

# ANALIZA DINAMIKE RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA KROZ TIMMONSOV MODEL

---

**Radočaj, Blanka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:755545>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-19**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Blanka Radočaj

## **ANALIZA DINAMIKE RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA KROZ TIMMONSOV MODEL**

(završni rad)

Rijeka, 2018.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

## **ANALIZA DINAMIKE RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA KROZ TIMMONSOV MODEL**

(završni rad)

MENTOR

Dr. sc. Davor Širola, viši predavač

STUDENT

Blanka Radočaj

MBS: 2423000050 / 14

Rijeka, lipanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 05. listopada 2017.

**ZADATAK**  
**za završni rad**

Pristupnici: Blanka Radočaj

MBS: 2423000050/14

Studentici Preddiplomskog stručnog studija poduzetništva u Rijeci, izdaje se zadatak završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

**ANALIZA DINAMIKE RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA KROZ  
TIMMONSOV MODEL**

U završnom radu u teorijskom dijelu predstaviti ključne pojmove u području poduzetništva, a posebno specifičnosti, prednosti i nedostatke obiteljskog poduzetništva u svijetu i Republici Hrvatskoj. Zatim obrazložiti dinamiku poduzetničkog procesa kroz opis tzv. Timmonsovog modela poduzetničkog procesa i njegove ključne tri komponente: prilika, resursi i tim. Pritom predstaviti obuhvat, pretpostavke i prepreke koje se javljaju unutar svake od spomenutih komponenti modela. U praktičnom dijelu rada opisati karakteristike poduzeća koje je predmet analize i posebno ispitati i prikazati dinamiku razvoja poduzeća kroz promjene koje nastaju unutar Timmonsovog modela od pripreme i osnivanja poduzeća do aktualne situacije. Pritom opisati ključne prepreke i načine njihova nadilaženja koje su prepoznate u pojedinoj fazi razvoja poduzetničkog procesa, analiziranog poduzeća.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 05.10.2017.

Predati do: 15.09.2018.

Mentor:

  
\_\_\_\_\_  
dr. sc. Davor Širola, v. pred.

Pročelnik odjela:

  
\_\_\_\_\_  
mr. sc. Marino Golob, viši predavač

Zadatak primila dana: 05.09.2017.

  
\_\_\_\_\_  
Blanka Radočaj

Dostavlja se:  
- mentoru  
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Analiza dinamike razvoja obiteljskog poduzeća kroz Timmonsov model izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Davor Širola.

Ime i prezime

Radočaj

(potpis studenta)

## Sažetak

U ovom radu je prikazana mogućnost dinamike razvoja obiteljskog poduzeća kroz komponente Timmonosovog modela. Komponente, odnosno pokretačke sile su prilika, resursi i tim. Pronalazak ideje je prvi korak u procesu stvaranja poduzetnikove kreativnosti u priliku. Nakon prilike, poduzetnik prikuplja resurse koji su potrebni za pokretanje poslovanja i realiziranje prilike. Potreban je i dobar tim jer on pokreće novi pothvat iz početne ideje. Kao primjer analize dinamike razvoja obiteljskog poduzeća odabran je Slovin Unique – Rastoke d.o.o. koji zadovoljava kriterije potrebne za obiteljsko poduzeće. Poduzeće kroz Timmonsov model daje dobar primjer kako uz dobru priliku, te uz optimalne resurse (lokaciju, opremu, ljude, potencijal iskorištenja prirodnih bogatstava te želja za podučavanjem ljudi o starim zanatima i načinu života u Rastokama) može proizaći u uspješan poduzetnički pothvat koji već godinama ostvaruje pozitivno poslovanje te pomaže u promociji Grada Slunja. U praktičnom dijelu rada je u nekoliko shema prikazan razvoj komponenata poduzetničkog procesa poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o. u kojima se može vidjeti kako se poduzeće razvijalo od početka poslovanja do danas.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, Timmonsov model, poduzetnički proces, Slovin Unique – Rastoke d.o.o.

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod.....   | 1  |
| 1.1. Problem i predmet rada .....  | 1  |
| 1.2. Svrha i ciljevi rada.....   | 1  |
| 1.3. Struktura rada .....  | 1  |
| 2. Važnost obiteljskog poduzetništva.....  | 3  |
| 2.1. Pojam i vrste poduzetništva.....  | 3  |
| 2.2. Pojam obiteljskog poduzetništva.....  | 5  |
| 2.3. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća.....   | 6  |
| 2.4. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj .....  | 9  |
| 3. Timmonsov model poduzetničkog procesa.....  | 11 |
| 3.1. Poduzetnički proces.....  | 11 |
| 3.2. Timmonsov model poduzetničkog procesa .....   | 14 |
| 3.4. Poduzetnička prilika.....   | 15 |
| 3.5. Poduzetnički resursi .....  | 18 |
| 3.6. Poduzetnički tim.....   | 20 |
| 3.7. Važnost usklađenosti i ravnoteže pokretačkih sila.....  | 23 |
| 4. Analiza dinamike razvoja poduzeća kroz Timmonsov model na primjeru poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o. .... | 24 |
| 4.1. O Slovin Unique – Rastoke d.o.o. ....   | 24 |
| 4.2. Analiza promjene odnosa komponenti Timmonsovog modela.....  | 27 |
| 4.2.1. Poduzetnička prilika poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o.....  | 27 |
| 4.2.2. Poduzetnički resursi poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o. ....   | 29 |
| 4.2.3. Poduzetnički tim poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o. ....   | 31 |
| 4.3. Prikaz razvoja komponenata Timmonsovog modela .....   | 33 |
| 5. Zaključak.....  | 38 |
| Literatura .....   | 40 |
| Popis shema.....   | 41 |
| Popis tablica .....  | 41 |



# **1. Uvod**

## **1.1. Problem i predmet rada**

Problem istraživanja ovog završnog rada je mogućnost analize razvoja obiteljskog poduzeća kroz promjene u odnosima između komponenti Timmonsovog modela. Predmet istraživanja ovog rada predstavlja procjenu veličine pojedinih komponenti Timmonsovog modela u svakoj analiziranoj fazi razvoja poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Svrha ovog rada je upoznati čitatelja s problemima koji nastaju u analizi dinamike razvoja obiteljskog poduzeća kroz Timmonsov model. Cilj rada je objasniti i odgovoriti na pitanja: Kako je formirano vodstvo obiteljskog poduzeća? Koje su prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća? Koji redosljed pokretačkih sila treba slijediti poduzetnik u Timmonsovu modelu kako bi pothvat bio uspješan? Koja je najvažnija pokretačka sila Timmonsova modela? Kakav je značaj pojedine komponente Timmonsovog modela u svakoj analiziranoj fazi poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o.?

## **1.3. Struktura rada**

Prvo poglavlje ovog rada je Uvod u kojem su objašnjeni problem, predmet, svrha, ciljevi te struktura rada.

Drugo poglavlje ovog rada se odnosi na poduzetnički proces; odnosno na Timmonsov model poduzetničkog procesa, u njemu se raspravlja općenito o poduzetničkim prilikama, poduzetničkim resursima i poduzetničkim timovima te o važnosti usklađenosti i ravnoteže pokretačkih sila.

U trećem se poglavlju pod naslovom Važnost obiteljskog poduzetništva raspravlja se o poduzetništvu te o obiteljskom poduzetništvu i kako se ono razvija u Republici Hrvatskoj, a zatim i o važnosti obiteljskih poduzeća.

U četvrtom poglavlju ovog rada se pod naslovom Analiza poduzetničkog procesa na primjeru poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o. govori o pokretačkim silama koje su karakteristične za poduzetnički proces, odnosno Timmonsov model koji obuhvaća poduzetničke prilike, poduzetničke resurse te poduzetnički tim. Također se raspravlja o načinima prepoznavanja poduzetničkih prilika, metodama generiranja ideja, razvijanju tima i timskog rada.

U petom poglavlju ovog završnog rada se nalazi zaključak u kojem se kronološki prema strukturi rada prikazuju ključne informacije analizirane u sklopu završnog rada.

## 2. Važnost obiteljskog poduzetništva

### 2.1. Pojam i vrste poduzetništva

Poduzetništvo je poluga ekonomskog rasta te služi kao most između inovacija i tržišta i konceptualno je povezano s uvažavanjem poduzetničkih prilika i poticanjem poduzetničkih inovacija, strateškom orijentacijom poduzeća ili strateškim planiranjem, afirmacijom menadžerskih struktura te promjenom kontrolnih mehanizama proizvodnih faktora. Poduzetništvo podrazumijeva “raditi nešto na drugačiji način, a ne raditi nešto bolje od onoga što već postoji.”, time se poduzetništvo odvaja od rutine upravljanja zadacima alociranja resursa u poduzećima (Kružić; Bulog, 2012., 9.).

Sve većom ekspanzijom malih i srednjih poduzeća, koja dobivaju sve važniju ulogu, a njihova konkurentnost jača u odnosu na velika poduzeća i kroz uključivanje u suvremenu globalizaciju poslovanja može se reći kako se procvat suvremenog poduzetništva dogodio 1960-ih i 1970-ih. U Hrvatskoj se poduzetništvo ubrzano počelo razvijati nakon 1990. godine kada su nastale desetine tisuća novih poduzeća. Promjene u strukturi gospodarstva u Hrvatskoj i Europi su vidljive u tablici 1. (Širola, 2014., 11.).

Tablica 1.: Dinamika kretanja strukture poduzeća u Hrvatskoj i Europi prema veličini i broju zaposlenih od 1990. do 2013. godine.

| Godina                                | 1990.                    |           |                      |           | 2013.                      |             |                        |             |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------------|-------------|------------------------|-------------|
|                                       | Udjel broja poduzeća u % |           | Udjel zaposlenih u % |           | Udjel broja poduzeća (u %) |             | Udjel zaposlenih (u %) |             |
| Veličine poduzeća po broju zaposlenih | RH                       | Europa-16 | RH                   | Europa-16 | RH                         | EU27        | RH                     | EU27        |
| Mikro (0 – 9)                         |                          |           |                      |           | 91,8                       | 92,1        | 30,7                   | 28,8        |
| Mala (10 – 49)                        |                          |           |                      |           | 6,7                        | 6,6         | 19,2                   | 20,4        |
| Srednja (50 – 249)                    | 13,3                     | 2         | 30,24                | 15        | 1,2                        | 1,1         | 19,1                   | 17,4        |
| Velika (>250)                         | 5,53                     | 2         | 60,59                | 29        | 0,3                        | 0,2         | 31,0                   | 33,4        |
| Sveukupno                             | 100,0                    | 100,0     | 100,0                | 100,0     | 100,0                      | 100,0       | 100,0                  | 100,0       |
| <b>Uk. mala i srednja</b>             | <b>94,47</b>             | <b>98</b> | <b>39,49</b>         | <b>71</b> | <b>99,7</b>                | <b>99,8</b> | <b>69,0</b>            | <b>66,6</b> |

Izvor: Širola, 2014., 11.

Neke države prilikom promatranja uloge poduzetništva u ekonomiji, često govore o sektoru malih i srednjih poduzeća, koja na razini Europske unije i u Hrvatskoj čine preko 99% svih poduzeća te zapošljavaju oko 60% ukupno zaposlenih. No poduzetništvo se ne može poistovjetiti sa sektorom malih i srednjih poduzeća, a posebice uz mala i početnička

poduzeća. Prihvatanjem “malih” i “poduzetnički vođenih poduzeća” je lakše spoznati da poduzetništvo svojom važnošću nadmašuje značenje koje ima sektor malog i srednjeg poduzetništva u nekoj ekonomiji, budući da poduzetništvo ostvaruje višestruku svrhu (Širola, 2014., 12-13.):

- poduzetništvo potpomaže otvaranju novih radnih mjesta i gospodarskom rastu i razvoju,
- poduzetništvo ima presudno značenje za konkurentnost,
- poduzetništvo razvija osobne potencijale,
- poduzetništvo razvija opće društvene interese.

Postoje različiti pristupi oko definiranja vrsta poduzetništva. Primjerice, razlikujemo individualno (jedan poduzetnik), korporacijsko (unutar postojećih poduzeća) i skupno (dva ili više poduzetnika – osnivača koji zajednički, timski djeluju) poduzetništvom. Zatim razlikujemo nezavisno (samostalno, pojedinačno) i korporacijsko (unutar postojećeg poslovanja) poduzetništvo te individualno i skupno poduzetništvo. Neki autori ističu i različite vrste poduzetništva prema spolu, djelatnosti ili obiteljskom angažmanu. Najčešća podjela vrsta poduzetništva, koja uključuje profitni, neprofitni i javni sektor, sve oblike i veličine poduzeća, ustanova i institucija je (Širola, 2014., 21., prema više autora):

- **tradicionalno poduzetništvo** (individualno, nezavisno ili skupno poduzetništvo u profitnom sektoru),
- **korporacijsko poduzetništvo** (unutarne poduzetništvo – intrapreneurship, poduzetništvo u velikim poduzećima i organizacijama profitnog ili javnog sektora) te
- **socijalno poduzetništvo** (u neprofitnom sektoru).

Tradicionalno poduzetništvo se vezuje uz mala poduzeća koja su imala snažan civilizacijski utjecaj na život i rad ljudi u različitim društvenim okvirima i strukturama gospodarskog razvitka. Mala poduzeća dobivaju sve značajniju ulogu u posljednjoj trećini 20. stoljeća u pogledu zapošljavanja, jačanja konkurencije, diferencijacije ponude i brže prilagodbe tržišnim promjenama te osiguravajuću veću motiviranosti zadovoljstvo svojih zaposlenika u odnosu na velika poduzeća. Tradicionalno poduzetništvo najčešće podrazumijeva poduzetništvo u profitnom sektoru koje započinje osnivanjem klasičnog start – up poduzeća te slijedi faze poduzetničkog procesa: generiranje ideja, prepoznavanje tržišnih prilika, istraživanje dostupnosti potencijala i resursa, identificiranje proizvoda ili usluge,

razvoj odgovarajućeg poslovnog modela, ocjena rizičnosti pothvata, organizacija poslovanja, pokretanje vlastitog pothvata (Širola, 2014., 21.-22.).

Zatim korporacijsko poduzetništvo koje se može definirati kao *organizacijske inovacije koje pridonose izgradnji velikih poslovnih sustava u pogledu iskorištavanja prednosti brzih promjena, umjesto da postanu njihove žrtve* (Širola, 2014., 22.-23.).

Mala poduzeća, iako imaju najveći udio u zaposlenosti (51,6%), u doprinosu ukupnom prihodu sudjeluju s 35,4%, i tek sa 23% u izvozu. Srednja poduzeća imaju podjednak udio u zaposlenosti i ukupnom prihodu (na razini od oko 18%), ali u izvozu sudjeluju s 27%. Najveću izvoznost pokazuju velika poduzeća (CEPOR, 2017., 13.).

Socijalno poduzetništvo je pojam koji je star tek nekoliko desetljeća te se socijalno – poduzetnička praksa može prepoznati u različitim oblicima kroz povijest. Industrijalac Robert Owen se smatra začetnikom jer je nastojao naći načine kako da poboljša radne uvjete svojih zaposlenika, osiguravajući odgovarajuće obrazovanje njima i njihovim obiteljima i uključujući ih u različite kulturne aktivnosti. Pojam socijalno/društveno poduzetništvo se u Hrvatskoj prvi put službeno definira kao *poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojih se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice* (Širola, 2014., 24.).

## **2.2. Pojam obiteljskog poduzetništva**

Obiteljsko poduzetništvo (*eng. family entrepreneurship*), obiteljski biznis (*eng. family business*) odnosno obiteljsko poduzeće (*eng. family enterprise*) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja. Iz pojma obiteljski i biznis je moguće uočiti značenje utjecaja obitelji na poslovanje poduzeća i zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata (Kružić; Bulog, 2012., 31.):

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine, te
2. vlasništvom nad kapitalom poduzeća, i
3. kontrole, kao mogućnosti utjecaja na donošenje značajnijih odluka.

Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, posebice u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Dodatni kriteriji za određenje obiteljskog biznisa su postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole i slično. To je oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici po muškom i ženskom redu što omogućava nekoliko karakterističnih slučajeva izvornog obiteljskog biznisa (Kružić; Bulog, 2012., 35.):

- u poslovanje su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji,
- u poslovanje su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece,
- u poslovanje su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci.

Postoje tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća (Kružić, 2004., 5.):

- **aktivna obiteljska poduzeća** – karakterizira ih osobni nadzor nad poslovanjem do strane članova obitelji. Takva poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji.
- **obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika** – to su poduzeća koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poslovanje poduzeća vode, u ime i za račun obitelji, osobe koje nisu članovi obitelji.
- **latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** – u ovakvim je poduzećima samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, kao vlasnik ili predsjednik poduzeća. Svi ostali članovi obitelji nisu uključeni u poslovanje, no možda će se u daljnjem poslovanju uključiti.

### 2.3. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća

Prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti na proizvodnji proizvoda ili pružanju usluga postoje prednosti i nedostaci u svim poduzećima pa tako i u obiteljskim poduzećima. Održavanjem međusobnog poštovanja članova obitelji pridonose poboljšanju obiteljskog

poslovanja, dok isto tako i manjak ljubavi i poštovanja uzrokuje velike posljedice. Kao najčešće prednosti obiteljskih poduzeća se navode (Kružić; Bulog, 2012., 59-60.):

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanja, a 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 kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Moguće je navesti i dodatne prednosti obiteljskih poduzeća kao što su to da (Kružić; Bulog, 2012., 60.):

- obiteljska poduzeća pružaju identitet i mogućnost motiviranja za članove obitelji i za one koji nisu članovi obitelji,
- obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,
- obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova, razvijajući u njima filantropski osjećaj i doprinosi izgradnji njihove uvažnosti.

Obiteljska poduzeća mogu predstavljati užitak i sigurnost za članove obitelji i onih koji nisu članovi obitelji, a koji su radno angažirani u poduzeću. Isto tako, obiteljska poduzeća mogu predstavljati i izvor tenzija i konflikata koji mogu postati smetnja prilikom obavljanja svakodnevnog poslovanja i za razvoj obiteljskih poduzeća (Kružić; Bulog, 2012., 60.).

Marc Dollinger ukazuje na četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća, a koje se mogu iskazati na sljedeći način (Kružić, 2004., 27-28.):

- **Financijski resursi** – obitelj može ujediniti svoju snagu i financijske resurse kako bi time mogla realizirati nove pothvate. Članovi obitelji se mogu odreći dividendi, pristati na niže stope povrata od onih tržišnih i omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Također, članovi obitelji se mogu pojavljivati i kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku te time mogu povećati mogućnost zaduživanja poduzeća.
- **Ljudski potencijali** – jedna od kvaliteta je kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji te međusobno povjerenje koje značajno utječe na povećanje efikasnosti.

- **Organizacijski resursi** – kultura obitelji može postati kultura organizacije, obitelji su usmjerene na postignuća, članovi su međusobno lojalni i vode brigu i računa o novcu, u upravljanju obiteljskog poduzeća najčešće prenose navedene kvalitete i integriraju ih u kulturu poduzeća.
- **Resursi uvažnosti i dobrog glasa** – obitelji su reprezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime koje kod uspješnih izaziva ponos i poštovanje.

U fokus obiteljskog poduzeća se postavljaju zajedništvo obitelji – usklađenost djelovanja članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje članova obitelji budući da je obiteljsko poslovanje izvor njihove životne zarade te razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova – poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i svojim samozadovoljstvom koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva (Kružić, 2004., 28.).

Isto tako postoje i ograničenja, odnosno nedostaci u obiteljskim poduzećima. A ti nedostaci najčešće proizlaze iz (Kružić, 2004., 29.):

- realnosti po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poslu i njegovi vlasnici što često može dovesti do neprofesionalnosti i improvizacije,
- činjenice da je povezanost članova u poslovanju nije bazirana na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu što često može dovesti do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja,
- miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, s očitim ukazivanjem na poremećaje u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji,
- postojanja nesuglasica između pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje,
- visoke rizičnosti poslovanja – potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrokuje da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu.



Moguća je pojava latentnog nezadovoljstva članova obitelji, razmirica, sukoba pa čak i raspada obitelji u slučajevima kada se obiteljsko poduzeće nalazi u teškoćama, naročito u silaznoj fazi poslovne aktivnosti i prisustva poslovne krize (Kružić, 2004., 30.).

#### **2.4. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj**

U Republici Hrvatskoj, pojam obiteljskog poduzetništva nije službeno definiran te time onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. U Hrvatskoj postoje primjeri poduzeća, velikih poduzeća, koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću (CEPOR, 2012., 5.).

Isto tako, postoje poduzeća u vlasništvu jedne fizičke osobe ili obrti koji su registrirani, ali nemaju karakteristike obiteljskih poduzeća, već samo predstavljaju pravni oblik ekonomske djelatnosti. Nekada je obrt bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“. Obrt danas predstavlja pravni okvir koji se u različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika kao što su razina osobne odgovornosti, plaćanje poreza i slično. Zakonodavni okvir u Hrvatskoj prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima (CEPOR, 2012., 5.).

Prema definiciji Europske Unije, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te u slučaju dioničkih društava osnivač/vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. Neka od najuspješnijih

poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća. Centar za obiteljska poduzeća Sveučilišta St. Gallen iz Švicarske publicira listu 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu (Global Family Business Index) na koju je uvrštena i jedna hrvatska tvrtka: Agrokor d.d., u većinskom vlasništvu obitelji Todorčić (271. mjesto na rang listi objavljenoj u svibnju 2015. godine) (CEPRA, 1.).

### 3. Timmonsov model poduzetničkog procesa

#### 3.1. Poduzetnički proces

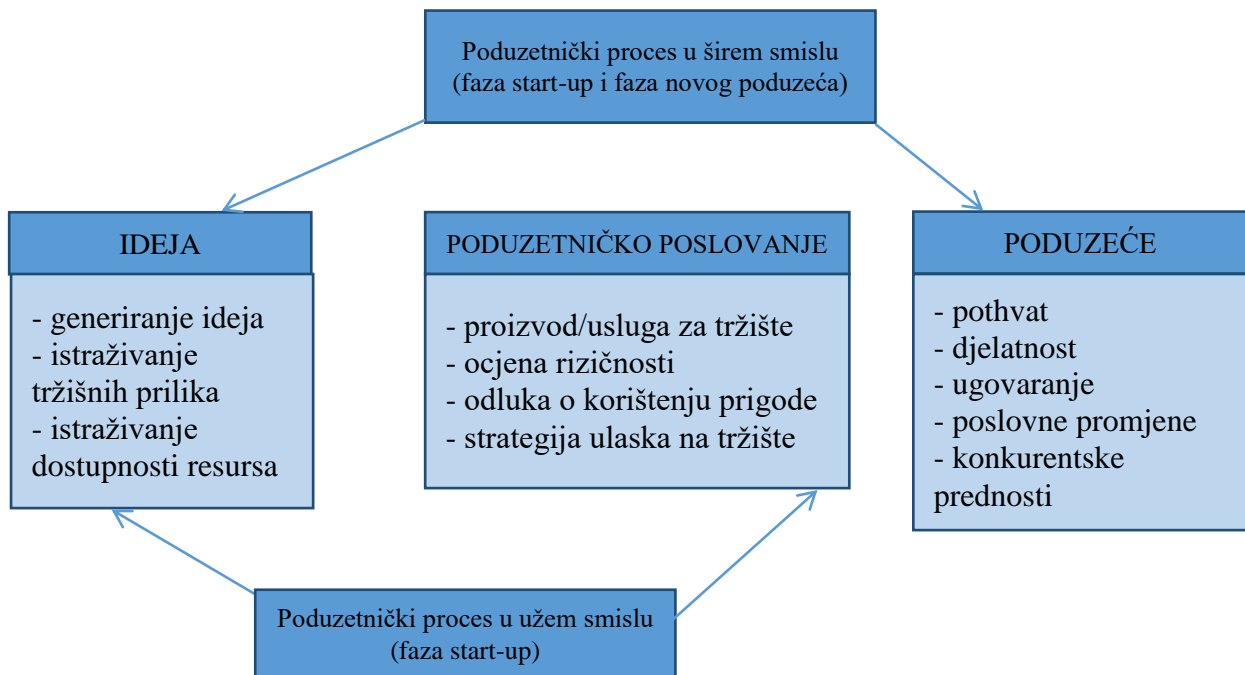
Poduzetnički proces predstavlja iskorištavanje prigode i daljnji rad na njenoj izgradnji i razvoju, bez obzira na resurse koji se trenutačno kontroliraju, pa poduzetnik tijekom poduzetničkog procesa mora uočiti, procijeniti, izgraditi i razviti povoljnu prigodu nadvladavajući snage koje se opiru ostvarenju nečeg novog – proizvoda, usluge, tehnologije, inovacije, tržišnih potreba. On transformira poslovne ideje u dopuštenu realnost pothvata putem poduzeća (bez obzira na zakonski oblik organiziranja poduzetničke djelatnosti: trgovačko društvo, obrt, zadruga, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, djelatnost slobodnog zanimanja ili podružnica, poslovna jedinica unutar poduzeća i slično.) sa svim aktivnostima čijim se izvršenjem zadovoljava potreba kupca. Poduzetnički proces prolazi kroz 5 različitih faza koje se mogu iskazati na ove načine (Kružić, Bulog, 2012., 24.):

1. generiranje ideja i prepoznavanje prilika,
2. određivanje i grupiranje resursa,
3. pokretanje novog pothvata,
4. izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha,
5. žetva nagrada ili trpljenje posljedica.

Poduzetničke sile su sile koje karakteriziraju visoko dinamični poduzetnički proces kao proces koji je vođen prilikama, koji pokreću vodeći poduzetnici i njihov poduzetnički tim, koji skromne potencijale i resurse nadomješta kreativnošću, koji zavisi od usklađenosti i ravnoteže između navedenog te koji je integriran i sveobuhvatan. To su komponente poduzetničkog procesa koje je lako procijeniti, promijeniti i utjecati na njih. Tijekom životnog vijeka poduzeća, mogu nastati neravnoteže, primjerice, u početku zbog prilike koja nadmašuje veličinu raspoloživih resursa i sposobnosti poduzetničkog tima, da bi se prikupljanjem nedostajućeg kapitala smanjio jaz veličine resursa u odnosu na veličinu prilike, dok poduzetnički tim postaje “najslabija karika” modela (Širola, 2014., 44-45.).

Iz ovih navedenih faza poduzetničkog procesa je uočljivo da je poduzetnički process moguće promatrati u užem (faza 1. i 2.) i širem (faza 1. do faze 5.) smislu, kako je to prikazano na shemi 1.

Shema 1: Tipologija temeljnih faza poduzetničkog procesa



Izvor: Kružić, Bulog, 2012., 25.

U užem smislu poduzetnički proces predstavlja početnu fazu “podizanja” istraživačkih i mogućih budućih poslovnih aktivnosti u kojoj se generiraju ideje, prepoznaju tržišne prilike, istražuje dostupnost resursa, određuju proizvodi ili usluge namijenjene tržištu, razvija strategija ulaska na tržište, ocjenjuje rizičnost pothvata, definira organizacija, oblikuje tim za implementaciju pothvata, donosi odluka o korištenju prigode. Dok u širem smislu promatrano, poduzetnički proces pored “start-up”faze obuhvaća i fazu novog poduzeća u kojoj se osniva novo poduzeće, pokreće novi pothvat, počinju događati poslovne promjene, pribavljaju i grupiraju resursi, implementira strategija ulaska na tržište, tržište – kupci reagiraju na ponudu novog poduzeća, konkurencija postojećih poduzeća uočava promjenu u ponudi, oblikuje organizacija novog poduzeća, razvijaju konkurentske sposobnosti, upravlja neizvjesnošću. Uspjeh poduzetničkog procesa u “start-up” fazi ne osigurava nužno uspješnu realizaciju poslovnog pothvata – on omogućava samo inicijalne pretpostavke budućeg poslovnog razvoja poduzeća. Uspješna “start-up” faza (koja rezultira prevaljenim putem od postojanja prigode, preko otkrivanja prigode do donošenja odluke o korištenju prigode najčešće kreacijom novog poduzeća), rezultira tek stvaranjem novog poduzeća pred kojim je čitav niz borbi - od borbe za osiguranjem resursa, preko uobličavanja i daljnje dogradnje poduzetničke strategije,

organizacija procesa, do bitke za postizanjem učinka i željenog rezultata – sve s ciljem preživljavanja, tržišnog uspjeha i uzleta (Kružić, Bulog, 2012., 26-28.).

Potrebni sastojci za realizaciju uspješnog poduzetničkog plana (Kružić, Bulog, 2012, 28.):

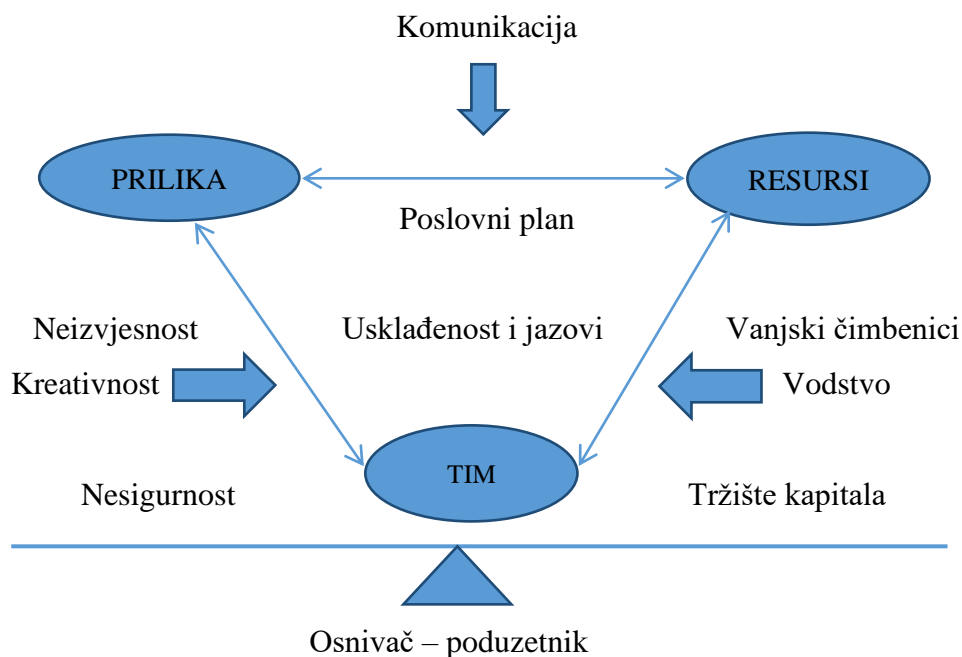
- osnivač – poduzeće koje starta s novim pothvatom, vapi za dobrim poduzetnikom.
- fokusiranost – poduzetnička poduzeća se fokusiraju na tržišne niše i teže specijalizaciji.
- brzina – odluke se donose brzo i implementiraju se žustro i odlučno.
- fleksibilnost – poduzetničke organizacije njeguju otvorenost i spremnost na promjene.
- vječna inovativnost – stalna sklonost ka inovativnosti osobina je poduzetničkih organizacija.
- štedljivost – gradeći i zadržavajući visoku produktivnost, poduzetničke organizacije nastoje smanjivati troškove i stalno štedjeti.
- prijateljstvo – poduzetnička su poduzeća prijatelji kupcima, dobavljačima, bankarima i svojim radnicima.

Poduzetnik je najznačajnija pokretačka snaga bilo kojeg poslovnog pothvata te on mora prepoznati, a zatim ocijeniti i iskoristiti povoljnost prigode korištenjem ograničenih resursa i stvaranjem organizacije koja će povoljnost prigode pretvoriti u poduzetničku prednost. Inovativnost, vjera u uspjeh, spremnost na izloženost riziku, usmjerenost k razvoju, uporan rad, odgovornost i slično, samo su neke od poželjnih osobina poduzetnika pri realizaciji ovih iznimno sofisticiranih aktivnosti. Poduzetnik u novom poduzetničkom procesu mora biti svjestan činjenice da ne postoje garancije da će njegov pothvat uspjeti, pa čak ni da će preživjeti, što znači da poduzetnici neuspjeh poduzetničkog procesa trebaju doživljavati kao sastavni dio poslovne kreacije novog pothvata i njegove neizvjesnosti. Sposobnost prepoznavanja i razvijanja povoljnih prilika, pri čemu su poslovne ideje uvijek u fokusu njegovih promišljanja, su osobine poduzetnika koje on mora nužno posjedovati kako bi bio uspješan. Sve poslovne ideje nisu poslovne prilike, već su poslovne prilike samo one ideje za koje će kupci pokazati interes (Kružić, Bulog, 2012., 29.).

### 3.2. Timmonsov model poduzetničkog procesa

Pokretačke sile koje karakteriziraju visoko dinamični poduzetnički proces kao proces koji je vođen prilikama, koji pokreću vodeći poduzetnici i njihov poduzetnički tim, koji skromne potencijale i resurse nadomješta kreativnošću, koji zavisi od usklađenosti i ravnoteže između navedenog, koji je integriran i sveobuhvatan. Osnivači i ulagači se fokusiraju na ove sile tijekom procesa procjene rizika i određivanja promjena koje mogu unaprijediti šanse za uspjeh poduzetničkog pothvata. Pokretačke sile koje podupiru stvaranje novog poduzetničkog pothvata prikazuje Timmonsov model poduzetničkog procesa.

Shema 2: Timmonsov model poduzetničkog procesa



Izvor: Širola, 2014., 44.

Timmonsov model poduzetničkog procesa kreće s prilikom, a ne novcem, strategijom, mrežom, timom ili poslovnim planom. Izvorne prilike su obično mnogo veće od talenta i kapaciteta tima ili inicijalnih resursa dostupnih tom timu. Uloga vodećeg poduzetnika i tima je da upravlja – “žonglira” svim ovim elementima u promjenjivom okruženju. To je dinamička priroda start – up poduzeća u ranoj fazi djelovanja. Ključni sastojak poduzetničkog procesa je poduzetnik. Ako poduzetnik ima pravi tim, namjerno traži priliku, a nakon što je nađe, oblikuje je tako da ima potencijal za komercijalni uspjeh. Poduzetnik prikuplja resurse koji su mu potrebni da pokrene poslovanje i realizira priliku. Ulagač je nagrađen s dobiti, ali

to podrazumijeva rizik i napor u financiranju i izgradnji poduzetničkog pothvata. Poduzetnik pri pokretanju poduzetničkog pothvata obično riskira karijeru, osobni tijek novca i nešto od svoje imovine. U idealnoj situaciji sve navedeno se prije pokretanja poslovanja kvantificira u poslovnom planu koji osigurava jezik i kod za komunikaciju kvalitete triju pokretačkih sila, njihovo usklađivanje i ravnotežu unutar modela. Tijekom životnog vijeka samog poduzeća mogu nastati neravnoteže, primjerice, u početku zbog prilike koja nadmašuje većinu raspoloživih resursa i sposobnosti poduzetničkog tima, da bi se prikupljanjem nedostajućeg kapitala smanjio jaz veličine resursa u odnosu na veličinu prilike, dok poduzetnički tim postaje “najslabija karika” modela. S vremenom se poduzetnički tim širi, stječe iskustvo i nova znanja te se postiže nova ravnoteža između triju sila, koja se ponovo iskazuje jednakim veličinama krugova (Širola, 2014., 44.).

### **3.4. Poduzetnička prilika**

Poduzetnička se prilika nalazi u “srcu” poduzetničkog procesa. Oblik, veličina i dubina prilike određuju tražene oblike, veličinu i dubinu resursa i tima. Da dobra ideja nije nužno i dobra prilika, znaju uspješni poduzetnici i ulagači. Više od 80% odbijanja planova/prijedloga događa se u prvim satima njihove obrade, daljnjih 10% do 15% nakon čitanja planova, a manje od 10% privlači dovoljno pažnje za poduzimanje dubinskog snimanja (*due diligence*). Velik broj poduzetnika uspješno započinje poslovanje bez posjedovanja ikakve atraktivne i poslovne ideje, posebice oni koji započinju poslovanje iz nužnosti, a njihov je prosječan udio u Hrvatskoj u razdoblju od 2002. do 2011. godine iznosio 35,6% svih pokrenutih poslova sukladno prosjeku motivacijskog indeksa koji je u istom razdoblju iznosio 1,81 (Širola, 2014., 49.).

Poduzetnička ideja se može definirati kao svaka ideja o novom proizvodu ili usluzi, koja još nije poslovno provjerena i nije jamstvo uspješnog poduzetničkog pothvata. Ideja predstavlja otkriće odgovora na pitanja o načinima poboljšanja funkcioniranja nekog sustava ili djelotvornosti i učinkovitosti sustava. Ideja nije ništa drugo nego alat u rukama poduzetnika. Pronalazak poduzetničke ideje je prvi korak u procesu stvaranja poduzetnikove kreativnosti u poduzetničku priliku. Poduzetnička prilika je poslovno provjerena poduzetnička ideja koja ima tržište, za kojom postoji potreba i potražnja i koja se može realizirati u uspješan poduzetnički pothvat. Poduzetničku priliku je moguće definirati i kao pogodan splet okolnosti koje kreiraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslovnom idejom.

Poduzetnička prilika treba imati ove kvalitete: mora biti privlačna, održiva (trajna), pravovremena i realizirana kroz proizvod ili uslugu koji kreira dodanu vrijednost za svoje potrošače, a da bi prilika imala te kvalitete, mora postojati (Širola, 2014., 49.):

- “prozor prilika” koji se mora otvarati i ostati otvoren dovoljno dugo i
- usklađenost ostalih elemenata poduzetničkog procesa, posebice poduzetničkog tima.

“Prozor prilika” je pojam koji označava metaforu koja opisuje vremenski period u kojem poduzeće realno može ući na tržište. Jednom kada je tržište za novi proizvod formirano, otvara se “prozor prilika” i poduzeća pokušavaju ostvariti profitabilnu poziciju (Širola, 2014., 49.).

Većina poduzeća nastaje na način da su neka poduzeća stimulirana izvana, što znači da poduzetnik odlučuje osnovati poduzeće te zatim traži i prepoznaje priliku pa započinje s poslovanjem da bi je iskoristio. Također, nova poduzeća mogu nastati i na način da su druga poduzeća stimulirana iznutra, što znači da poduzetnik prepoznaje problem ili “jaz prilike” te zatim kreira poduzetnički pothvat da bi popunio taj jaz. On treba analizirati promjene na tržištu na kojem želi razviti svoj pothvat te odlučiti je dobro da svoju poduzetničku ideju pretvori u poduzetničku priliku na samom početku otvaranja prilike. Oba načina imaju i prednosti i nedostatke. Prednost kod ranog ulaska koji je preporučljiv za inovatore je ta da iskorištavaju priliku prije ostalih i potencijalno kreiraju dodatne konkurentske prednosti, dok je nedostatak to što poduzetnik treba imati mehanizme koji su potrebni za praćenje promjena i kapacitet za razvoj novih proizvoda ili usluga. Isto tako, prednost kod kasnog ulaska koji je preporučljiv za sljedbenike je ta što mogu pronaći tržišne niše, odnosno nedostatke proizvoda ili usluge na tržištu na kojem bi zadovoljio u međuvremenu sve raznolikije potrebe kupaca i istovremeno poduzetniku omogućio stvaranje dodane vrijednosti. Nedostatak kasnog ulaska je u tome što nema više vremena za povrat ulaganja prije zatvaranja prozora prilike (Širola, 2014., 50-51.).

Ključan element za nastajanje i iskorištavanje kvalitetne prilike je poduzetnički tim koji mora donijeti odluke oko trenutka ulaska u prozor prilike, uz to mora smisliti i kreativan način pribavljanja svih potrebnih resursa. Uspješnost poduzetnika i njegova poduzetničkog tima u tim zadacima se može prepoznati kroz uspoređivanje tri pokretačke sile u Timmonsovu modelu u trenutku ulaska u prozor prilika i u kasnijim fazama tijekom pothvata. Često se kao



ključan element pronalaženja dobre poduzetničke prilike navodi da treba “biti prava osoba na pravom mjestu i u pravo vrijeme” (Širola, 2014., 51.).

Prepoznavanje prilika podrazumijeva proces u kojem je neophodno prethodno prepoznati postojeću tržišnu priliku kako bi se nju moglo slijediti. Karakteristike poduzetnika koje su važne za uspješan proces prepoznavanja prilika obuhvaćaju (Širola, 2014., 53.):

- **prethodno iskustvo** - prema istraživanjima koja su provedena u SAD-u od 40% od 90% poduzetničkih ideja za novi poduzetnički pothvat nastalo je na temelju iskustava koja su stečena na prethodnim poslovima u istoj djelatnosti.
- **spoznajni čimbenici** – smatra se da poduzetnici imaju urođenu sposobnost da prepoznaju priliku tamo gdje je drugi ne vide, no zapravo je riječ o spoznajnim čimbenicima (poduzetnička budnost koja se definira kao sposobnost primjećivanja stvari bez namjernog traženja). Poduzetnička budnost je vještina koja se zasniva na dubljem poznavanju određene djelatnosti ili poslovnog modela od drugih.
- **širina i dubina stečene društvene umreženosti** – može utjecati na proces prepoznavanja poduzetničkih prilika. Uobičajeno je da će iz bliskih veza (supružnici, prijatelji, suradnici) proizaći manje potencijalnih prilika iako dijele slične stavove koji potvrđuju postojeće ideje. Isto tako, slabe veze, odnosno kontakti s poznanicima ili dotad nepoznatim osobama, otvaraju nova viđenja o idejama i tako brže eliminiraju i pretvaraju u priliku.
- **kreativnost** – kreativnost predstavlja proces kreiranja nove ili korisne ideje, a prepoznavanje prilike može biti dijelom kreativnog procesa koji se sastoji od 5 faza. Te faze su: priprema, inkubacija, uvid, vrednovanje, razrada.

Karakteristike dobrih prilika prikazane su sljedeće (Širola, 2014., 45-46.):

1. Tržišna potražnja je ključni sastojak procjene prilike i podrazumijeva:
  - Kakav je trend rasta potražnje?
  - Je li tržišni rast značajan i dugoročno održiv, tj. je li moguć povrat ulaganja?
  - Je li moguće doseći kupce? Kakve su prepreke ulasku na tržište?
2. Struktura i veličina tržišta pomažu u procjeni prilike:
  - Je li tržište u nastajanju ili fragmentirano? U kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi?
  - Veličina danas npr. 50 milijuna kuna, no potencijal rasta jedna milijarda kuna.
  - Postoje li vlasničke barijere ulaska (npr. patenti, *know-how*, marke).

3. Analiza marže pomaže u diferencijaciji prilike od ideje:
  - *Low-cost* ponuđači (min. 40-ak % marže)
  - Niska razina potrebnog kapitala nasuprot razini intenziteta konkurencije
  - Točka praga rentabilnosti u roku od jedne do dvije godine.

### 3.5. Poduzetnički resursi

Poduzetnički resursi podrazumijevaju, primjerice: lokaciju, prostor, opremu, novac, poslovni plan, konzultante i dr. Jedno od čestih pogrešnih razumijevanja među potencijalnim poduzetnicima predstavlja mišljenje da je najprije potrebno osigurati sve resurse, posebno novac, da bi poduzetnički pothvat uspio. Ali novac prati dobre prilike čije iskorištavanje smišljaju kreativni i snažni poduzetnički timovi. Ulagачi i uspješni poduzetnici se slažu da, iako to zvuči iznenađujuće, najgora stvar koja se može dogoditi poduzetniku je da ima “previše novca prerano”. Drugim riječima, vlada nestašica dobrih prilika i poduzetnika, a ne novca, budući da uspješni poduzetnici konstruiraju genijalno kreativne strategije da bi organizirali i stekli kontrolu nad oskudnim resursima i odgovaraju na ključno pitanje (Širola, 2014.,46.):

- **Pitanje:** minimalizirati i kontrolirati resurse ili maksimizirati i imati ih u vlasništvu?
- **Odgovor:** razumjeti i rukovoditi resursima, a ne biti vođen resursima!

Resursi podrazumijevaju ljude (vlastiti i/ili vanjski: poduzetnički tim, pravnike, knjigovođe, konzultante), financijske resurse (sredstva: pogon, opremu, uredski prostor i izvore sredstava) te poslovni plan. Uspješni poduzetnici vide potrebu za ovim resursima i njihovom posjedovanju u procesu slijeđenja prilika. Uspješni poduzetnici nastoje prepoznati prilike i pretvoriti ih u pothvat bez obzira na resurse koji su trenutno raspoloživi. Također, uspješni poduzetnici primjenjuju strategiju minimiziranja resursa koja se još naziva *bootstrapping* – ova metoda podrazumijeva izbjegavanje financiranja poduzeća zaduživanjem kroz korištenje kreativnosti, domišljatosti, štedljivosti, rezanja troškova i drugih pristupa kao što su kupnja rabljene opreme umjesto nove, leasing umjesto kupnje, umrežavanje umjesto ulaganja u promociju, kupnje na aukcijama, dijeljenje poslovnog prostora s drugim poduzećima ili privremeni najam, zapošljavanje pripravnika. Bootstrapping može imati i negativnu stranu jer inzistiranjem na ovim mjerama kroz duže vrijeme može onemogućiti da poduzeće razvije svoj puni potencijal (Širola, 2014., 65.).

Poduzetnici često uz svoj vlastiti tim koriste i resurse drugih ljudi. Ti resursi obuhvaćaju različite oblike neformalnih savjetnika, pravne savjetnike, računovođe, bankare i konzultante. Uspješni poduzetnici koriste neformalne savjetnike na način da formiraju “kartel mozgova” ili neformalni odbor savjetnika. On obuhvaća grupu eksperata različitih područja i to već na početku poduzetničkog procesa prije početka samog poslovanja. Poduzetnici znaju da članovi takve grupe mogu popuniti praznine u njihovu znanju ili u znanju njihova tima. Prilikom okupljanja te grupe, poduzetnici nastoje identificirati pojedince koji imaju dodatnu vrijednost kroz specifična znanja, iskustvo i umreženost s ključnim talentima koji mogu stvoriti razliku između uspjeha i propašaja. Oni ne mogu uvijek osigurati sve potrebne resurse pa umjesto posjedovanja resursa pribavljaju resurse drugih ljudi – izvan poduzeća, kako je to prikazano u tablici 2 (Širola, 2014., 65-66.).

Tablica 2: Vanjski ljudski resursi i kriteriji odabira

| Vrste vanjskih ljudskih resursa   | Mogući kriteriji odabira  |
|---|---|
| <b>Pravni zavjetnici</b> – prema istraživanju časopisa INC iz 1992.godine, čak 94% poduzeća (5000 poduzeća) izjavilo je da im trebaju pravni zavjetnici, a 88% ispitanih odvjetnika (5000 odvjetnika) smatra da su im mala poduzeća zanimljiva za suradnju. Mala poduzeća trebaju pravne usluge za: ugovore i sporazume, osobne pravne potrebe vlasnika, parničenja, udruživanja s drugim poduzećima... | Prema istom istraživanju časopisa INC izbor pravnog savjetnika najviše ovisi o osobnom kontaktu s predstavnikom pravnog poduzeća (54%), reputaciji (40%) i ranijim odnosima (26%) dok su tarife važan kriterij tek za 3% ispitanika. Velika pravna poduzeća nude šira znanja i reputaciju, ali možda i premalo pažnje za mala poduzeća, dok mala pravna poduzeća nude više truda, ali manje široka znanja i manju prepoznatljivost. |
| <b>Računovođe:</b> Računovodstvene usluge već dugo nadilaze temeljnu “administrativnu” formu i prelaze u sferu konzultantskih usluga. Savjetnici u tom dijelu nude interpretiranje financijskih pokazatelja i odnosa, savjetovanje u strateškim odlukama, porezne savjete i sl.   | Istraživanja kažu da 85% malih poduzetnika preferira mala, lokalna računovodstvena poduzeća i to zbog nižih troškova percepcije bolje osobne pažnje, dok velika poduzeća nude i pružaju šire usluge što je važno za brzorastuće poduzetničke pothvate.  |
| <b>Bankari i drugi zajmodavci:</b> obično su evaluirane po kvaliteti svojih usluga za male poduzetnike. Zato banke uspostavljaju tzv. “osobne bankare” koji nastoje stvoriti partnerske odnose s poslovnim klijentima pa se uz redovno praćenje svih transakcija i potreba upoznaju s poslovanjem, lokacijom, resursima i sl.   | Da poduzetnik izabere banku, mora znati svoje potrebe, npr. za financiranje dopreme ili praćenje kratkoročnih potreba. Uz troškove i druge uvjete javlja se pitanje, zbog reputacije banke ili osobno bankara pojedine banke, je li bolje izabrati izvrsnog osobnog bankara i dobru banku ili dobrog osobnog bankara i izvrsnu banku.   |

## Nastavak tablice 2.: Vanjski ljudski resursi i kriteriji odabira

|   |   |
|---|---|
| <b>Konzultanti:</b> prema istraživanju iz 1991. godine u SAD-u start – up poduzeća najčešće traže konzultante za nadoknadu nedostataka profesionalnog iskustva, kod ciljanja širokog tržišnog segmenta za tržišna istraživanja, kod poduzimanja velikih imovinskih ulaganja. Ta područja mogu uključivati specifična znanja o izradi marketinškog plana, upravljanju zalihama, informatizaciji poslova te je zbog toga kvaliteta usluga vrlo važna. | Preporuča se planirati dugoročnu suradnju s konzultantom jer treba vremena da konzultant upozna poslovanje poduzetnika. Dobra je komunikacija ključna za uspjeh. Zbog velikih razlika u ponudama i troškovima konzultanata, poduzetnik treba uložiti više truda i pri izboru konzultanta paziti na: najbolje reference – osobne preporuke, prošle projekte koje treba provjeriti, vještine ljudi i profesionalne sklonosti. |
|---|---|

Izvor: Širola, 2014., 66-67.

Nakon što se obavi provjera poduzetničke prilike, formira se tim i identificiraju potrebni resursi, zatim se treba odrediti veličina i dinamika potrebnih financijskih resursa te pronaći izvori i načini financiranja. Iz tri razloga je poduzećima potreban novac u ranoj fazi: zbog kapitalnih ulaganja (zemljište, pogon, oprema), zbog dugih ciklusa razvoja proizvoda (npr. razvoj softvera ili videoigre traje od jedne i pol godine do dvije godine) te zbog održavanja tijeka novca (tijek primitaka i izdataka često je izazov za mala poduzeća, posebice ona poduzeća koja imaju duži ciklus razvoja proizvoda) (Širola, 2014., 67.).

Uspješnim poduzetnicima je u fokusu kako na najbolji mogući način uz raspoložive, često oskudne resurse, ideju pretvoriti u priliku te uskladiti sva tri elementa Timmonssova modela poduzetničkog procesa te o novcu razmišljaju na kraju (Širola, 2014., 46.).

### 3.6. Poduzetnički tim

Poduzetnički tim podrazumijeva: vodećeg poduzetnika, tim, motivaciju, znanje, iskustvo, osobne ciljeve i vrijednosti. Poduzetnički tim predstavlja skupinu osnivača – poduzetnika, ključnih zaposlenika i menadžera te neformalni odbor savjetnika, ulagače i kreditore te druge profesionalce poput konzultanata i pravnih savjetnika. Bez obzira na kvalitetu poslovnog plana ili poduzetničke ideje, tim je taj koji pokreće novi pothvat iz idejne faze u potpuno funkcionalno poduzeće. Postojanje kvalitetnog tima ima različitu težinu, za poduzeća koja samo pružaju svojim osnivačima zamjenu za radno mjesto te možda imaju sposobnost da zapošljavaju nekoliko članova obitelji i druge u odnosu na poduzeća s visokim

potencijalom rasta. Poduzeća s više osnivača imaju mogućnost osigurati više resursa, raznolikost gledišta i područja ekspertize, pokretanje poduzeća od strane više osnivača u odnosu na solo poduzetnike ima potencijalne zamke. Naročito u pogledu mogućeg neslaganja članova tima, zbog mogućih konflikata u trenutku definiranja organizacijske structure, između više osnivača koji su počeli surađivati kao jednaki te u slučajevima kada članovi tima imaju slična područja ekspertize (Širola, 2014., 74.).

Ulagače često “očara kreativna briljantnost vodećeg poduzetnika i/ili njegova tima”, pa često kažu da bi radije financirali snažnog poduzetnika s osrednjom idejom, nego snažnu poslovnu ideju s osrednjim poduzetničkom. Poznati ulagač Arthur Rock objasnio je to ovako: “Ako je moguće pronaći dobre ljude, oni uvijek mogu promijeniti proizvod. Gotovo svaka pogreška u ulaganjima nastala je kod izbora pogrešnih ljudi, a ne pogrešnih ideja”. Slično razmišlja i John Doerr: “U svijetu danas postoje brojne tehnologije, brojni dobri poduzetnici, mnogo novca i mnogo ulagačkog kapitala. Manjka samo dobrih timova.” Najvažniji aspekti poduzetničkog tima su (Širola, 2014., 46-47.):

- **poduzetnik – vođa:** uči i podučava – brže i bolje od drugih; nosi se s različitošću; otporan je; pokazuje integritet i poštenje; ima povjerenje u suradnike; izgrađuje poduzetničku kulturu i organizaciju.
- **kvaliteta tima:** iskustvo, motivacija za izvrsnost, predanost, upornost, tolerancija na rizik, neizvjesnost i nesigurnost, kreativnost, adaptabilnost, opsjednutost prilikama, vodstvo, komunikativnost.

Poduzetnici pri formiranju uspješnog tima trebaju promovirati sljedeće stavove (Širola, 2014., 75.):

1. **koheziju** – članovi tima vjeruju da su zajedno u poslu, dok sustav plaća, nagrada i poticaja leži na stvaranju vrijednosti poduzeća i povratu kapitala bez obzira na veličinu.
2. **timski rad** – izdvaja poduzeća visokog potencijala rasta, a podrazumijeva napore za olakšanje poslova te u isto vrijeme i stvaranje “junaka” među članovima tima.
3. **integritet** – podrazumijeva vjerovanje i predanost svih članova tima da se posao odradi bez žrtvovanja kvalitete, zdravlja i osobnih potreba u uvjetima gdje izbori nisu laki i često uključuju kompromise između onog što je dobro za kupca, poduzeće i stvaranje vrijednosti na duži rok.

4. **predanost na duge staze** – predani članovi tima vjeruju da sudjeluju u pothvatu na duge staze i pothvat shvaćaju kao “igru” s odgođenim zadovoljenjem za koje treba pet, sedam ili čak i deset godina, a ne kao priliku za brzu dosadu.
5. **predanost k stvaranju vrijednosti** – članovi tima nastoje napraviti tržište većim za sve, pritom uključujući veću dodanu vrijednost za potrošače, sudjelovanje dobavljača u uspjehu tima poduzeća, isto kao i stvaranje novca za sve ostale sudionike.

Timovi predstavljaju grupe ljudi koji su međusobno zavisni u sklopu zadataka koje izvršavaju, utječu na ponašanja drugih članova tima kroz interakciju s njima i vide se kao jedinstvenu cjelinu (Širola, 2014., 75.).

Da bi timovi dostigli visoku razinu djelovanja potrebno je da prepoznaju uloge i očekivanja koja imaju kao članovi ili vođe timova. Poželjno je da članovi, a posebice vođe (lideri tima) budu dobro upoznati s fazama razvoja tima od faze njegova formiranja do faze djelovanja kao visoko djelotvornog tima kako bi lakše prepoznali u kojoj se fazi nalaze i izazove koji ih u pojedinim fazama očekuju (Širola, 2014., 76.).

Karakteristike visoko djelotvornih timova su (Širola, 2014., 78.):

- da postižu željene ishode, umjesto rasprava daju rezultate jer se bez rezultata timovi raspadaju;
- da imaju specifičnu svrhu i zbog toga imaju više predanosti, povjerenja i suradnje;
- da uklanjaju formalne razlike, svi rade ono što je potrebno za tim bez obzira na titule;
- da imaju samostalnu, zajedničku odgovornost;
- da koordiniraju zajedničke uloge, pojedinci uvijek surađuju s ostatkom tima;
- nedjelotvornost pretvaraju u djelotvornost;
- postižu izvanredno visoku kvalitetu, ne zadovoljavaju se prosječnim, premašuju standarde;
- stvaraju stalna kreativna poboljšanja, traže inovacije ili mala unapređenja;
- imaju vjerodostojnost i povjerenje, vjeruju jedni drugima, brane druge članove tima, stvaraju međuzavisne odnose;
- imaju jasne ključne kompetencije, svi talenti i strateške prednosti članova tima se uspješno primjenjuju u timu.

### 3.7. Važnost usklađenosti i ravnoteže pokretačkih sila

Kako bi tri pokretačke poduzetničke sile koje obuhvaća Timmonsov model bile zaokružene, neophodna je njihova međusobna usklađenost i ravnoteža. U podnožju sheme Timmonsovog modela se nalazi osnivač – poduzetnik koji mora dovesti u ravnotežni položaj promjenjive sile kako bi uspješno iskoristio priliku, odnosno stvorio i zadržao konkurentsku prednost. Dinamika promjena na tržištu (kretanje potražnje, ulazak konkurenata i sl.), traži stalne reakcije poduzetnika, bilo da su intuitivno ili svjesno planirane, zasnovane na logici ili na pristupu pokušaj/pogreška. Ti pokušaji i pogreške su doveli do novih znanja i uvida za izumitelje, a slične krivulje učenja uočljive su i kod poduzetnika. Timmonsov model je prvi puta prezentiran u sklopu doktorske disertacije Jeffreyja A. Timmonsa 1971. godine (pri *Harvard Business School*), a tada je verificiran, obogaćen i unaprijeđen kroz niz studija slučajeva, istraživanja i iskustava među poduzećima visokog potencijala, kao i poduzetničkim ulagačkim fondovima (Širola, 2014., 47.).

## **4. Analiza dinamike razvoja poduzeća kroz Timmonsov model na primjeru poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o.**

Poduzeće Slovin Unique – Rastoke d.o.o. (<http://slunj-rastoke.com/>) odabrano je jer je to mjesto sezonskog ljetnog rada autorice rada, koja je tako mogla temeljito proučiti kako poduzeće posluje i koje se sve djelatnosti tamo obavljaju. Pritom je bilo interesantno uočiti kako radnu snagu čine većinom mlađe osobe te je samim time i radna atmosfera veselija i ugodnija. Podaci o Slovin Unique – Rastoke d.o.o. su preuzeti sa službene web – stranice poduzeća, iz poslovnog plana poduzeća, a neke su informacije dobivene od same Uprave poduzeća, odnosno Sanje i Nikole Holjevca.

### **4.1. O Slovin Unique – Rastoke d.o.o.**

Slovin Unique – Rastoke d.o.o. je društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, poslovne usluge i ugostiteljstvo sa sjedištem u Slunju, Rastoke 25/B koje je osnovano 1999. godine, upisom u sudski registar Trgovačkog suda u Karlovcu, s matičnim brojem subjekta upisa (MBS) 020028569. Poduzeće Slovin Unique – Rastoke d.o.o. se nalazi na imanju obitelji Holjevac, čiji su vlasnici ujedno i članovi Uprave poduzeća, u Rastokama – vovodničarskom naselju smještenom na mjestu jedinstvenom po svom prirodnom, kulturnom i povijesnom značaju. Rastoke su naselje ambijentalne vrijednosti i autentičnog graditeljskog naslijeđa te su zbog svoje povijesne tradicije i prirodnih vrijednosti 1962. godine uvrštene pod zaštitu Državne uprave za zaštitu kulturne i povijesne baštine. Mnogobrojni posjetitelji i turisti kojih je iz godine u godinu sve više i nanovo se vraćaju, svjedoče o blagodatima ovog mjesta.

Poslovna misija poduzeća Slovin Unique - Rastoke zasniva se na stvaranju uvjeta za kreiranje brenda naselja Rastoke i brenda poduzeća, prepoznatljivih kako na domaćem tako i na inozemnom turističkom tržištu, kroz oblikovanje kvalitetnog i kompleksnog turističkog proizvoda s naglaskom na zadovoljstvo gosta. Pri provođenju svoje misije, poduzeće kroz praćenje i ostvarivanje poslovnog rezultata nastoji osigurati višestruke koristi kao što su interesi vlasnika, interesi zaposlenih, stalno podizanje i kontrola kvalitete te profesionalno usavršavanje. Poštujući ovo navedeno poduzeće će biti sposobno zadržati stare i privući nove klijente i goste.



Kvalitetu proizvoda i usluga poduzeća Slovin Unique – Rastoke, osim mnogobrojnih gostiju i posjetitelja prepoznale se i neke domaće i međunarodne institucije koje su temeljem vlastite procjene dodijelile poduzeću razne nagrade i priznanja od kojih se kao najvažnije ističu:

- “Zeleni cvijet” – za originalnu turističku ponudu, Hrvatska turistička zajednica, 2005;
- “Javno priznanje Grada Slunja” – za izuzetna postignuća u očuvanju i zaštiti autohtonosti, doprinos u unapređenju turističke ponude, podizanje kvalitete usluge te razvitka turizma na području Grada, Gradsko vijeće Grada Slunja, 2006;
- “Ekobis” – diploma za najbolju turističku ponudu, Privredna komora Unsko – Sanskog kantona, 2008;
- “Povelja Fest” – za zasluge u turizmu, Europska federacija turističkih novinara, 2007.

Iz navedenih podataka o priznanjima potvrđuje se činjenica Instituta za turizam Republike Hrvatske da poduzeće po svojem unutarnjem sadržaju i razvoju različitih programa djelovanja spada u velike organizacije. Poduzeće u svojoj djelatnosti razvija više programa – kongresni turizam, proizvodnja i prodaja vlastitih suvenira, organizacija vjenčanja u prirodi, *teambuildinga*, konoba sa gastronomskom ponudom prema tradicionalnoj recepturi te program edukacije stanovništva i posjetitelja o obuci i razvoju starih zanata. Nakon razvitka poduzeća, ono u cijelosti obuhvaća ove djelatnosti: proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda za kućanstvo, iznajmljivanje ostalih strojeva i opreme, savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem, proizvodnja mlinarskih proizvoda te škroba i škrobnih proizvoda, raznovrsne poslovne djelatnosti, kupnja i prodaja roba, uzgoj pastrve, obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, pripremanje hrane i pružanje usluge prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja, pružanje ostalih turističkih usluga - tkanje, pletenje, heklanje, vezenje, šivanje, oslikavanje gotovih tekstilnih proizvoda radionicama starih zanata, izrada raznovrsnih ukrasnih predmeta i suvenira od raznih materijala.

Ponuda Slovin Unique – Rastoke, d.o.o. za proizvodnju, poslovne usluge i ugostiteljstvo obuhvaća konobu “Pod rastočkim krovom”, kongresnu dvoranu, suvenirnicu „Slovin“ te razgledavanje imanja. U sklopu poduzeća Slovin Unique – Rastoke nalazi se konoba “Pod rastočkim krovom” kapaciteta 45 sjedećih mjesta u unutarnjem i 35 u vanjskom prostoru.

Konoba je uređena u tradicionalnom stilu – drvo, sedra, ručni rad. Gastronomska ponuda konobe podrazumijeva domaća jela spravljena po tradicionalnim receptima ovog kraja. Neke od posebnosti ponude jela uključuju pastrvu iz vlastitog ribnjaka, domaći kruh od brašna smljevenog u mlinu žličaru koji se nalazi na imanju, proju – kruh koji se radi od nekoliko vrsta žitarica, domaća pileća i riblja juha, štrudla od jabuka, višanja te sira i grožđica i dr. U prostoru konobe nalazi se suvenirnica površine 40 m<sup>2</sup> sa suvenirima iz vlastite proizvodnje.

Poduzeće raspolaže sa 5 smještajnih jedinica, od kojih su dvije dvokrevetne i jedna trokrevetna soba, bungalov te apartman. Svaka soba je uređena u tradicionalnom stilu, kao i apartman, osnovni materijal kompletnog interijera je drvo, a izvedba ručni rad. Na imanju obitelji se u neposrednoj blizini glavnog objekta nalazi i bungalov čija je posebnost, osim u interijeru, u njegovoj lokaciji. Smješten je na samom slapu rijeke Slunjčice, pogledom iz unutrašnjosti gostu pruža dojam ulaska vode u sam prostor bungalova. U sklopu objekta se nalazi i kongresna dvorana kapaciteta 60 sjedećih mjesta, opremljena najsuvremenijom audio i video opremom. Nudi ugodan ambijent svojom drvenom konstrukcijom s pogledom na slapove, mlinice, zelene otočiće okružene pitkom, modrozelenom vodom rijeke Slunjčice. Na imanju se nalazi nadstrešnica površine 80 m<sup>2</sup> čiji prostor služi kao muzejski primjer baštine, odnosno muzej na otvorenom.

Za toplijeg vremenskog razdoblja u ovom prostoru se održavaju razne manifestacije, koncerti, tečajevi plesa, izložbe, vjenčanja na otvorenom i sl. Sadržaji za razgledavanje uključuju i mlin žličar iz 18. Stoljeća koji posjetiteljima pruža prikaz načina života stanovnika Rastoka, čija je osnovna djelatnost godinama bila mlinarenje. Mlin je i danas u funkciji, te osim za prikaz kulturne baštine služi i za proizvodnju brašna koje se koristi u pripremi jela iz ponude konobe. “Koš” je starinska naprava koja snagu vode koristi za pranje teških i masivnih tkanina kao što su tepisi, biljci i dr. Koš slovi kao preteča stroja za pranje rublja. Uslijed pada vode u koš i vrtnje tkanine dolazi do okretanja iste, prilikom čega se čestice nečistoće usred stvaranja centrifugalne sile odvajaju od tkanine kao osnovnog materijala, ostavljajući ju čistom. Ostali sadržaji na imanju koje posjetitelji mogu razgledati uključuju ribnjak, Totem – kulisa sa snimanja filma “Winnetou” iz 1962. godine, vidikovce s kojih se pruža pogled na slapove rijeke Slunjčice te kanjon rijeke Korane na čijim se brzacima tradicionalno svake godine odvija Europski kup u raftingu.

## **4.2. Analiza promjene odnosa komponenti Timmonsovog modela**

### **4.2.1. Poduzetnička prilika poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o.**

Prepoznavši potencijale kraja u kojem su odrasle generacije obitelji Holjevac, ista obitelj izgradila je na svom imanju turistički kompleks kako bi širem turističkom tržištu prezentirala tradicionalne vrijednosti ovog krškog kraja kroz različite djelatnosti, raznovrsnu ponudu i selektivne oblike turizma. Imanje se prostire na tri međusobno povezana otoka koja su okružena rijekom Slunjčicom čija se modrozeleno-voda preko mnogobrojnih sedrenih barijera ulijeva u kanjon rijeke Korane, ostavljajući iza sebe uzvišenja u obliku vodotoka i slapova, tvoreći tako jedinstvenu sliku ljudske koegzistencije s impresivnim prirodnim fenomenom.

Ono što Rastoke bitno razlikuje u pozitivnom smislu od Plitvica i samog Nacionalnog parka jest neosporna činjenica da je ovo naselje živo, da u njemu obitavaju ljudi koji i danas obavljaju niz poslova na tradicijski jednak način kao i njihovi preci prije nekoliko stotina godina i dalje njeguju tu tradiciju prenoseći je mlađim generacijama. Svatko od tih, domaćih ljudi može u svom domu i dvorištu zainteresiranim posjetiocima ilustrativno i na samom mjestu opisati, prikazati i dočarati dio života i rada, povijesnih i kulturnih događaja, uključujući i najnoviju povijest u razvoju ovog kraja. Značajna fluktuacija ljudi na ovom prostoru (posebice posljednjih godina) kao posljedica veće pozornosti koja se ovom kraju poklanja nakon oslobodilačke Oluje, kao zanimljivom povijesnom i prirodnom fenomenu (organizirani posjeti učenika, studenata, turističkih grupa i pojedinaca) zahtjeva isto tako razvijenu i bogatu turističku ponudu ne samo ugostiteljskih i smještajnih kapaciteta nego i ostalih pratećih djelatnosti koje bi posjetioce zadržale u duljem boravku (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

Ugostiteljska ponuda domaćih jela i pića, pripremljenih na tradicionalan način od vlastitih proizvoda (proizvodi od domaćeg brašna mljevenog na mlinu na žlično vodno kolo, riba koja se uzgaja u bazenu, proja – kruh od više vrsta žitarica (raž, ječam, kukuruz, pšenica i zob), domaći suhomesnati proizvodi i sir, rakija) kao i mogućnost smještaja, organiziranog obilaska kulturnih, povijesnih i prirodnih znamenitosti i zanimljivosti u neposrednoj okolini (Marmontova palača iz doba Napoleona, ostaci starog grada Slovina, Rakovičke spilje, ostaci starog grada Cetina, izvor rijeke Slunjčice), sportski ribolov i rekreacija na Korani i Mrežnici,

trčanje na skijama kroz borovu šumu Jelvik u neposrednoj blizini, na najbolji mogući način upotpunjuju turističku ponudu (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.)

Vizija poduzeća Slovin Unique – Rastoke je stvoriti brend prepoznatljiv kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu, s ciljem identifikacije proizvoda i usluga poduzeća te ojačavanja prepoznatljivosti poduzeća u odnosu na ostale konkurente. Misija poduzeća se ogleda u stvaranju uvjeta za dugoročni kontinuirani rast i razvoj poduzeća na temeljima održivog razvitka s naglaskom na komparativne prednosti. S ciljem kreiranja privlačnog i kompleksnog turističkog proizvoda, poduzeće Slovin Unique – Rastoke nastoji vrednovati autentičnost i ambijent koji čine značajnu vrijednost ponude poduzeća na način da se kroz priču doživi svaki pojedini objekt na imanju. Posjetitelju se u tom smislu direktnim kontaktom ispričati povijest i slikovito prikazati vrijednost svakog pojedinačnog proizvoda i usluge koju obuhvaća ponuda poduzeća, od domaće hrane spravljene po autohtonim receptima ovdašnjeg stanovništva, mlina žličara i mlinarenja kao načina života Rastočana, mnogobrojnih slapova koji okružuju imanje i legendi o vilama i konjima koje se uz njih vežu i dr. (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

Do nastanka poduzeća Slovin Unique – Rastoke na području naselja Rastoke nije izgrađen ili uređen niti jedan ugostiteljsko – turistički, trgovački ili bilo koje vrste poslovni objekt s djelatnosti usmjerenom ka brojnim grupama i individualnim posjetiteljima i ponudom raznovrsnih sadržaja osim – jedinstvenog, zdravog i oku ugodnog okoliša. Smisao Rastoka do tada je svedena na skromnu zaštitu prirodnog, povijesnog i kulturnog nasljeđa kao osnove za revitalizaciju Rastoka – umjesto na prezentaciju istog javnosti, a u cilju razvoja turizma i pratećih djelatnosti na ovom prostoru i ostvarivanja dobiti (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

Provedbom urbanističkog plana Rastoka, u skladu s preporukama Regionalnog zavoda za zaštitu spomenika kulture i Republičkim zavodom za zaštitu prirode, poduzeće racionalno koristi svoje kapacitete na imanju, za usmjeravanje u turističku ponudu kao značajnog gospodarsko – turističkog potencijal, ne samo naselja Rastoke i Grada Slunja, već i šire. U programu rada i razvoja, Uprava poduzeća vodila se procjenom razvojne mogućnosti i plasmana, te se ističu sljedeći kratki navodi (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.):

- Rastoke su naselje na vodi čiju su prirodnu energiju stanovnici stoljećima koristili za pogon brojnih mlinova i stupa formirajući svoje nastambe i domaćinstva u skladu sa skućenim prostornim mogućnostima ovog, vodom bogatog ambijenta;
- podloga naselja je sedrena barijera koja se po svom postanku ne razlikuje od sedrenog kompleksa plitvičkog prirodnog fenomena;
- današnji smisao Rastoka je kako u obnovi porušenog u Domovinskom ratu, tako i u zaštiti prirodnog i kulturnog nasljeđa kao baze za revitalizaciju života Rastoka putem kulturno – povijesne prezentacije javnosti te prezentacije u svrhu razvoja turizma i pratećih djelatnosti na tom području;
- naselje je smješteno na magistralnom pravcu Zagreb – Karlovac – Zadar, dakle nakon Oluje, najprometnijem pravcu sjever – jug, a praktično je pretprostor Plitvica na njihovom sjevernom prilaznom putu.

#### **4.2.2. Poduzetnički resursi poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o.**

Poduzeće Slovin Unique – Rastoke je započelo s radom 2004. godine nakon realizacije projekta “Pod rastočkim krovom” i kredita Hrvatske poštanske banke, odnosno iskorištenja poticajnih mjera Ministarstva turizma iz Programa kreditiranja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu “POTICAJ ZA USPJEH”. Dinamika realizacije ulaganja, to jest, realizacija i razvoj projekta odvijala se u tri etape (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

Prva etapa obuhvaćala je razdoblje od 2001. – 2002. godine kada su obnovljeni i rekonstruirani u ratu uništeni gospodarski objekti i prenamijenjeni u proizvodno – uslužni, turistički objekt. Također je sanirana i uređena obala vodotoka rijeke Slunjčice (uništena dijelom zbog ratnih razaranja, a dijelom zbog dugogodišnjeg održavanja), te osigurana od erozije. Izgrađene su i uređene prilazne staze i mostići preko rijeke Slunjčice te staze za obilazak i razgledavanje imanja koje uključuje razgledavanje i upoznavanje rada mlinice u sklopu obiteljske kuće, načina stapanja – košanja tepiha, biljaca, deka u “košu”, razgledavanje ribnjaka i upoznavanje s načinom uzgoja pastrva te obilazak slapova rijeke Slunjčice koji se ulijevaju u rijeku Koranu (najviši slap – Buk, slap Vilina Kosa i slap Hrvoje). U navedenom vremenskom razdoblju prilagođen je teren – zelena površina i opremljen potrebnim rekvizitima kako bi se na imanju moglo baviti raznim sportovima rekreativnog karaktera: odbojka, nogomet, *slackline* (hodanje po traci ili užetu), badminton, vožnja kajacima i slično.

Druga etapa u trajanju od 2003. – 2004. godine se odnosila na opremanje i stavljanje u funkciju izgrađenog poslovnog prostora; prostora radionice starog zanata, prostora za smještaj (sobe, apartman, bungalov), prostora za održavanje prezentacija, seminara, tečajeva i prostora za ugostiteljsku ponudu domaćih specijaliteta, pića i napitaka, kao i nabavke materijala za početak rada (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

2004. godine poduzeće je ušlo u treću etapu koja se odnosi na rad i razvoj poduzeća u posezoni, proširenje ponude i obogaćivanje pratećih sadržaja. Poduzeće od dana osnutka do danas posluje u skladu sa planiranim razvojem programa i ostvaruje pozitivne financijske rezultate poslovanja. Pronalaženjem kreativnih i inovativnih rješenja menadžment poduzeća svake dvije godine uvodi nove i unaprjeđuje stare proizvode i usluge te na taj način obogaćuje svoju ponudu i širi tržište (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

Najopsežnije područje za suvenirsku ponudu je upravo područje domaće, kućne radinosti i umjetničkih obrta za koje posljednjih godina vlada i nešto povećana društvena briga. Razvojem modernih tehnoloških postupaka na osnovi poznavanja starih tehnologija i načina izrade u području kućne radinosti – starih zanata, kao i nadograđivanjem baštine različitim oblicima modernog oblikovanja i dizajna, baština kao takva dobiva na svojoj specifičnosti. Uz razvoj grana kućne radinosti važan je i razvoj javnosti njihova djelovanja – “radionice otvorenih vrata” kao i povezivanje ovakvog tipa radionica s “muzejskim” prikazima baštine što čini mogućnost više za obogaćivanje turističke ponude. Same proizvode, koji se nude u suvenirnici koja je u sklopu poduzeća, izrađuje direktorica Sanja Holjevac od raznoraznih materijala te zaposlenici poduzeća koji sami izrađuju ili pomažu u izradi suvenira za vrijeme predsezone i posezone (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

U stalnom nastojanju poboljšanja kvalitete, usluge, profitabilnosti i zadovoljstva zaposlenih, uprava poduzeća iskorištava optimalno sve raspoložive resurse, poštujući istovremeno suvremenu tehnologiju poslovanja i njegujući domaću tradiciju, prirodna bogatstva, gostoljubivi ugođaj i posebnost. Poduzeće je većinom sezonskog karaktera, iako posluje tijekom cijele godine. Prihodi se najviše ostvaruju tijekom predsezone i sezone i njima se ujedno pokrivaju i troškovi poslovanja i u preostalom dijelu godine kada se bilježi pad

posjećenosti i samim time manja iskorištenost kapaciteta i usluga ugostiteljskih i ostalih sadržajna (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

#### 4.2.3. Poduzetnički tim poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o.

Dobrim rezultatima poslovanja, osigurati će se izvori za stalno podizanje standarda zaposlenih, stimuliranje posebnih radnih doprinosa čime će dobiti lojalne i motivirane vrijednosti te očuvanje ekološki zdrave turističke destinacije. Razvoj ovog poduzeća je poslužio i kao početni impuls za daljnji turistički razvoj Rastoka kao ukupne turističke ponude Slunja, obogaćenje turističke ponude Karlovačke županije, ali isto tako i mogućnost stvaranja prihoda za cijelu obitelj kao i za vanjske suradnike i zajednicu u cjelini, te sprječavanje odljeva mladog, radno sposobnog stanovništva. U poduzeću Slovin Unique – Rastoke trenutno su zaposlena 22 djelatnika. Zbog sezonskog karaktera poslovanja poduzeća, broj zaposlenih se tokom sezone znatno povećava. Strukturu zaposlenih djelatnika, stalnih i sezonskih s usporedbom na dvije sezone, 2008. godinu i 2009. godinu, se može promotriti u tablici 3 (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

Tablica 3: Prikaz stalnih i sezonskih djelatnika u Slovin Unique – Rastoke d.o.o.

|              | STALNI | SEZONSKI | UKUPNO |
|--------------|--------|----------|--------|
| 2008. godina | 22     | 21       | 43     |
| 2009. godina | 22     | 11       | 33     |

Izvor: Slovin Unique – Rastoke d.o.o.

U tablici je vidljivo iz podataka iz 2008. godine da je poduzeće imalo 43 zaposlenika, a 2009. godine je taj broj iznosio 33. Također se može primjetiti da je broj stalno zaposlenih djelatnika ostao isti, dok se broj sezonskih radnika znatno smanjio 2009. godine. Taj pozitivni trend je vezan uz napore menadžmenta poduzeća u pogledu smanjenja broja zaposlenika, odnosno, boljoj organizaciji u preraspodjeli radnih zadataka, s ciljem smanjenja troškova rada. Da bi se uspješno obavile planirane aktivnosti i postavljeni poslovni ciljevi, poduzeće je predvidjelo koliko i kakvih ljudi, odnosno profila stručnosti i znanja je potrebno u određenom vremenskom periodu. Što se tiče kvalifikacijske strukture stalno zaposlenih, najveći dio zauzimaju radnici srednje stručne spreme (SSS) odnosno djelatnici iz uslužnog sektora (konobar, kuhar), zatim slijede kvalificirani radnici (KV) te onda radnici s višom školskom

spremom (VŠS). Kvalificirani radnici obavljaju pomoćne poslove i poslove održavanja ili uređenja. Na pozicijama voditelja pojedinih organizacijskih jedinica nalaze se radnici sa višom školskom spremom. Zaposleni sa visokom stručnom spremom (VSS) nalaze se u upravljačkoj strukturi, iako zbog planiranog širenja obujma poslovanja, poduzeće ima najveću potrebu za kadrom visoke stručne ili više školske spreme u popunjavanju radnih mjesta vezanih za marketing, prodaju i organizaciju raznih događaja. Zbog nedostatka obrazovanog stručnog kadra na području poslovanja poduzeća, uprava ima najvećih poteškoća s pronalaženjem i zapošljavanjem djelatnika visoke stručne spreme, odnosno djelatnika koji će svojim obrazovanjem, znanjem, vještinama i sposobnostima kontinuirano pridonositi razvoju i poboljšanju procesa poslovanja poduzeća (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.).

Na temelju opisa radnog mjesta, sve pozicije unutar poduzeća kategorizirane su u određenu obitelj poslova i temeljem vrijednosti posla svrstane u određenu razinu unutar obitelji poslova. Obitelj poslova je grupa poslova kod kojih je priroda i temeljna svrha rada ista, ali se posao obavlja na različitim razinama. U poduzeću Slovin Unique – Rastoke postoje 4 obitelji poslova, a to su (Slovin Unique – Rastoke d.o.o., Poslovni plan, 2016.):

- viši (strateški) menadžment – osnovna svrha su zadaci iz područja upravljanja, razrada ciljeva, njihova horizontalna i vertikalna adaptacija, redovito praćenje i upravljanje ostvarenjem planova, odgovornost za donošenje odluka koje imaju utjecaj na strategiju tvrtke, odgovornost za ekonomski uspjeh i imidž tvrtke; ovoj obitelji poslova pripadaju: direktor, menadžer kvalitete i financija i marketing menadžer.
- ugostiteljski poslovi – osnovna svrha su zadaci koji su vezani uz ugostiteljsku ponudu poduzeća, a ovoj obitelji poslova pripadaju: voditelj ugostiteljstva, konobar, kuhar te pomoćni radnik.
- poslovi unutar turističke ponude poduzeća – osnovna svrha su zadaci koji su vezani uz turističku ponudu poduzeća; uspostavljanje i održavanje kontakta sa potencijalnim kupcima, prodaja usluga i proizvoda, organizacija (kongresa, seminara, poslovnih sastanaka, team buildinga, vjenčanja), prodaja smještajnih kapaciteta, provedba posjeta gostiju i dr. Ovoj obitelji poslova pripadaju: voditelj turističke ponude poduzeća, event menadžer, recepcionar i animator.
- proizvodnja suvenira, tekstila i prehrambenih proizvoda – osnovna svrha je izrada i razvoj proizvoda, ovoj obitelji poslova pripadaju: voditelj proizvodnje i dizajna, radnik u proizvodnji, pomoćni radnik i radnik na održavanju.



S obzirom na prihod tvrtke i sezonski karakter same destinacije, relativno je velik broj stalno zaposlenih koji je potrebno zadržavati i u zimskim mjesecima kada se obujam poslovanja znatno smanji, s ciljem garancije, odnosno sigurnosti da će se i u ljetnim mjesecima imati pouzdan kadar. Kako se najintenzivnije posluje tijekom ljetne sezone, broj zaposlenih tada se znatno povećava, a “sezonci” popunjavanju mjesta animatora, pomoćnih radnika i sudjeluju u marketinškim aktivnostima, kao i organizaciji turističke ponude poduzeća što se većinom odnosi na sudjelovanje u organizaciji raznih poslovnih događaja, seminara, teambuildinga i dr.

Iako su poslovi definirani po zanimanjima, velik je naglasak na timskom radu o međusobnoj suradnji. Drugim riječima, zaposlenici se moraju prebacivati sa posla na posao, međusobno si pomagati i nadopunjavati seu obavljajući radnih dužnosti. Izvršavanje radnih zadataka pojedinog radnika ovisi o uspješnom izvršenju drugog. Zbog dosta malog broja zaposlenika, a širokog spektra djelatnosti kojima se poduzeće bavi te nekontinuiranog oblika poslovanja, za poduzeće Slovin Unique – Rastoke neophodna je nužna takva organizacijska struktura, unutar koje radnici pokrivaju različita zaduženja, a s ciljem maksimalnog iskorištenja ljudskih potencijala. Opis radnog mjesta, odnosno zaduženja djelatnika u obavljajući radnih dužnosti ovisi o obujmu poslovanja poduzeća, koje tijekom sezone znatno rastete se samim tim zbog potrebe zapošljavanja većeg broja zaposlenika, javlja uža specijalizacija, odnosno zaduženja radnika vezana su uz njihovo radno mjesto. Van sezone, zbog smanjenog udjela zaposlenih, potrebno je nadopunjavanje radnih dužnosti u smislu učešća svakog pojedinog zaposlenika u više poslovnih procesa, koji često nisu sastavni dio opisa posla njihovog radnog mjesta.

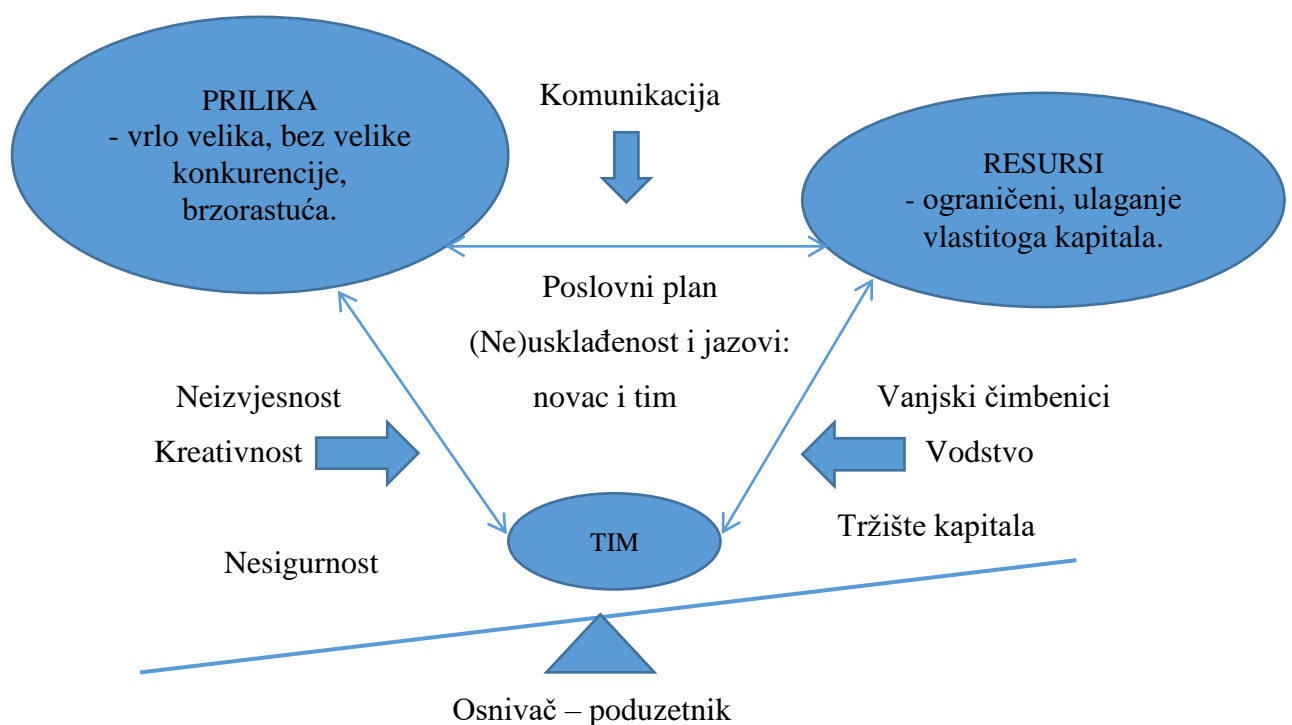
#### **4.3. Prikaz razvoja komponenata Timmonsovog modela**

U ovom dijelu završnog rada biti će prikazane sheme razvoja komponenata Timmonsovog modela 2001. godine i 2004. godine te shema poduzeća danas.

U shemi 3. je prikazana situacija poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o. 2001. godine te je iste godine poduzeće započelo radove obnove u ratu uništenih gospodarskih objekata te su prenamijenjeni u proizvodno – uslužne turističke objekte. Također je uređena i sanirana obala rijeke Slunjčice i uređene staze za razgledavanje imanja te razgledavanje i upoznavanje rada mlinice u sklopu obiteljske kuće, razgledavanje ribnjaka i uzgoja pastrva, obilazak

slapova koji se nalaze na imanju, također je u tom razdoblju prilagođena i zelena površina za raznorazne aktivnosti. S ciljem kreiranja privlačnog i kompleksnog turističkog proizvoda, poduzeće Slovin Unique – Rastoke d.o.o. nastoji vrednovati autentičnost i ambijent koji čine značajnu vrijednost ponude poduzeća na način da se kroz priču doživi svaki pojedini objekt na imanju. Time poduzeće ostvaruje veliku priliku kojom privlači velik broj turista kojih iz dana u dan ima sve više. Kako se poduzeće razvija, tako dobiva i konkurente koji se bave istim ili sličnim djelatnostima i uslugama te su stalna ulaganja i poboljšavanja poduzeća su nužna kako bi ono opstalo.

Shema 3.: Timmonsov model poduzetničkog procesa 2001. godine

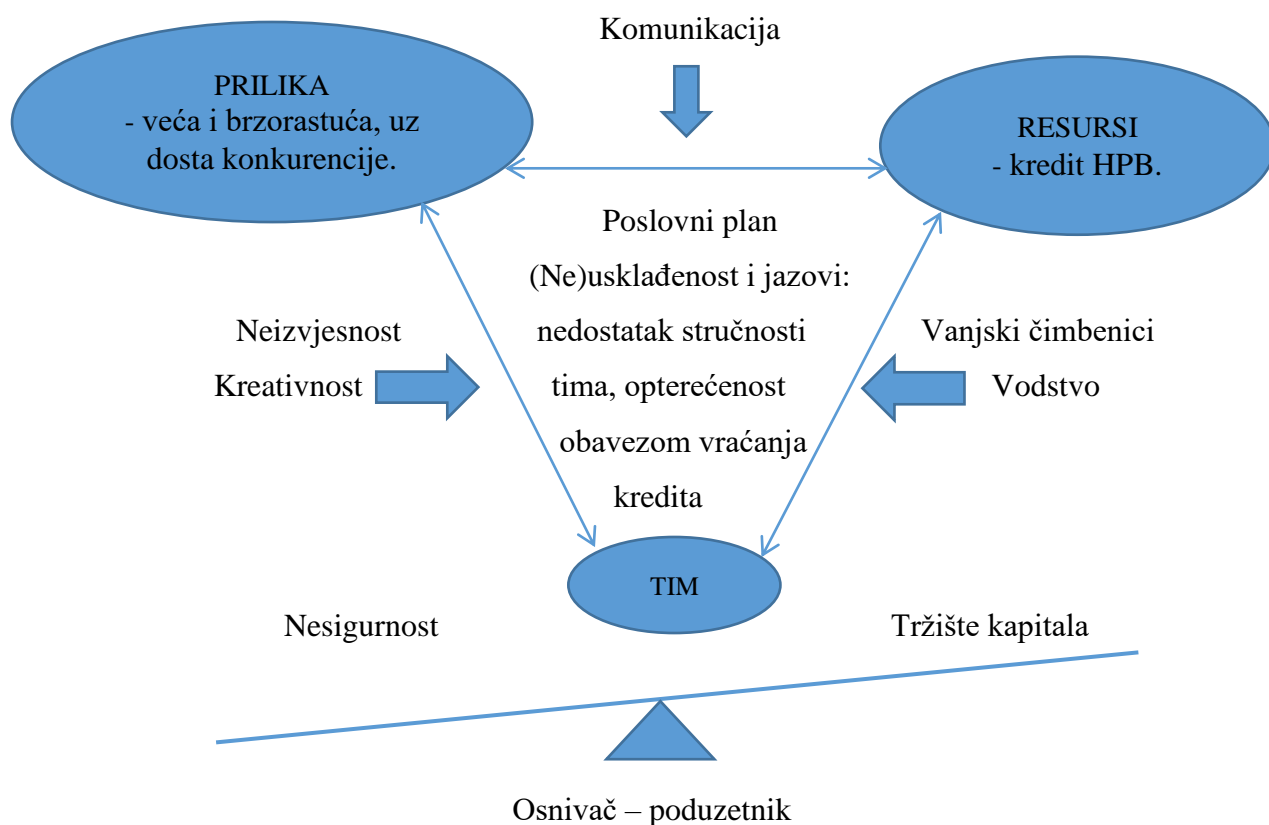


Poduzeće započinje s radom 2004. godine nakon realizacije projekta “Pod rastočkim krovom” i kredita Hrvatske poštanske banke, odnosno iskorištenja poticajnih mjera Ministarstva turizma iz Programa kreditiranja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu “POTICAJ ZA USPJEH”. U shemi 4. je prikazana situacija poduzeća u 2004. godini i tada je započelo i opremanje izgrađenog poslovnog prostora, prostora radionice starog zanata, prostora za smještaj, kongresne sale te prostora za ugostiteljsku ponudu domaćih specijaliteta. Uprava poduzeća je tada imala 12 stalnih zaposlenika, te se broj zaposlenika tijekom sezone povećava na 18 zaposlenika zbog povećanja obujma poslovanja. Tada započinje rad i razvoj poduzeća te proširenje i obogaćivanje ponude i pratećih sadržaja.

Uprava poduzeća iskorištava optimalno sve raspoložive resurse, poštujući istovremeno suvremenu tehnologiju poslovanja i njegujući domaću tradiciju, prirodna bogatstva, gostoljubivi ugođaj i posebnost.

Da bi ostvarili ravnotežu, poduzeće se oslonilo na kredit Hrvatske poštanske banke te na taj način omogućilo daljnji razvoj i unapređenje poduzeća i samim time privuklo pozornost novih turista, lokalnih ljudi, ali i potencijalnih investitora. Također, uz ovo poduzeće, u samo nekoliko godina se otvorilo još nekoliko poduzeća koja se bave sličnim ili istim djelatnostima i uslugama te postoji sve veća konkurencija.

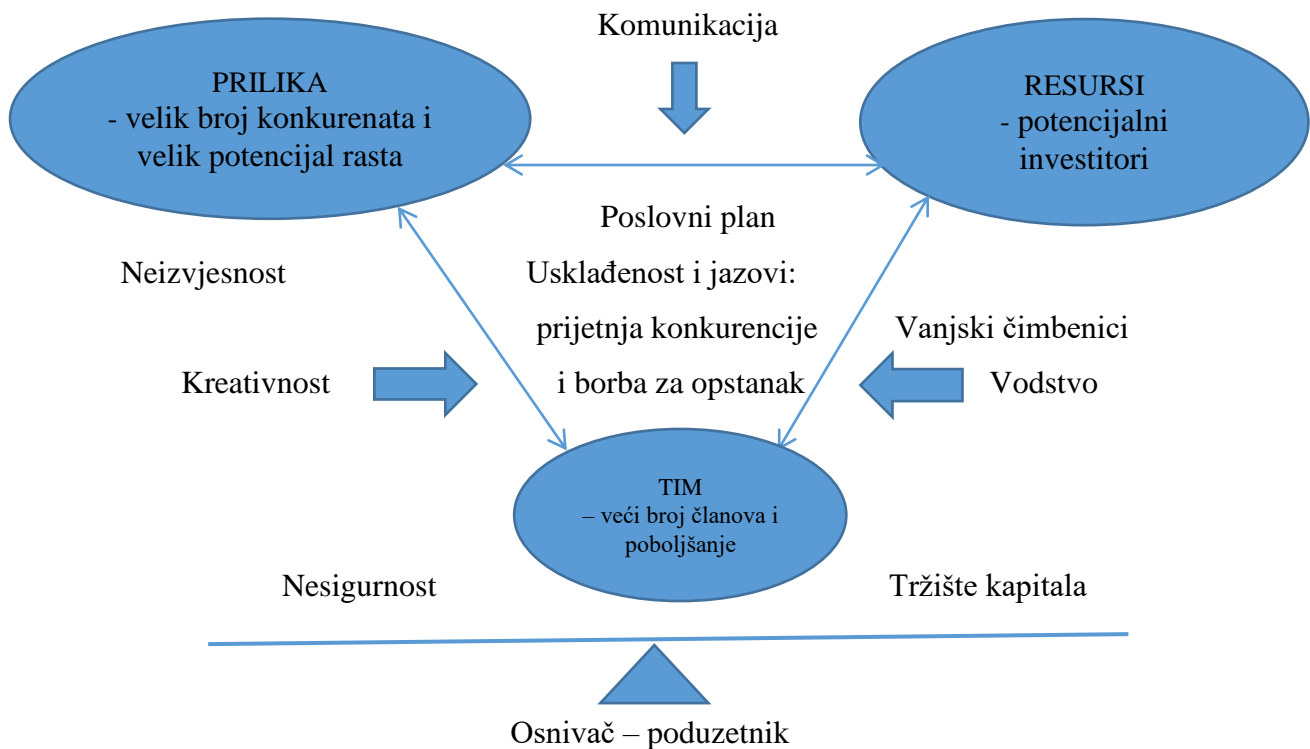
Shema 4.: Timmonsov model poduzetničkog procesa 2004. godine



Poduzeće danas ima velik potencijal rasta, ali uz sve više konkurenata te uvijek mora pronalaziti nove prilike i ideje kako bi moglo opstati. Danas poduzeće puno ulaže iz vlastitih izvora te konstantno nastoji pronaći i ostale izvore financiranja koji bi pomogli u poboljšanju i unapređenju poduzeća. Isto tako poduzeće ulaže i u svoj tim koji je jako bitan. Poduzeće danas broji 26 zaposlenika koji stalno obavljaju djelatnosti poduzeća dok se taj broj tijekom sezone povećava na 32. Ono pronalazi i zapošljava djelatnike visoke stručne spreme, odnosno

djelatnike koji svojim obrazovanjem, znanjem, vještinama te sposobnostima mogu neprestano poboljšavati i razvijati proces poslovanja poduzeća dok je u godinama kada je poduzeće tek počelo s radom, imalo problema s nedostatkom obrazovanog stručnog kadra. Situacija poduzeća danas je prikazana u shemi 5.

Shema 5.: Timmonsov model poduzetničkog procesa 2017. godine



Kako poduzeće stalno ulaže u svoje djelatnosti i proizvode, te sve više i više ulaže i u ljude koji rade u poduzeću, poduzeće je u ravnoteži od prije nekoliko godina, točnije oko 2010. godine kada je ono usavršilo svoje djelatnosti i svoje djelatnosti i proizvode koje nude u svom poduzeću. Nakon nekoliko godina usavršavanja, poduzeće je dotaknulo onu točku razvoja kada su iskustvo, potrebe i vještine na visokoj razini i kao takvo, poduzeće nastoji ostati na takvom visokom položaju te i dalje ulagati kako bi opstalo na tržištu.

Naime, ako se promatra razdoblje od 2004. do 2017. godine, 2004. godine u poduzeću Slovin Unique – Rastoke d.o.o. bilo je zaposleno ukupno 12 stalnih te 6 sezonskih djelatnika, dok je 2017. godine broj stalno zaposlenih porastao za gotovo 117% (ukupno 26 djelatnika), dok je broj sezonskih djelatnika ostao nepromijenjen. Pozitivan trend vidljiv je i u kretanju

prihoda koje ostvaruje poduzeće Slovin Unique – Rastoke d.o.o. 2004. godine poduzeće je ostvarilo ukupan prihod u iznosu od 254.172,00 kn, dok je 2017. godine ukupan prihod poduzeća iznosio 341.392,00 kn, što predstavlja povećanje od 34% u odnosu na 2004. godinu.

U promatranom razdoblju također se uočava i pozitivno kretanje u pogledu ostvarenog financijskog rezultata poslovanja Slovin Unique – Rastoke d.o.o. Poduzeće je 2004. godine ostvarilo dobit u iznosu od 21.236,00 kn, dok su 2017. godine prihodi poduzeća za 46.440,00 kn bili veći u odnosu na rashode, što ukazuje na povećanje dobiti u navedenoj godini za 119 % u odnosu na 2004. godinu.

Što se tiče pokazatelja zaduženosti, koji pokazuje u kojoj se mjeri poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava, 2004. godine taj je pokazatelj iznosio 72%. Tada se poduzeće većinom financiralo iz tuđih izvora, što se može interpretirati na način da je postojala mogućnost (rizik) da poduzeće neće biti u mogućnosti vratiti dug. Iako zaduženost ne mora nužno značiti nešto loše. Primjerice, ukoliko je stupanj zaduženosti pod kontrolom, a posuđena sredstva se koriste na pravi način, zaduženost može rezultirati porastom povrata na investirano. 2017. godine situacija je značajno promijenjena te je koeficijent zaduženosti iznosio 6%, iz čega proizlazi da je Slovin Unique – Rastoke d.o.o. daleko od toga da se suoči s rizikom bankrota.

## 5. Zaključak

Analizirajući zadanu temu, da se zaključiti kako uspjeh svakog poduzetničkog pothvata ovisi o dobroj poduzetničkoj prilici, odnosno tržišno provjerenom ideji, zatim o resursima kojima poduzetnik raspolaže i kojima nastoji ostvariti svoju ideju te o kvaliteti ljudskih resursa, odnosno tima i vještinama, znanjima, tehnikama kojima članovi tima raspolažu. Poduzetništvo predstavlja gospodarsku aktivnost jedne ili više osoba koje uz vlastitu ideju, ulaganje kapitala i preuzimanja rizika pokreću poslovni pothvat kako bi ostvarili dobit i osigurali svoju egzistenciju i egzistenciju svoje obitelji. Obiteljsko poduzetništvo je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Iako u Hrvatskoj ne postoji službena definicija za obiteljska poduzeća, smatra se da su u povijesti obrti bili obiteljska poduzeća koja su se nasljeđivala „s koljena na koljeno“.

Pokretačke sile koje karakteriziraju poduzetnički proces, odnosno Timmonsov model poduzetničkog procesa su poduzetnička prilika, poduzetnički resursi te poduzetnički tim i on ne započinje s novcem, strategijom, timom ili poslovnim planom već kreće s prilikom. Prilika se nalazi u sredini poduzetničkog procesa. Svaka ideja o novom proizvodu ili usluzi koja nije poslovno provjerena i nije jamstvo uspjeha poduzetnika je poduzetnička ideja, dok je poduzetnička prilika ona ideja koja je poslovno provjerena, za nju postoji tržište te se ona može realizirati u uspješan poduzetnički pothvat. Nakon ideje, poduzetnik prikuplja sve resurse koji su mu potrebni za pokretanje poslovanja i realiziranje prilike. Kada se pronađe ideja, odnosno prilika te prikupe resursi, potreban je i dobar tim jer je tim taj koji pokreće novi pothvat iz početne ideje. Timovi su skupine ljudi koji ovise jedni o drugima na zadatku kojeg izvršavaju te utječu na ponašanje i potiču na određene postupke druge članove tima.

Na primjeru obiteljskog poduzeća Slovin Unique – Rastoke d.o.o. može se zaključiti kako je ovo poduzeće dobar primjer obiteljskog poslovanja jer je u njemu zaposleno nekoliko članova obitelji, uže i šire, te mlado radno sposobno stanovništvo Grada Slunja kojemu se na ovom području ne pružaju velike mogućnosti zadržavanja i zapošljavanja. Poduzeće Slovin Unique – Rastoke d.o.o. je malo poduzeće koje u trenutnoj fazi ne pruža velike mogućnosti za napredovanje, što je također jedan od čimbenika koje radna mjesta u takvim organizacijama ne čini atraktivnim mladim obrazovanim i sposobnim kadrovima. Zbog toga je potrebno budućim zaposlenicima, a i sadašnjim, stvoriti uvjete za većim zadovoljstvom na određenom

radnom mjestu, te se na tome i radi. Sa svrhom unapređenja poslovanja i očuvanja postojećeg dobrog glasa, te zbog novih trendova i preferencija gostiju, neophodno je stalno obrazovati djelatnike kako bi konstantno bili u skladu sa novim saznanjima i tehnologijama koje su neophodne za ostanak na turističkom tržištu. Kako je kvalitetan i stručan kadar na ovim područjima teško pronaći iz navedenih razloga, a postojeći zaposlenici su dobro upoznati sa radom i poslovanjem poduzeća, tu prednost treba iskoristiti na način da se njihovom dodatnom edukacijom i razvijanjem vještina i sposobnosti koje trenutno ne posjeduju, osposobe za zahtjevnije zadatke. Planiranim daljnjim razvojem poduzeća postaviti će se zahtjevi za boljom organizacijom radnih dužnosti i uže specijaliziranim poslovima.

Kako je poduzeće Slovin Unique – Rastoke d.o.o. započelo 2001. godine s obnovom u ratu uništenih objekata kako bi se prenamijenili u turističke objekte, tako im je glavni cilj bilo privlačenje turista u atraktivan i ugodan ambijent. Poduzeće je puno ulagalo u svoje proizvode i djelatnosti koje nudi te u ljude koji tamo rade. Isto tako i broj konkurenata je rastao iz dana u dan te je neprestani razvoj i unapređivanje bilo neophodno. 2004. godine je poduzeće započelo s radom te tu započinje razvoj proizvoda i usluga i obogaćivanje ponude poduzeća. Uprava poduzeća iskorištava optimalno sve raspoložive resurse, poštujući istovremeno suvremenu tehnologiju poslovanja i njegujući domaću tradiciju, prirodna bogatstva, gostoljubivi ugođaj i posebnost. Poduzeće danas se nalazi na poziciji gdje ima velik potencijal rasta. no pronalazi i zapošljava djelatnike visoke stručne spreme, odnosno djelatnike koji svojim obrazovanjem, znanjem, vještinama te sposobnostima mogu neprestano poboljšavati i razvijati proces poslovanja poduzeća te samim time pokazuje koliko je bitno, uz priliku i resurse, imati i dobar tim. U 2004. godini u poduzeću Slovin Unique – Rastoke d.o.o. bilo je zaposleno ukupno 12 stalnih te 6 sezonskih djelatnika, a je 2017. godine broj stalno zaposlenih bio 26 što je povećanje za gotovo 117%. Kako je poduzeće 2004. godine ostvarilo ukupan prihod u iznosu od 254.172,00 kn, pokazuje pozitivan trend u kreaanju prihoda koje poduzeće ostvaruje. U 2017. godini je ukupan prihod poduzeća iznosio 341.392,00 kn i ono predstavlja povećanje u odnosu na 2004. godinu. Poduzeće se financiralo iz tuđih izvora i to je značilo da možda neće biti u mogućnosti vratiti dug. Ako je stupanj zaduženosti pod kontrolom, zaduženost može rezultirati porastom povrata na investirano. U 2017. godini je koeficijent zaduženosti iznosio 6%, iz čega se može zaključiti da je poduzeće Slovin Unique – Rastoke d.o.o. daleko od toga da se suoči s rizikom bankrota.

## Literatura

### Knjige

1. Kružić D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012.
2. Kružić D., Obiteljski biznis, RRIIF, Zagreb, 2004.
3. Širola D., Poduzetništvo, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2014.

### Članak na web – stranici

4. CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb, 2012., [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (22.10.2017.)
5. CEPRA, Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>
6. CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb, 2017., <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>

### Ostali izvori

7. Slovin Unique – Rastoke d.o.o., poslovni plan
8. Slovin Unique – Rastoke d.o.o., <http://slunj-rastoke.com/>
9. Savjeti i dodatne informacije pružene su od strane Uprave poduzeća Slovin Unique – Rastoke, gospođe Sanje Holjevac, dipl.oec. i gospodina Nikole Holjevca, dipl.ing.



## **Popis shema**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1.: Dinamika kretanja strukture poduzeća u Hrvatskoj i Europi prema veličini i broju zaposlenih od 1990. do 2013. godine..... | 3  |
| Shema 1: Tipologija temeljnih faza poduzetničkog procesa.....   | 12 |
| Shema 2: Timmonsov model poduzetničkog procesa.....   | 14 |
| Shema 3.: Timmonsov model poduzetničkog procesa 2001. godine.....   | 34 |
| Shema 4.: Timmonsov model poduzetničkog procesa 2004. godine.....   | 35 |
| Shema 5.: Timmonsov model poduzetničkog procesa 2018. godine.....   | 36 |

## **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 2: Vanjski ljudski resursi i kriteriji odabira.....                            | 19 |
| Tablica 3: Prikaz stalnih i sezonskih djelatnika u Slovin Unique – Rastoke d.o.o. .... | 31 |