15,00     |
| 41             | Kupus salata                           | 0,20   | 15,00     |
| 42             | Miješana salata                        | 0,20   | 15,00     |
| 43             | Velika miješana salata                 | 0,40   | 20,00     |
| 44             | Family salata                          | 0,50   | 30,00     |
| <b>PIZZA</b>   |                                        |        |           |
| 45             | CAPRICIOZA – sunka, sir, gljive        | 0,35   | 38,00     |
| 46             | MARGARITA – sir                        | 0,35   | 35,00     |
| 47             | DALMATINKA – sir, inčuni, pršut        | 0,35   | 40,00     |
| 48             | SLAVONKA – sir, panceta, feferoni      | 0,35   | 40,00     |
| 49             | TUNA – sir, tuna, kapula, kukuruz      | 0,35   | 40,00     |
| <b>DESERTI</b> |                                        |        |           |
| 50             | Sladoled kup „NINA“ (3 kuglice + slag) |        | 20,00     |
| 51             | Palačinke marmelada – čokolada         | 2 kom  | 20,00     |
| 52             | Palačinke „NINA“ (sladoled, voće)      | 2 kom  | 30,00     |
| 53             | Palačinke sa orasima                   | 2 kom  | 25,00     |

Slika 5. Jelovnik 2

Izvor: izrada autorice

#### **4.1.6.Ciljani segment potrpšača restorana „Nina“**

Restoran „Nina“ može se pohvaliti lojalnošću svojih gostiju, koje čine strani gosti kao i lokalno stanovništvo Općine Ražanac.

Najčešći korisnici usluga restorana su obitelji s djecom i umirovljenici, koji borave u svojim vikend kućama u okolici Zadra i čine ustaljenu potražnju restorana.

Zemlje iz kojih dolazi najveći broj stranih gostiju, koji čine potražnju restoranu su sljedeće: Švedska, Norveška, Njemačka i Poljska

#### **4.1.7.Transfver vlasništva u obitelji Miletić**

Nasljednik obiteljske imovine u obitelji Miletić je njihova jedina kći i nasljednica Nina Miletić. Nina je aktivno uključena u poslovanje restorana te su je otac i majka postepeno upoznavali i uvodili u obiteljski posao. Od svoje 16. godine Nina obavlja poslove konobarenja u restoranu te izražava želju i sposobnosti za nastavak poslovanja.

Milan, posljednju sezonu poslovanja, svoju kći Ninu upozaje sa svojim zaduženjima i obvezama, kako bi Nina stekla određena iskustva vođenja i upravljanja businessom.

„Vrlo je bitno što Nina stječe iskustva van restorana, tijekom studiranja, obavljajući studentske poslove u drugim objektima. Na taj način stječe iskustva kod drugih poslodavaca, kako bi mogla pouspjehiti one segmente našeg poslovanja, koji su joj se kod drugih poslodavaca činili boljim“- Ističe Milan

Milan je u svojoj obitelji uspio naći zainteresiranog nasljednika za njihov posao, te planira za dvije godine- godinu dana nakon što Nina završi studij Turističkog poslovanja, njoj u ruke prepustiti kompletno vodstvo i upravljanje restoranom.

#### **4.1.8.Promotivne aktivnosti i način promoviranja restorana**

Restoran „Nina“ na svojoj teritorijalnoj pokrivenosti (grad Zadar) ima jako veliku konkurenciju i stoga mu se nameće potreba za jakom promocijom kako bi zadržao svoju tržišnu poziciju. Promovira se preko društvenih mreža i direktnim putem tj. preporukama gostiju koji posjećuju restoran.

U restoranu je zastupljena direktna prodaja, tj. kontakt s kupcem „licem u lice“ koja se smatra promotivnom aktivnošću i najboljim načinom upoznavanja kupca te njegovih želja i potreba.

Unapređenje prodaje vrši se preko popusta za lojalne goste i gratis obrokom nakon određenog broja posjeta restoranu i korištenja njegovih usluga.

Odnose s javnošću vlasnik restorana gradi preko sponzorstva za gradske manifestacije i dobrinos za realizaciju takvih vrsta događaja.

#### **4.1.9.Prednosti restorana „Nina“**

U nastavku navest ću neke od evidentnih prednosti koje krasi restoran „Nina“. Jedna od glavnih prednosti restorana „Nina“ su lojalnost gostiju, odnosno povjerenje gostiju, koji se uvijek, iznova vraćaju u restoran kušati specijalitete restorana.

Druga prednost restorana je dobra pozicija i pristupačnost restoranu, koje predstavljaju bitne stavke kod gosta prilikom odabira mjesta za obrok.

Treća prednost restorana je dugogodišnja tradicija poslovanja, restoran posluje punih 22 godina iz čega proizlazi i četvrta prednost, a to je sposobno i uigrano osoblje koje pruža uslugu unutar restorana.

Peta prednost restorana je visoka kvaliteta proizvoda i usluge koju restoran pruža, a kao najbolji dokaz tome su zadovoljstvo njihovih dugogodišnjih gostiju

#### 4.2.1.Nedostaci restorana „Nina“

Osim prednosti, restoran „Nina“ ima i određene nedostatke koje treba spomenuti. Glavni nedostatak restorana je nepostojanje parkinga, odnosno posjedovanje samo dva parkirna mjesta ispred objekta. Gosti koji dolaze automobilom moraju se služiti okolinm parkirnim mjestima kako bi pristupili restoranu.

Drugi nedostatak restorana „Nina“ je nepovezanost sa turističkim agencijama i drugim mogućim partnerima na turističkom tržištu, preko kojih bi restoran dolazio do novih gostiju i povećao potražnju za restoranom.

Treći nedostatak predstavlja neinovativan proizvod. Neinovativan proizvod u smislu restoranske usluge odnosio bi se na činjenicu kako se ponuda hrane i pića u restoranu „Nina“ ne razlikuje bitno od ponude hrane i pića njenih konkurenata.

#### 4.2.2.SWOT ANALIZA

U tablici će biti dan sažeti prikaz snaga i slabosti restorana koje proizlaze iz unutarnjih činbenika. Unutarnji čimbenici su oni na koje restoran može utjecati, te prilike i prijetnje kao činbenici iz okruženja, na koje restoran ne može direktno utjecati, ali ih mora uvažavati i prilagođavati im se.

Tablica 1. SWOT analiza

| SNAGE                                                                                                                                                           | SLABOSTI                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -Lojalnost gostiju<br>-Pristupačnost i dobra pozicija restorana<br>-Stručno i uigrano osoblje<br>-Dugogodišnja tradicija poslovanja<br>-Visoka kvaliteta usluga | -Nepostojanje parkinga<br>-Nepovezanost s turističkim agencijama i drugim partnerima na turističkom tržištu<br>-Neinovativan proizvod |
| PRILIKE                                                                                                                                                         | PRIJETNJE                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ugodna klim</li> <li>-Blizina mora i plaža</li> <li>-Bogata kulturna i povijena baština teritorijalne pokrivenosti restorana</li> <li>-razvojem tehnologije otvorene mogućnosti za lakše povećanje potražnje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velika konkurencija</li> <li>-Nema velikih barijera konkurenciji pri uslasku na tržište</li> <li>- Odlazak turista u druge turističke destinacije zbog drugačije gastronomske ponude</li> <li>- potencijalne opasnosti na okoliš -Ekološki problemi(izljevi nafte u more, cvjetanje mora)</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Izvor: izrada autorice*

#### **4.2.3. Rezultati poslovanja restorana „Nina“**

U ovom podnaslovu bit će iskazani rezultati poslovanja poduzeća, na način da će biti prikazani troškovi poslovanja restorana za prethodnu godinu (sezonu), kao što su troškovi plaća, marketinški troškovi i ostali troškovi koji nastaju poslovanjem. Također, bit će prikazan i iznos prošlogodišnje dobiti restorana. Iznosi će biti prikazani tablično, svrstani u određene skupine.

#### **Troškovi**



**Tablica 2: Marketing proračun**

| <b>MARKETING PRORAČUN (godišnji)</b>    |                  |
|-----------------------------------------|------------------|
| <b>STAVKA</b>                           | <b>IZNOS</b>     |
| EDUKACIJA OSOBOLJA-hge consilio tečaj   | 25 000 Kn        |
| SPONZORSTVA-pomoć turističkoj zajednici |                  |
| -zaštita spomenika                      | 2 200 Kn         |
| -turističke zabavne manifestacije       | 500 Kn           |
|                                         | 2 000 Kn         |
| POSLOVNA PUTOVANJA                      | 5 000 Kn         |
| <b>UKUPNO:</b>                          | <b>34 700 Kn</b> |

*Izvor : izrada autorice*

Tablica prikazuje marketinški proračun ili iznose iz proračuna izdvojene za određene marketinške aktivnosti unutar restorana, poput edukacije osoblja, raznih vrsta sponzorstva i poslovnih putovanja. Ukupan iznos marketinškog proračuna, nakon zbrajanja svih stavki navedenih u njemu, iznosi 34 700 Kn.

**Tablica 3: Iznos bruto plaće osoblja**

| <b>Trošak rada</b>            | <b>Mjesečni iznos (Kn)</b> | <b>Godišnji iznos-sezona (Kn)</b> |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Bruto plaća za glavnog kuhara | 11.929,98                  | 83.509,86 kn                      |
| Bruto plaća za                | 7.656,18                   | 53.593.26 kn                      |

|                                      |                                              |              |
|--------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|
| pomoćnog kuhara                      |                                              |              |
| Bruto plaća za konobara (3 konobara) | $6.801,42 \times 3$ (3 konobara) = 20.404,26 | 142.829,82kn |
| Sveukupni troškovi rada              | 39.990,42 Kn                                 | 279.932,94Kn |

*Izvor: izrada autorice*

Tablica prikazuje iznos bruto plaće osoblja, za svako radno mjesto pojedinačnu bruto plaću, zatim zbroj mjesečnih bruto plaća svih zaposlenika. Također, prikazuje i iznos pojedinačne bruto plaće određenog radnog mjesta na godišnjoj razini, odnosno tijekom 7 radnih mjeseci restorana. Na kraju je vidljiv sveukupni trošak rada za sva radna mjesta tijekom sedam mjeseci poslovanja i on iznosi 279.932,94kn.

Tablica 4: Ostali troškovi poslovanja

| Ostali troškovi                                     | Mjesečni iznos (Kn) | Godišnji iznos-sezona (Kn) |
|-----------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| struja + voda + plin                                | 4.250,00            | 29.750,00                  |
| Troškovi interneta, telefona, tv pristojbe ( paket) | 1.250,00            | 8.750,00                   |
| Usluge knjigovodstva                                | 800                 | 5.600,00                   |
| Ukupno                                              | 6.300,00 Kn         | 44.100,00 Kn               |

*Izvor: izrada autorice*

Tablica prikazuje iznose ostalih troškova poslovanja, kao što su troškovi potrošnje struje i vode, plina, troškovi telekomunikacija-interneta, telefona, tv pristojbe te knjigovodstvene usluge. Svaka od stavki troškova prikazan je na mjesečnoj razini, te njihov ukupni zbroj na mjesečnoj razini. Isto tako, dan je i prikaz iznosa svake stavke na razini 7 mjeseci poslovanja i na kraju njihov ukupni zbroj koji iznosi 31.850,00 kn.

Tablica 5: Troškovi inputa namirnica

|                      | 4.mjesec | 5.mjesec | 6.mjesec | 7.mjesec | 8.mjesec | 9.mjesec | 10.mjesec | ukupno         |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------------|
| Meso                 | 23.200   | 28.750   | 30.700   | 32.100   | 33.750   | 31.600   | 25.300    | <b>237.000</b> |
| Riba                 | 9.000    | 10.600   | 11.800   | 13.200   | 14.800   | 12.400   | 11.632    | <b>83.432</b>  |
| Povrće               | 1.050    | 1.900    | 2.500    | 2.860    | 3.500    | 3.000    | 2.500     | <b>17.310</b>  |
| Voće                 | 19.647   | 21.908   | 23.302   | 24.150   | 25.500   | 24.000   | 21.300    | <b>159.807</b> |
| Sir                  | 1.780    | 1.890    | 2.080    | 2.290    | 2.400    | 3.200    | 1.970     | <b>15.700</b>  |
| Kava                 | 1.965    | 2.020    | 2.010    | 2.187    | 2.200    | 2.179    | 1.982     | <b>14.543</b>  |
| Bezalkoholna<br>pića | 4.030    | 4.509    | 4.786    | 5.109    | 5.300    | 4.856    | 4.453     | <b>33.043</b>  |
| Alkoholna<br>pića    | 4.657    | 5.890    | 6.430    | 7034     | 7.200    | 7.109    | 6.546     | <b>44.966</b>  |
| <b>UKUPNO</b>        |          |          |          |          |          |          |           | <b>605.801</b> |

*Izvor: izrada autorice*

Tablica prikazuje troškove inputa, hrane i pića potrebnih za poslovanje. Troškovi svakog inputa prikazani su pojedinačno za svaki mjesec u kojem restoran posluje, zatim je prikazan ukupan iznos troška pojedinačnog inputa za sedam mjeseci i na posljetku ukupan zbroj svih inputa za sve mjesece i iznosi 605.801 kn

Kada se zbroje konačni rezultati ove četiri tablice dobiju se ukupni troškovi poslovanja restoran u prošloj sezoni, u 2016.godini.

$$34.700,00 \text{ Kn} + 279.932,94 \text{ Kn} + 44.100,00 \text{ Kn} + 605.801,00 \text{ Kn} = \mathbf{964.533,94 \text{ KN}}$$

Dakle, ukupni troškovi poslovanja restorana „Nina“ u protekloj godini iznose 964.533,94 kn.

## **Prihodi**

Tablica 6: Tablica prihoda

|                   |        | 4.mj                   | 5.mj  | 6.mj  | 7.mj  | 8.mj  | 9.mj  | 10.mj | Ukupno  |
|-------------------|--------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| Hladna predjela   | Cijena | 7030                   | 7400  | 22200 | 29600 | 37000 | 18500 | 7400  | 129.130 |
| Topla predjela    | Cijena | 3760                   | 4640  | 13000 | 19500 | 20400 | 7500  | 4640  | 73.440  |
| Prilozi           | Cijena | 5990                   | 9220  | 17770 | 19195 | 21950 | 3140  | 8650  | 85.915  |
| Glavna jela       | Cijena | 10245                  | 14610 | 50500 | 66990 | 83480 | 40800 | 15580 | 282.205 |
| Deserti           | Cijena | 6620                   | 9700  | 18060 | 19600 | 21800 | 14100 | 6180  | 92.298  |
| Vino              | Cijena | 7880                   | 9840  | 31400 | 56880 | 66680 | 9020  | 6080  | 191.300 |
| Alkoholna pića    | Cijena | 4940                   | 6500  | 9100  | 10400 | 13000 | 6500  | 4290  | 54.730  |
| Bezalkoholna pića | Cijena | 10750                  | 12250 | 17500 | 20500 | 25000 | 12250 | 10000 | 108.250 |
| UKUPNO            |        | <b>1.017.268,00 KN</b> |       |       |       |       |       |       |         |

*Izvor: izrada autorice*

Tablica prikazuje iznose prihoda po stavkama jela i pića unutar sedam mjeseci. Konačni zbroj prihoda u restoranu „Nina“ od svih jela i pića tijekom sezone iznosi 1.017.268,00 KN.

Kada se oduzmu ukupni troškovi od prihoda, dobija se dobit prije oporezivanja

Dobit prije oporezivanja=1.017.268,00 KN- 964.533,94 kn = 52.734,00 Kn

Kada se iznos dobiti prije oporezivanja pomnoži sa 0.20 (20%), dobija se porez na dobit

Porez na dobit=52.734,00 Kn x 0.20 = 10. 546,80 Kn

Kada od dobiti prije oporezivanja se oduzme iznos poreza na dobit, dobija se neto dobit (zarada)

Neto dobit restorana „Nina“ u 2016.godini = 52.734,00 Kn- 10. 546,80 Kn= 42. 187, 20 Kn

## 5.SAŽETAK

Važnost i utjecaj obiteljski poduzeća na europsku i svjetsku ekonomiji je neupitna. Uvelike tome pridonosi njihova usmjerenost na održivo poslovanje, što predstavlja prednost u odnosu na druga poduzeća. Vrlo često o uspješnosti obiteljskog poduzetničkog podhvata, ovisi i uspjeh bračne zajednice, odnosno obitelji. Pokretači obiteljskih poduzeća moraju osigurati harmoniju kako na poslovnom, tako i na obiteljskom planu te držati te dvije dimenzije u ravnoteži. Vođenje obiteljskog biznisa zahtjevnije je i zbog emocionalnijeg pristupa prilikom donošenja odluka.

Osim potpore, zainteresiranosti i angažiranosti obitelji za uspjeh poslovanja, potrebno je i neprestano pratiti promjene u poslovnoj okolini. To se odnosi na trendove potražnje za proizvodima, preferencijama kupaca, praćenje zadovoljstva ciljnih skupina za proizvodom poduzeća, zatim praćenje konkurencije i njihove pozicioniranosti na tržištu u svrhu jačanja vlastite.

Obiteljska poduzeća imaju svoje specifičnosti, a u ovom radu te specifičnosti prikazane su na primjeru ugostiteljskog objekta „Nina“ iz Zadra, koji već 22. godine uspješno posluje. Objekt „Nina“ ima svoje prednosti i mane, kao i svako drugo poduzeće. Upravo isticanjem prednosti i ublaživanjem nedostataka, uspijevaju već dva desetljeća održavati svoje poslovanje i pozitivan poslovni rezultat.

Obiteljsko poduzeće „Nina“ uspijeva već godinama ulažući prvenstveno u kvalitetu usluge koju pružaju i u kvalitetu osoblja, koje pruža tu uslugu gostima. Uigranost osoblja i timski duh gost definitivno zapaža. Zadovoljno i motivirano osoblje sasvim će se sigurno pobrinuti da gost izađe iz restorana zadovoljan pruženom uslugom.

Kada voditelj restorana prenese na svoje zaposlenike da smisao njihova posla nije pripremanje i služenje hrane i pića, već prepoznavanje i zadovoljenje potreba i želja gosta, tada je uspješnost poslovanja restorana neupitna.

Ključne riječi: obiteljski biznis, uspjeh poduzeća, poslovna okolina

## 5.SUMMARY

The importance and impact of family businesses in European and world economics is unquestionable. This greatly contributes to their focus on sustainable business, which has an advantage over other companies. Very often the success of a family entrepreneurship depends on the success of a marriage community or family. Family business starters must ensure harmony both on a business and family level and keep these two dimensions in balance. Keeping a family business more demanding is also due to an emotional approach when making a decision.

In addition to family support, involvement and engagement for business success, there is a need for continuous monitoring of changes in the business environment. This refers to product demand trends, customer preferences, tracking the satisfaction of target groups for a company's product, followed by competition and positioning in the market for the purpose of strengthening their own.

Family businesses have their own specifics, and in this work these specificities are illustrated by the example of a catering facility "Nina" from Zadar, which has been successfully doing business for 22 years. The facility "Nina" has its own advantages and disadvantages, as well as any other company. By emphasizing the benefits and alleviating disadvantages, they have been running two decades to maintain their business and a positive business result.

The "Nina" family company has been successful for years by investing primarily in the quality of the service they provide and in the quality of the staff, which provides this service to the guests. The staff's spirits and team spirit are definitely seen by the guest. Satisfied and motivated staff will certainly be assured that the guest leaves the restaurant happy with the service provided.

When the restaurant manager relies on their employees that the purpose of their job is not to prepare and serve food and drink but to recognize and satisfy the needs and wishes of the guest, then the success of the restaurant business is unquestionable.

Key words: family business, business success, business environment

## LITERATURA:

1. Alpeza M. (2012). Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.  
[http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)
2. Alpeza, M. (2016) : Upravljanje obiteljskim poduzećem,  
[www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/.../1.-Upravljanje-obiteljskim](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/.../1.-Upravljanje-obiteljskim)
3. Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
4. Buble M., Kružić D., (2006): Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF-plus, Split
5. Dyer, W. G. Cultural Change in Family Firms, San Francisco
6. Europski gospodarski i socijalni odbor (2015): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles
7. Europska komisija: Observatory of European SMEs
8. Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb
9. Podrug, N., Burazin, M. (2011.): Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima, pregledni rad, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik

## POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću..... | 8  |
| Slika 2. Cjenik pića.....                                | 21 |
| Slika 3. Vinska karta.....                               | 22 |
| Slika 4. Jelovnik 1.....                                 | 23 |
| Slika 5. Jelovnik 2.....                                 | 24 |

## POPIS TABLICA

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Tablica 1. SWOT analiza.....               | 27 |
| Tablica 2. Marketing proračun.....         | 29 |
| Tablica 3. Iznos bruto plaće osoblja.....  | 29 |
| Tablica 4. Ostali troškovi poslovanja..... | 30 |
| Tablica 5. Troškovi inputa namirnica.....  | 31 |
| Tablica 6. Tablica prihoda.....            | 32 |