

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET

Ivana Bujan

**UTJECAJ PODUZETNIČKIH OSOBINA I  
ZNAKJA VLASNIKA NA USPJEŠNOST  
POSLOVANJA MALIH OBITELJSKIH  
PODUZEĆA U TURIZMU**

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2018.



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET

Ivana Bujan

**UTJECAJ PODUZETNIČKIH OSOBINA I  
ZNAJANJA VLASNIKA NA USPJEŠNOST  
POSLOVANJA MALIH OBITELJSKIH  
PODUZEĆA U TURIZMU**

DOKTORSKI RAD

Mentorica: prof.dr.sc. Branka Crnković-Stumpf

Rijeka, 2018.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF ECONOMICS

Ivana Bujan

**THE IMPACT OF OWNER`S  
ENTREPRENURIAL ORIENTATION AND  
KNOWLEDGE ON THE PERFORMANCE  
OF SMALL FAMILY ORIENTED  
BUSINESSES IN TOURISM**

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2018

## PODACI O POVJERENSTVU I OBRANI DOKTORSKOG RADA

Mentor rada: prof.dr.sc. Branka Crnković-Stumpf

Doktorski rad obranjen je dana 16.5.2018. na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci pred povjerenstvom u sastavu:

1. prof.dr.sc. Neda Vitezić, redovita profesorica Ekonomskog fakulteta u Rijeci, predsjednica povjerenstva
2. prof.dr.sc. Nada Karaman Aksentijević, redovita profesorica Ekonomskog fakulteta u Rijeci, članica
3. prof.dr.sc. Zdenko Cerović, redoviti profesor Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, član

## **Zahvala**

Prije svega htjela bih zahvaliti svojoj mentorici prof.dr.sc. Branki Crnković-Stumpf na svim sugestijama, usmjeravanju i pomoći koju mi je pružila pri izradi ovog doktorskog rada. Sve dvojbe i nedoumice oko istraživanja kojih je bilo mnogo, nakon rasprava su uvijek postajale jasnije.

Zahvaljujem svojoj najužoj obitelji koji su me slijedili cijelim putem doktorskog studija, ohrabivali me, poticali i pomagali na svakom koraku. Zahvaljujem i svim bliskim prijateljima koji su mi bili podrška i suputnik u raspravama. Uz takvu podršku cijeli put bio je neizrecivo lakši te stoga doktorski rad posvećujem njima.

Bez pomoći Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela ova disertacija teško bi bila izrađena te stoga posebno zahvaljujem na dostavljenim inicijalnim podacima koji su poslužili kao osnova za provođenje cijelog istraživanja. Nikako ne smijem zaboraviti niti sve vlasnike malih obiteljskih hotela koji su ispunili anketu, a posebno zahvaljujem svim vlasnicima koji su iskazali dobru volju i sudjelovali u intervjuu.

## Sažetak

Cilj znanstvenog istraživanja u ovom doktorskom radu je sumirati i proširiti spoznaje o obilježjima malih obiteljskih poduzeća u turizmu te utvrditi utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja. Uz analizu poduzeća istovremeno se analiziraju i poduzetničke osobine vlasnika malih obiteljskih poduzeća turizmu te specifični obiteljski resursi. Teorijski okvir korišten za razvoj istraživanja i empirijskog modela oslanja se na razvojne modele obiteljskog poduzetništva dok su od teorija primijenjene poduzetništvo resursne teorije, teorija socijalnog identiteta i teorija ljudskog kapitala. U skladu s navedenim teorijama razvijen je empirijski model koji predlaže kombinaciju pokazatelja uspješnosti poslovanja, osobina vlasnika i obiteljske specifičnosti te čini doprinos suvremenim pristupima vrednovanja u obiteljskom poduzetništvu. Pomoću statističkih metoda multiple i logističke regresije utvrđen je utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu mjerenu financijskim i nefinancijskim pokazateljima. Uzorak za potrebe empirijskog istraživanja i dokazivanje hipoteza sačinjavaju mali obiteljski hoteli koji se nalaze u bazi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Potvrđeno je da specifično poduzetničko znanje stečeno edukacijama značajno utječe na uspješnost poslovanja. Rezultati istraživanja upućuju da od poduzetničkih osobina vlasnika, sklonost riziku i proaktivnost značajno utječu na uspješnost poslovanja, dok inovativnost ne utječe na uspješnost poslovanja što upućuje na niske razine inovativnosti poduzeća u uzorku. Motivi koji najviše utječu na nastavak obiteljskog posla su osiguravanje radnog mjesta za članove obitelji i zadržavanje posla unutar obitelji. Kao nadopuna empirijskom modelu metodom intervjuja ispitano je dvadeset vlasnika malih obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj kako bi se dobio dublji uvid u obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

**Ključne riječi:** poduzetnička orijentacija, prijenos vlasništva, mali obiteljski hoteli, edukacija u turizmu, kvalitativni i kvantitativni pokazatelji uspješnosti

## **Abstract**

The purpose of scientific research in this doctoral thesis is to summarize and expand the knowledge about the characteristics of small family businesses in tourism and to determine the impact of owner`s entrepreneurial traits and knowledge on business performance. Along with the company analysis, the entrepreneurial traits of small family business owners and specific family resources are analyzed at the same time. The theoretical framework used for the development of the research and empirical model relies on the development models of family entrepreneurship while the applied theories are the entrepreneurship of resource theory, the social identity theory and the human-capital theory. In accordance with the aforementioned theories, an empirical model that proposes a combination of business performance indicators, owner`s entrepreneurial traits and family specificities has been developed, which contributes to contemporary family business valuation methods. Furthermore, using statistical multiple and logistic regression methods, the influence of owner`s entrepreneurial traits and knowledge on the performance of small family businesses in tourism measured by financial and non-financial indicators was determined. For the purposes of empirical research and hypothesis confirmation a sample consisting of small family hotels, members of the National Association of Family and Small Hotels was selected. It was confirmed that specific entrepreneurial knowledge acquired through education significantly influences business performance. Owner`s entrepreneurial traits, risk and proactivity preferences have a significant impact on business performance, while innovation does not affect business performance, indicating low levels of business innovation in the sample. Motives that have the greatest influence on the continuation of family business are securing a job for family members and keeping the family within the business. To complement the empirical model, twenty small family hotel owners in the Republic of Croatia were interviewed to gain a deeper insight into the characteristics of small family businesses in tourism.

**Key words:** entrepreneurial orientation, ownership transfer, small family hotels, education in tourism, qualitative and quantitative performance measures



# SADRŽAJ

Sažetak.....	ii
Abstract .....	iii
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem i predmet istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Svrha i ciljevi rada .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Hipoteze rada.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Struktura rada.....</b>	<b>9</b>
<b>2. OBILJEŽJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Teorijski i zakonodavni okvir djelovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. 13</b>	
2.1.1 Problem pojmovnog određenja malog obiteljskog poduzeća u turizmu .....	14
2.1.1.1 Pojmovno određenje i zakonski okvir obiteljskih poduzeća u turizmu u Republici Hrvatskoj.....	20
2.1.1.2 Pojmovno određenje i zakonski okvir obiteljskih poduzeća na svjetskoj razini .....	22
2.1.2 Teorijski modeli malih obiteljskih poduzeća u turizmu.....	26
<b>2.2 Međuodnos obitelji i malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....</b>	<b>35</b>
2.2.1 Osobine vlasnika kao člana obitelji.....	35
2.2.2 Uloga ostalih članova obitelji.....	38
2.2.3 Motivi za osnivanje obiteljskih poduzeća u turizmu.....	40
2.2.3.1 Pojam životnog stila .....	42
2.2.3.2 Socio-emocionalno bogatstvo .....	46
2.2.4 Problemi prijenosa vlasništva u obiteljskim poduzećima .....	50
<b>2.3 Analiza mogućnosti financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....</b>	<b>56</b>
2.3.1 Izvori financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.....	57
2.3.2 Programi i fondovi Europske unije kao mogućnost financiranja malih obiteljskih poduzeća.....	59
2.3.3 Uzroci otežanog pristupa izvorima financiranja .....	65
2.3.4 Financijski pokazatelji poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.....	67
<b>2.4 Mala obiteljska poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja .....</b>	<b>72</b>
2.4.1 Obilježja malih obiteljskih hotela .....	73
2.4.1.1 Odrednice kvalitete .....	79
2.4.1.2 Mogućnosti umrežavanja .....	82
2.4.2 Infrastruktura podrške malim obiteljskim hotelima u Republici Hrvatskoj i svijetu .....	84

<b>3. ODREDNICE USPJEŠNOSTI MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU.....</b>	<b>88</b>
<b>3.1 Financijski pokazatelji uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu na primjeru malih obiteljskih hotela .....</b>	<b>89</b>
3.1.1 Statički financijski pokazatelji uspješnosti .....	89
3.1.2 Dinamički financijski pokazatelji uspješnosti.....	92
<b>3.2 Nefinancijski pokazatelji uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu.....</b>	<b>94</b>
3.3.1 Nastavak obiteljske tradicije .....	96
3.3.2 Odnosi s okolinom .....	99
<b>4. ANALIZA PODUZETNIČKIH OSOBINA VLASNIKA U MALIM OBITELJSKIM PODUZEĆIMA U TURIZMU .....</b>	<b>102</b>
<b>4.1 Teorijska polazišta za istraživanje poduzetnika i poduzetničkih osobina .....</b>	<b>102</b>
4.1.1 Poduzetništvo resursne teorije.....	105
4.1.2 Teorija socijalnog identiteta .....	108
4.1.3 Teorija ljudskog kapitala .....	109
<b>4.2 Poduzetničke osobine i ponašanje.....</b>	<b>110</b>
4.2.1 Načini mjerenja poduzetničkih osobina i znanja.....	116
4.2.2 Vrste poduzetnika u području turizma .....	123
<b>4.3 Primjena teorija na poduzetnike u malim obiteljskim poduzećima u turizmu....</b>	<b>126</b>
4.3.1 Poduzetničke osobine i znanja vlasnika u malim obiteljskim poduzećima u turizmu .....	126
4.3.2 F-PEC model .....	131
<b>5. PRIKAZ EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>132</b>
<b>5.1 Ekonometrijski model utjecaja odabranih poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.....</b>	<b>132</b>
5.1.1 Metodologija istraživanja .....	132
5.1.1.1 Definiranje i opis uzorka .....	133
5.1.1.2 Identifikacija i formiranje nezavisnih varijabli .....	135
5.1.1.3 Identifikacija i formiranje zavisnih varijabli .....	138
5.1.1.4 Metode za testiranje hipoteza .....	141
5.1.1.5 Konceptualni model .....	152
5.1.2 Rezultati istraživanja .....	153
5.1.2.1 Deskriptivna statistika primarnih i sekundarnih podataka .....	153
5.1.2.2 Specifično poduzetničko znanje vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....	165
5.1.2.3 Poduzetničke osobine vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....	185
5.1.2.4 Značajnost motiva za uključivanje u obiteljski posao.....	200
<b>5.2 Kvalitativno istraživanje obilježja poslovanja i obiteljskih odnosa u malim obiteljskim poduzećima u turizmu .....</b>	<b>203</b>

5.2.1 Metode za provođenje istraživanja.....	204
5.2.2 Rezultati istraživanja .....	206
<b>6. OCJENA DOBIVENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>218</b>
<b>6.1 Ograničenja istraživanja .....</b>	<b>218</b>
<b>6.2 Rezultati istraživanja .....</b>	<b>219</b>
<b>6.3 Smjernice za buduća istraživanja .....</b>	<b>221</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>223</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>229</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>253</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>255</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>256</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>257</b>

# 1. UVOD

U uvodnom dijelu detaljno se prikazuje problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi rada, hipoteze rada, metodologija istraživanja te struktura rada.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Istraživanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu specifična su po multidisciplinarnom pristupu jer za iscrpnu analizu potrebna je kombinacija više različitih područja. Međutim, prije daljnjih razmatranja potrebno je pojmovno odrediti malo obiteljsko poduzeće. Na svjetskoj razini detektirano je više od 90 različitih pojmovnih određenja obiteljskih poduzeća. Najčešće se spominje utjecaj obitelji na vlasništvo i stratešku, tj. menadžersku kontrolu od strane obitelji, dok su ostale komponente aktivno sudjelovanje članova obitelji u svakodnevnim aktivnostima poduzeća (Austrian institute for SME research, 2008). Neka istraživanja (Mroczkowski i Tanewski, 2007; Westhead i Cowling, 1997, 1998), Mroczkowski i Tanewski, 2007) razmatraju kriterije za klasifikaciju obiteljskih poduzeća, a teorijske podjele proizašle iz empirijskih radova (Carlock i Ward, 2001, str. 119) rezultiraju sljedećim vrstama obiteljskih poduzeća: poduzetnik, trgovac-pojedinac, obiteljsko partnerstvo, *sibling* partnerstvo (partnerstvo srodnika)<sup>1</sup>, suradnja rođaka, obiteljski sindikat. U Republici Hrvatskoj je status obiteljskih poduzeća utvrđen Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti (Narodne novine, 2015) koji uz obiteljska poduzeća veže pojam kućanstva te propisuje da članovi kućanstva mogu raditi u ugostiteljskom objektu bez sklapanja ugovora o radu. Zakon također predviđa da se usluge najma i *cateringa* u ugostiteljstvu mogu obavljati temeljem vlasništva posjeda ili nekretnine, gdje navedene usluge mogu pružati članovi kućanstva. Navedena pojmovna određenja obiteljskih poduzeća su manjkava, jer ne omogućuju detaljniji pregled i obilježja svake pojedine djelatnosti malih obiteljskih poduzeća, kao i obilježja obiteljskih poduzeća. Kućanstvo je preširoka kategorija pojmovnog određenja te bi je trebalo zamijeniti pojmom obitelji koji bi se specificirao još detaljnije, a čime bi se postigla konzistentnost i jasnoća pojma. Razvoj turizma i rast turističkog prometa posljednjih godina (Getz i Carlsen, 2005, str. 1) generirao je nebrojene nove prilike za obiteljske poduhvate. Neka od obilježja malih obiteljskih poduzeća u sektoru turizma su

---

<sup>1</sup> Eng. *sibling partnership* partnerstvo je djece koja nasljeđuju obiteljski posao od prethodnih generacija obitelji (*Business Family Foundation*).

obiteljska atmosfera, personalizirani pristup gostu i visoka razina kvalitete usluge, dok je obiteljsko poduzeće često i jedini izvor stjecanja prihoda za cijelu obitelj.

**Objekt istraživanja** u doktorskom radu su mali obiteljski hoteli, odnosno njihovi vlasnici. Uzorak malih obiteljskih hotela odabran je zbog dostupne baze podataka u okviru Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Mali obiteljski hoteli prosječno zapošljavaju oko 15 osoba, posjeduju najviše 50 soba ili 25 apartmana (Perić i Nikšić, 2007; Stipanović, 2006). Ako se provede usporedba s nekim zemljama u okruženju, primjerice Austrija ima oko 10 000 malih obiteljskih hotela, a Italija 23 000. Nadalje, u hotelskoj industriji ne postoji propisani kriterij podjele hotela na male, srednje i velike. Ipak, na razini različitih država postoje okvirni kriteriji koji služe kao polazište za sistematizaciju, a faktori koji služe kao kriterij raspodjele su broj ležajeva i smještanih jedinica (The European Consumers' Centre Network, 2009, str. 6). Kriteriji koji se mogu adaptirati za potrebe Republike Hrvatske proizlaze iz zemalja u okruženju, poput Austrije, Italije i Švicarske (Vlahov, 2013, str. 119–120). Za potrebe utvrđivanja uzorka istraživanja u ovom doktorskom radu određuje se kriterij klasifikacije malih obiteljskih hotela prema računovodstvenim kriterijima i obilježjima obitelji. Računovodstveni kriteriji su broj zaposlenih, veličina aktive, godišnji prihod, a obilježja obitelji su da je vlasnik u bližem ili daljnjem srodstvu s jednom i/ili više osoba koje rade i/ili su zaposlene u malom obiteljskom hotelu koji nema više od 50 smještajnih jedinica. Kriterij klasifikacije utvrđen je temeljem dostupnih pojmovnih određenja koja su navedena u raznim publikacijama (Austrian institute for SME research, 2008; CEPOR, 2012; EC - European Commission, 2013; The European Consumers`Centre Network, 2009) uz prilagodbe za hrvatska poduzeća.

Analizom relevantne literature utvrđeno je da postoji ograničen broj teorijskih i empirijskih radova vezanih uz obiteljska poduzeća, a uočen je izrazito uzak opus istraživanja obiteljskih poduzeća u sektoru turizma. Neki autori smatraju da se istraživanja malih obiteljskih poduzeća u sektoru turizma često ignoriraju zbog kompleksnosti analize i nedostatnog financiranja (Getz i Carlsen, 2005). Navedene tvrdnje potkrepljuju i istraživanja Lyncha (1996) i Lyncha i MacWhannela (2000) koji navode da je obiteljskom poduzetništvu u turizmu posvećeno izuzetno malo pažnje u korpusu teorijskih i empirijskih istraživanja.

Istraživanja obiteljskih poduzeća u turizmu oslanjaju se na teorije koje nisu izravno konstruirane proučavanjem upravo tog područja, ali mogu poslužiti kao dobra osnova za produciranje budućih teorijskih i praktičnih spoznaja – resursna teorija, teorije strukture kapitala, principal-agent teorija, poduzetnička teorija poduzeća. Jedna od teorija koja se najviše

primjenjuje je resursna teorija koja opisuje poduzeće kao jedinstven skup resursa koji su kompleksni, neopipljivi i dinamični. Kako su obiteljska poduzeća izrazito kompleksna i dinamična kategorija subjekata, resursna teorija je dobar konceptualni okvir za izradu teorijskih i empirijskih istraživanja, tj. modela.

Specifično znanje vlasnika/poduzetnika smatra se ključnom strateškom imovinom poduzeća te pozitivno korelira s financijskim i nefinancijskim mjerama uspješnosti poslovanja poduzeća zbog specifičnosti prijenosa, imitiranja i rijetkosti (Cabrera-Suárez i ostali, 2001). Istraživanja usmjerena na vlasnika i pripadajuće specifično znanje, poduzetničke osobine i sposobnost motivacije članova obitelji svoju osnovu pronalaze u poduzetništvu resursne teorije (Alvarez i Busenitz, 2001; Barney i Clark, 2007; Chinomona, 2013; Machek i Hnilica, 2014; Peters i Kallmuenzer, 2015) i znanju kao specifičnom konkurentskom resursu (eng. *knowledge-based view*). Iako su poduzetničke osobine vlasnika u obiteljskim poduzećima predmet mnogih istraživanja proteklih godina, manji broj istraživanja odnosi se na mala obiteljska poduzeća u turizmu (Peters i Kallmuenzer, 2015). Kako istraživanje osobina vlasnika/poduzetnika te utvrđivanje kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja zadiru u sferu psihologije i sociologije, u doktorskom radu će se koristiti i adaptirati postavke teorije socijalnog identiteta (Tajfel i ostali, 1984). Od posebnog je interesa važnost poduzetničke orijentacije u obiteljskim poduzećima u turizmu, jer poduzetničke osobine – inovativnost, proaktivnost, sklonost riziku, autonomija i konkurentska agresivnost utječu na uspjeh ili neuspjeh poduzeća (Zellweger i Sieger, 2012). Trenutna istraživanja bave se operacionalizacijom poduzetničkih osobina i čimbenika uspješnosti malih obiteljskih poduzeća (Berrone i ostali, 2012; Zahra, Shaker i ostali, 2004) te se područje i predmet istraživanja ovog dokorskog rada uklapaju u suvremene istraživačke trendove. Od ostalih teorijskih modela u doktorskom radu će se koristiti i modeli Gersicka i ostalih (1997), Morrisona i Teixeira (2004). Najsveobuhvatnija istraživanja stanja i obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu provode Getz i ostali (2004), Getz i Carlsen (2005). Problematikom utvrđivanja uspješnosti, strukture kapitala i financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu bavi se manji broj istraživanja (Getz i Petersen, 2005, Giroud i ostali, 2012, Haber i Reichel, 2007, Lerner i Haber, 2001, Sharma i Upneja, 2005). Rezultati mnogih istraživanja navode da se mala obiteljska poduzeća u turizmu često susreću s problemima nedostupnosti izvora financiranja i ljudskog kapitala, dok se poslovanje odvija uz granične pokazatelje profitabilnosti. Specifičnosti i osobine znanja menadžera, koji je ujedno i vlasnik (Cameron i Massey, 1999; De Massis i ostali, 2008; Runyan i ostali, 2008) mogu utjecati na navedena obilježja poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

Navedenim razmatranjima dolazi se do **znanstvenog problema istraživanja: Nepostojanje izvornog istraživanja o poduzetničkoj orijentaciji i poduzetničkim osobinama vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu, odrednicama uspješnosti poslovanja te uloge obitelji u poslovanju malih obiteljskih poduzeća u turizmu.** Nekonzistentnost pojmovnih određenja malih obiteljskih poduzeća u turizmu onemogućava sustavno, statističko i empirijsko praćenje obilježja i kretanje poslovanja koje bi rezultiralo boljim razumijevanjem i poticanjem upravo tog sektora od strane države.

Iz definiranog problema istraživanja proizlazi **predmet istraživanja**, a to je: **Istražiti i analizirati teorijske i praktične aspekte poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, kao i utjecaj odabranih poduzetničkih osobina i znanja vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu na uspješnost poslovanja izradom empirijskog modela.**

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

Cilj znanstvenog istraživanja je sumirati i proširiti spoznaje o obilježjima malih obiteljskih poduzeća u turizmu te utvrditi poduzetničke osobine i znanja vlasnika kao izvor konkurentnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Ciljevi se mogu dalje operacionalizirati i podijeliti na znanstvene i praktične. Znanstveni ciljevi su:

- detaljno analizirati i sistematizirati relevantnu literaturu iz područja poduzetničkih znanja i osobina te ekonomike malih obiteljskih poduzeća u turizmu;
- odrediti i analizirati obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu;
- provesti analizu financijskog stanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu;
- utvrditi i analizirati kvalitativne i kvantitativne pokazatelje uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu;
- ostvariti nove spoznaje o znanju, osobinama i poduzetničkoj orijentaciji vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu;
- utvrditi koji motivi najviše utječu na ostanak članova obitelji u malim obiteljskim poduzećima u turizmu;
- konstruirati znanstveni model za mjerenje utjecaja poduzetničkih osobina i znanja na kvantitativne i kvalitativne mjere uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu;
- empirijski dokazati smjer i jačinu utjecaja utvrđenih varijabli na kvantitativne i kvalitativne mjere uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

Rezultati istraživanja polučit će sljedeće praktične ciljeve:

- temeljem originalnih spoznaja utvrdit će potrebe za dodatnim edukacijama vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu;
- utvrdit će prepreke u poslovanju malih obiteljskih poduzeća u turizmu i provesti kritičku analizu utvrđenog stanja;
- istražiti i sistematizirati će mogućnosti financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

### **1.3. Hipoteze rada**

Iz uvoda i pregleda dosadašnjih istraživanja proizlazi glavna hipoteza: **Temeljem znanstvenih spoznaja moguće je utvrditi da specifična poduzetnička znanja i osobine vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu utječu na kvalitativne i kvantitativne pokazatelje uspješnosti poslovanja.**

#### **H1. Specifično poduzetničko znanje vlasnika značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Prema teoriji poduzetništva poduzetnici posjeduju specifične materijalne i nematerijalne resurse koje kombiniraju na njima svojstven način kako bi realizirali poslovne prilike. Poduzetničko znanje predstavlja specifičan nematerijalni resurs koji poduzetniku omogućava ostvarivanje konkurentskih prednosti. Kako je znanje vrlo apstraktna kategorija, za potrebe istraživanja u ovom doktorskom radu je operacionalizirana kao obrazovanje i iskustvo.

Operacionalizacijom i istraživanjem poduzetničkih znanja među prvima se počinje baviti Hayek (1945), dok iskustvo razmatraju Davidson i Honig (2003). Neki autori osobine vlasnika proučavaju s aspekta stručnosti (Chakravarthy, 1986; Eccles, 1991) i pronalaze pozitivan utjecaj većeg stupnja stručnosti na rast dobiti malih obiteljskih poduzeća. Istraživanja ljudskog kapitala u kontekstu obrazovanja vlasnika provode Haber i Reichel (2007) dokazujući pozitivnu vezu razine obrazovanja i rasta dobiti. Menadžerske vještine vlasnika i utjecaj na rast dobiti dokazuju Bird (1988), Cooper i ostali (1994), Faems i Winne (2003). Kod generiranja održivosti i opstojnosti poslovanja spominju se dobre komunikacijske i organizacijske vještine te bihevioralne vještine (Lundberg, 1994; Olsen, 1991).



Nadalje, iskustvo vlasnika prije osnivanja vlastitog poduzeća u području turizma odabrano je zbog pretpostavke da je dio vlasnika obiteljskih poduzeća svoju karijeru započeo u nekom drugom poduzeću. Slična istraživanja i korelacije pronalaze King (1995) i Mendonsa (1983). Slične fluktuacije moguće je pretpostaviti i za Republiku Hrvatsku.

Operacionalizacijom istraživanja u sklopu prve hipoteze dolazi se do sljedećih podhipoteza.

***H1.1. Specifično poduzetničko znanje vlasnika stečeno iskustvom i sudjelovanjem u dodatnim edukacijama značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

Specifično poduzetničko znanje vlasnika u ovoj podhipotezi mjeri se brojem godina koje je vlasnik proveo radom u nekoj drugoj instituciji/poduzeću. Lee i Tsang (2001) analiziraju utjecaj obrazovanja i iskustva na rast poduzeća i koriste strukturalne jednadžbe. Značajan utjecaj edukacija na uspješnost poslovanja dokazuju Sánchez i ostali (2003).

***H1.2. Specifično poduzetničko znanje vlasnika o izboru načina financiranja značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

Način financiranja kvantificiran je izračunom pokazatelja zaduženosti i strukture kapitala, koji se odnose na specifično poduzetničko znanje vlasnika o izboru načina financiranja. Metodom multiple regresije ocijenit će se izbor načina financiranja na stope rasta dobiti nakon oporezivanja i stope rasta prihoda od prodaje.

**H2. Poduzetničke osobine vlasnika kao izvor konkurentskih prednosti značajno utječu na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Skлонost riziku, uvođenje inovacija i proaktivnost odabrane su poduzetničke osobine koje će se testirati pojedinačnim uključivanjem u empirijski model. Kako postoji veći broj poduzetničkih osobina, rizik, inovacije i proaktivnost sukladni su dosadašnjim istraživanjima u području obiteljskih poduzeća (Naldi i ostali, 2007)

Zellweger i Sieger (2012) preispituju autonomiju, inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost i konkurencijsku agresivnost u obiteljskim poduzećima u turizmu te utvrđuju da visoke razine navedenih poduzetničkih osobina ne utječu nužno na dugoročni uspjeh obiteljskih poduzeća. Konkurentska agresivnost te sklonost riziku su osobine koje obiteljski poduzetnici uglavnom

ne posjeduju. Poon (2006), Runyan i ostali (2008) istražuju poduzetničku orijentaciju, a kao ključne varijable biraju inovativnost, sklonost riziku i proaktivnost na uzorku malih poduzeća.

Rauch i ostali (2009) dokazuju pozitivan utjecaj poduzetničkih osobina vlasnika na uspješnost poslovanja, dok Zellweger i ostali (2012) navode da su sklonost riziku i inovativnost najvažnije poduzetničke osobine u obiteljskim poduzećima. Druga hipoteza dijeli se na tri podhipoteze:

*H2.1. Vlasnikova sklonost riziku značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu*

*H2.2. Vlasnikova inovativnost značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu*

*H2.3. Vlasnikova proaktivnost značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu*

### **H3. Motivi uključivanja u obiteljski posao značajno utječu na nastavak obiteljske tradicije malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

U obiteljskim poduzećima glavne odrednice uspješnosti poslovanja nisu samo financijski pokazatelji, već su u velikoj mjeri važni i nefinancijski pokazatelji uspješnosti. O tome govori i činjenica da glavni motiv ulaska u obiteljsko poduzetništvo nije ostvarivanje dobiti već i određeni životni stil, nastavak obiteljske tradicije, osiguravanje radnog mjesta članovima obitelji (Getz i ostali, 2004). Kako bi poduzeće ostalo u vlasništvu obitelji vlasnik treba motivirati članove obitelji, dok se ta motivacija smatra sinonimom za daljnji rast i uspjeh. Ipak, motivacija i zadržavanje članova obitelji često otežavaju obiteljski odnosi te želja djece da ne nastave obiteljski posao. Iz navedenih razmatranja moguće je zaključiti da se uključivanje obitelji u poslovanje i ostanak u obiteljskom poslu može smatrati uspjehom, odnosno nefinancijskom mjerom uspješnosti.

Namjere, odnosno motivacija vlasnika za uključivanje u obiteljski posao isto igraju važnu ulogu za nastavak obiteljske tradicije poslovanja. Zellweger i ostali (2012) navode da postoji pozitivan utjecaj motiva temeljem kojih vlasnik pokreće poduzeće na nastavak obiteljskog posla, a do istih zaključaka dolaze i J. Mensah-ansah (2014), Nordqvist i Zellweger (2010), Zellweger i ostali (2011, 2010).

## 1.4. Metodologija istraživanja

Za potrebe izrade doktorskog rada provesti će se primarno i sekundarno istraživanje te kvalitativno i kvantitativno istraživanje. Uzorak istraživanja, odnosno osnovni skup za potrebe primarnog istraživanja čini 180 malih obiteljskih hotela (n=180). U osnovni skup ulaze hoteli koji su evidentirani u bazi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela Hrvatske. Organizacijski oblici poduzeća su društva s ograničenom odgovornošću, jednostavna društva s ograničenom odgovornošću, obrti i obiteljska poljoprivredna gospodarstva.

**Primarno istraživanje** provoditi će se u dva dijela. U prvom dijelu prikupljat će se podaci metodom strukturiranog upitnika. Upitnici će se slati vlasnicima malih obiteljskih hotela, odnosno osnovnom skupu istraživanja, temeljem kojeg će se dobiti zavisne i nezavisne varijable za testiranje hipoteza. Planirani uzorak obuhvaća 100% osnovnog skupa prema broju subjekata (180 subjekata). Međutim, valja uzeti u obzir da svi subjekti neće odgovoriti na strukturirane upitnike. Predviđa se minimalno 50% odgovora na poslane strukturirane upitnike, a očekivani povrat ispunjenih anketa u slučaju odabranog načina distribucije strukturiranih upitnika je između 30% i 50% (Tkalec Verčić, 2013, str. 104) što čini dovoljnu stopu povrata. Jačina utjecaja varijabli i dokazivanje hipoteza testirat će se statističkim metodama logističke regresije zbog binarnog i kategoričkog obilježja varijabli, multiple regresije i korelacijske analize te analizama varijanci prema potrebi. Konstruiranje upitnika planirano je početkom 2016. godine, a proces konstruiranja trajao je od kraja studenog 2015. do početka veljače 2016.

U drugom dijelu primarnog istraživanja provodit će se dubinski intervjui s vlasnicima malih obiteljskih hotela iz osnovnog skupa, a rezultat ovog oblika istraživanja bit će opisno zaključno istraživanje. Također, za analizu intervjua koristit će se i programski alat Gabek koji radi na principu *gestalten* drva te pronalazi iste jezične konstrukte u odgovorima ispitanika te konstruira *gestalten* drvo. U slučaju dubinskih intervjua uzorak će biti kvotni – 20 subjekata, provodit će se u Republici Hrvatskoj. Dubinskim intervjuima ispitivat će se osnovna obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, utvrditi vrste prema teorijskim modelima, ispitati odnosi u obitelji i uloga obitelji, detektirati osnovni razlozi ulaska i motivi održavanja malih obiteljskih poduzeća. Također će se dobit iscrpne informacije o obiteljskoj dimenziji vlasništva, osobinama vlasnika, načinu osnivanja, smještajnim kapacitetima, problematici financiranja i utrošenim sredstvima za pokretanje hotela. Navedeni podaci dat će iscrpnu sliku o dimenziji obiteljskog vlasništva u turizmu. Intervjui će se provodit izlaskom na teren, a u slučaju nemogućnosti

odlaska na lokaciju intervju će se provesti telefonom ili internetskim komunikacijskim programom Skype. Početak provedbe dubinskih intervju planira se za sredinu 2016. godine.

**Sekundarno istraživanje** odnosi se na analizu opsežne relevantne literature iz područja poduzetništva, menadžmenta i turizma. Analiza literature počela se provoditi u travnju 2015. godine. Znanstvene metode koje se koriste kod analize relevantne literature su metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, komparativna metoda te induktivna i deduktivna metoda. Također, kroz kvantitativnu analizu sekundarnih podataka kritički će se prikazat financijsko stanje malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Potrebni podaci prikupljaju se i temeljem dostupnih publikacija Hrvatske turističke zajednice, Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, Svjetske turističke organizacije, Državnog zavoda za statistiku, Svjetskog vijeća za putovanja i turizam. U lipnju 2015. godine dobiven je popis malih obiteljskih hotela od Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Temeljem popisa 14. rujna 2015. upućen je zahtjev Financijskoj agenciji za dostavu sekundarnih financijskih stavki bilance i računa dobiti gubitka kako bi se utvrdili osnovni financijski pokazatelji te zavisne varijable – dobit nakon oporezivanja i prihod od prodaje. Temeljem podataka Financijske agencije koji su dostavljeni 20. prosinca 2015. izvršeni su izračuni osnovnih financijskih pokazatelja, poput likvidnosti, zaduženosti i profitabilnosti za razdoblje od 2010 do 2014. godine i utvrđen dio zavisnih i nezavisnih varijabli.

## **1.5. Struktura rada**

Struktura doktorskog rada sastoji se od sedam logički povezanih cjelina, uključujući uvod i zaključak. Svaka cjelina podijeljena je na odgovarajuća potpoglavlja.

U UVODU se definiraju polazišne osnove za provođenje istraživanja, definira se problem i predmet istraživanja, utvrđuju se svrha i ciljevi istraživanja, obrazlaže se način razvoja hipoteza te se detaljno izlaže način provođenja istraživanja uz analizu znanstvenih metoda istraživanja.

Drugi dio doktorskog rada naslova **OBILJEŽJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU** sastoji se od četiri potpoglavlja u kojima se detaljno obrađuju temeljna obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Poglavlje počinje s pregledom teorijskog i zakonodavnog okvira djelovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu na svjetskoj razini i na razini Republike Hrvatske. Sljedeće se analizira utjecaj i uloga obitelji u poglavlju međuodnosa obitelji i malih obiteljskih poduzeća u turizmu uz analizu nekih specifičnih pojmova i konstrukata, poput socio-

emocionalnog bogatstva i međugeneracijskih aspekata poslovanja u obiteljskim poslovima. Slijedi analiza izvora financiranja uz navođenje mogućnosti i primjera načina financiranja. Na kraju poglavlja detaljno se obrađuju mala obiteljska poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja, jer navedena djelatnost poduzeća čini uzorak za empirijsko istraživanje.

Treći dio doktorskog rada naslova ODREDNICE USPJEŠNOSTI MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU sastoji se od dva potpoglavlja od kojih je jedno usmjereno na klasične financijske pokazatelje uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu, a drugo na nefinancijske pokazatelje uspješnosti koji su tipični za obiteljska poduzeća. Navedeno poglavlje je i teorijska osnova za konstrukciju zavisnih varijabli uspješnosti ekonometrijskog modela doktorskog rada.

U četvrtom dijelu doktorskog rada naslova ANALIZA PODUZETNIČKIH OSOBINA VLASNIKA U MALIM OBITELJSKIM PODUZEĆIMA U TURIZMU najuočljiviji je utjecaj ostalih znanosti (psihologija, sociologija) na ekonomiju (poduzetništvo). Poglavlje se logički dijeli na tri potpoglavlja, a započinje teorijskim polazištima za istraživanje poduzetničkih osobina i znanja uz navođenje teorija iz drugih područja važnih za poimanje i razumijevanje poduzetničkih osobina i znanja. Slijedi detaljna analiza načina mjerenja i izrada mjernih instrumenta za utvrđivanje poduzetničkih osobina, znanja vrsta poduzetnika. Na kraju se kritički obrađuje primjena teorijskih okvira na malim obiteljskim poduzećima u turizmu.

Peti dio doktorskog rada naslova PRIKAZ EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA sadrži rezultate istraživanja, a sastoji se od dva potpoglavlja, jer se u doktorskome radu provodi kvantitativno istraživanje u svrhu dokazivanja hipoteza i kvalitativno istraživanje metodom intervjua kao nadopuna kvantitativnog istraživanja. Svaki dio istraživanja je zasebno pojašnjen, a započinje opisom metode istraživanja i uzorka, pregledom zavisnih i nezavisnih varijabli te interpretacijom rezultata istraživanja.

Šesti dio doktorskog rada naslova OCJENA DOBIVENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA sažeto prikazuje rezultate empirijskog istraživanja proizašlih iz empirijskog znanstvenog modela u doktorskome radu, ograničenja istraživanja i smjernice za buduća istraživanja.

Posljednji, sedmi dio doktorskog rada odnosi se na ZAKLJUČAK u kojem se sustavno i sažeto prezentiraju rezultati istraživanja. Osim prikaza rezultata empirijskog dijela sumiraju se i pojašnjavaju rezultati kvalitativnog istraživanja. U ovome dijelu dan je i doprinos cjelokupnog istraživanja doktorskog rada.

## 2. OBILJEŽJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU

Kako bi se odredila obilježja nekog poduzeća potrebno je analizirati pravne, ekonomske, teorijske i mnoge druge aspekte djelovanja. Mala obiteljska poduzeća u turizmu zbog komponente obitelji mogu se značajno razlikovati od standardnog poduzeća, a kompleksnost obuhvata i mjerenja bit će prikazana u sljedećim poglavljima.

Potrebno je utvrditi nekoliko osnovnih elemenata koji služe kao polazišna osnova za razumijevanje malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Na slici 1 dan je prikaz osnovnih modifikatora koji određuju specifičnosti obiteljskog posla u turizmu.



Slika 1. Okvir za razumijevanje obiteljskih poduzeća u turizmu (izrađeno prema Getz i ostali, 2004)

Prije svega valja istražiti koji su motivi, ciljevi i obiteljska vizija zbog utjecaja na održivost poslovanja, širi ekonomski razvoj i razvoj zajednice. Motivi osnivanja i poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu mogu se značajno razlikovati u različitim kulturnim i vrijednosnim sustavima. Iako su u većini dosadašnjih empirijskih istraživanja identificirani motivi i ciljevi osnivanja obiteljskog posla, malo je dostupnih podataka o razvojnim procesima unutar obitelji, vlasništva i poslovanja.

Modifikatori okruženja i djelatnosti preklapaju se te na taj način utječu na obilježja poduzeća u turizmu. Primjerice, velik broj malih obiteljskih hotela djeluje u ruralnom području. Uglavnom se radi o malim poduzećima bez tendencija rasta i barijera ulaska, ne traži se posebna edukacija ili osposobljenost. Ruralna područja dobro su zastupljena u istraživanjima malih obiteljskih

poduzeća u turizmu, dok su urbana područja još relativno nezastupljeno područje istraživanja (Wise, 2016).

Nadalje, kultura se u navedenom teorijskom modelu odnosi na sklonost ulaska u poduzetništvo i toleranciju na rizik. Pojedine kulture, primjerice Sjedinjene Američke Države imaju jaku tendenciju ulaska u poduzetništvo, dok u drugima to nije slučaj (GEM, 2017). U nekim se kulturama podrazumijeva nastavak obiteljskog posla, dok je u Republici Hrvatskoj u prošlosti bio tipičan prijenos posla sa sina na oca u nekom obrtu, neovisno o turizmu.

Kako se usluge u turizmu baziraju na kvaliteti i iskustvu, potrebno je pružati višu razinu usluge kao jednom od oblika inovativnosti kojim se postiže konkurentnost na tržištu. Ponekad motiv za osnivanje malog obiteljskog poduzeća u turizmu mogu biti i želja za upoznavanjem ljudi, a odnos prema gostu je često osoban. U turizmu je u svakoj djelatnosti prisutan problem sezonalnosti koji utječe na negativne novčane tokove i nisku profitabilnost, što otvara prostor za istraživanje načina financiranja, mogućnosti premoštavanja financijskih poteškoća i pronalaženje alternativnih izvora financiranja za saniranje nelikvidnosti. Vrhunac sezone u ljetnim ili zimskim razdobljima utječe na prekovremene sate i angažman članova obitelji te problem zapošljavanja dodatne radne snage. Životni ciklus destinacije kao iduća komponenta modifikatora djelatnosti uključuje evoluciju poslovne investicije i osnovu za razlikovanje vlasništva. Jedinstvene poslovne prilike koje pruža sektor turizma vezane su uz odabrani životni stil.

Svi aspekti specifičnosti i načina poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu bit će prikazani u sljedećim potpoglavljima.

## **2.1 Teorijski i zakonodavni okvir djelovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Teorijski i zakonski aspekti određivanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu iznimno su složeni. Razlozi mogu biti različite djelatnosti u području turizma te zakoni i norme, koji s pravnog aspekta određuju osnivanje i poslovanje takvih poduzeća. Nepostojanje pojmovnog određenja onemogućava sustavno statističko praćenje poslovanja takvih poduzeća te je često vrlo teško odrediti koju ulogu navedena poduzeća imaju u ekonomiji neke zemlje. Empirijska istraživanja malih i obiteljskih poduzeća u turizmu iz navedenog se razloga uglavnom oslanjaju na kvalitativna istraživanja, jer kvantitativni, financijski podaci često nisu dostupni u javnim



bazama podataka na razini pojedine zemlje. Mala i obiteljska poduzeća u turizmu tako su često uključena u podatke za sva mala poduzeća te je teško utvrditi koja su obiteljska. Pojedini autori u svojim istraživanjima utvrđuju vlastita pojmovna određenja malih obiteljskih poduzeća u turizmu kako bi mogli utvrditi uzorak i provesti istraživanje, što će biti slučaj i u ovome istraživanju. Slijedi prikaz pojmovnih određenja i zakonskih akata kojima se uređuju mala obiteljska poduzeća u turizmu.

### **2.1.1 Problem pojmovnog određenja malog obiteljskog poduzeća u turizmu**

Iako su mnogi empirijski i teorijski radovi o pokušajima definiranja obiteljskog posla nastali još 1990-ih godina, konsenzus oko pojma još uvijek nije postignut. Obiteljski posao izuzetno je širok pojam koji obuhvaća različita područja, elemente, djelatnosti, okolinu i utjecaje te je vrlo teško pronaći konsenzus oko točnog i unificiranog pojmovnog određenja obiteljskog poduzeća, a posebice malog obiteljskog poduzeća u turizmu. Postoje mnogi uvjeti koje poduzeće mora zadovoljiti da bi se smatralo obiteljskim te postoje izrazite varijacije na koje načine obiteljska poduzeća djeluju te kako se definiraju. U početnim fazama istraživanja i pojmovnog određivanja poduzeća primjenjivali su se operativni kriteriji uključenosti obitelji u vlasništvo i/ili obiteljsko upravljanje poduzećem, prijenos vlasništva na članove obitelji. Problemi definiranja javljaju se uslijed kompleksnosti područja djelovanja i uključenosti zaposlenika koji nisu članovi obitelji, a sastavni su dio menadžmenta ili vlasništva, kao što je to partnerstvo.

Fletcher (2002, str. 20) navodi četiri najčešća kriterija definiranja:

- obitelj mora posjedovati više od 50% dionica;
- članovi emocionalne/obiteljske skupine moraju percipirati poduzeće kao obiteljsko;
- poduzećem moraju upravljati članovi jedne obitelji;
- poduzeće mora biti preneseno na drugu ili daljnju generaciju u obitelji.

Churchill i Hatten (1987) i Litz (1995) u pojmovnim određenjima usredotočuju se na generacijsko nasljeđivanje posla unutar obitelji, a pojedini autori uzimaju u obzir više različitih uvjeta za definiranje obiteljskog posla, što je tipično za zemlje u kojima postoji veći broj takvih poduzeća. Westhead i Cowling (1998) navode da se kod klasifikacije obiteljskog posla mora uzeti u obzir nekoliko različitih kriterija, poput toga da obitelj mora posjedovati više od 50%

udjela u vlasništvu, da poduzećem moraju upravljati članovi obitelji i poduzeće mora biti u obitelji generacijama.

S vremenom je prepoznato da je potrebno razlikovati teorijsku i operativnu osnovu pojmovnih određenja (Chua i ostali, 1999) što je uočeno već u resursnoj teoriji. Teorijsko pojmovno određenje proizašlo iz resursne teorije sugerira da bi obiteljska poduzeća trebala razlikovati po jedinstvenoj sinergiji resursa i sposobnostima koja proizlaze iz uključenosti obitelji u posao i interakciji između članova obitelji (Habbershon i ostali, 2003; Habbershon i Williams, 1999). Navedeno pojmovno određenje sugerira da bi u obzir trebalo uzeti pozitivno i negativno jedinstveno ponašanje obitelji. Nadalje, Chua i ostali (1999) smatraju da je obiteljsko vlasništvo potrebno razmatrati s aspekta pojedinca te da teorijska osnova obiteljskog posla leži u viziji dominantnog člana obitelji. Vizija se odnosi na činjenicu da svrha posla mora biti dobrobit obitelji – po mogućnosti više od jedne generacije obitelji. Birley (2001, str. 75) zaključuje da je stav vlasnika/menadžera<sup>2</sup> produktivniji pristup određivanja i razumijevanja obiteljskog posla u odnosu na tradicionalne metode menadžerske kontrole. Iz navedenog pristupa jasno se vidi diferencijacija između pristupa teorije poduzeća i pristupa vizije vlasnika kod određivanja obiteljskog posla.

Chrisman i ostali (2005), De Massis (2012), Zellweger i ostali (2012, str. 11) analiziraju radove različitih autora te donose set najčešćih kriterija za utvrđivanje obiteljskih poduzeća, a to su:

- vlasništvo;
- upravljanje;
- prijenos posla na buduće generacije obitelji.

Nadalje, De Massis i ostali (2012, str. 14) navode i kriterije koji se rjeđe javljaju kod klasifikacije, a koji su detektirani na uzorku od četrdeset i sedam radova:

- članstvo u obiteljskim poslovnim centrima, poslovnim grupama koje su povezane s obiteljskim poduzećima ili neprofitnim organizacijama obiteljskih poduzeća (Chua i ostali, 2003; Morris i ostali, 1997; Poza i ostali, 1997; Sharma i ostali, 2003);
- zaposlenje članova obitelji u poduzeću (Danes i ostali, 2009; Eddleston i ostali, 2008);
- obiteljski ciljevi ili stvaranje bogatstva kroz generacije prijenosom posla (Chrisman i ostali, 2003),

---

<sup>2</sup> U malim obiteljskih poduzećima u turizmu vlasnik je ujedno i menadžer.

- jak utjecaj obiteljskih odnosa na posao (Scheiner, 2009);
- specifično ponašanje u odnosu na ostala poduzeća (Chrisman i ostali, 2005);
- prijenos posla na iduću generaciju obitelji (Bennedsen i ostali, 2007).

Osim teorijskih analiza provode se i praktične analize koje određuju pojmovna obilježja obiteljskog posla. Longitudinalno istraživanje provedeno u Australiji 1995. godine navodi tri najčešća kriterija za definiranje obiteljskog posla:

- vlasništvo koje mora ostati u obitelji;
- zaposlenost članova obitelji u poduzeću;
- svi članovi obitelji uključeni su u upravljanje poduzećem (menadžment poduzeća).

Iz potonje podjele vidljivo je da su česti kriteriji klasifikacije obiteljskog posla vlasništvo, zaposlenje i uključenost u obiteljski posao.

Nadalje, obiteljska poduzeća u sektoru turizma uglavnom su mikro ili male veličine, a imaju sljedeća obilježja (Hollick i Braun, 2005, str. 5):

- razlike u motivima za pokretanje poduzeća, gdje poduzetnici u turizmu često svjesno zanemaruju prilike za ostvarivanje poslovnog i financijskog rasta u korist životnog stila i neovisnosti;
- mikro i mala obiteljska poduzeća u turizmu često predstavljaju objekt zadovoljavanja potražnje na tržištu<sup>3</sup>, a zbog izražene sezonalnosti i nedovoljnih likvidnih sredstava nemaju mogućnosti za inoviranje proizvoda i/ili usluga (ponekad i zbog deficitarnog znanja), dok se kao drugi razlog može navesti i slaba konkurentnost u sektoru turizma.

Pokretanje malog obiteljskog posla u turizmu često proizlazi iz poduzetnikove uštedevine uz optimistične prognoze o uspjehu, često bez dostatnog prethodnog znanja o vođenju posla, organizacijskim ili nekim drugim poslovnim vještinama. Peters i ostali (2009) ističu potencijalne negativne implikacije na destinaciju, uključujući ekonomsku neodrživost, visoke stope propadanja, lošu kvalitetu života zbog suživota s poslom, niskih prinosa i zarada. Ipak, usprkos uočenim negativnim implikacijama na destinaciju neupitan je ekonomski rast destinacije, odnosno oživljavanje lokalne zajednice koja bi u protivnom bila nenaseljena (Carlsen i ostali, 2008).

---

<sup>3</sup> Eng. *gap-filler*.

Prema navedenom moguće je zaključiti da obiteljska poduzeća karakterizira nasljeđivanje unutar obitelji, samo-identifikacija s obitelji, jedinstveni i sinergijski resursi te očuvanje socio-emocionalnog bogatstva. Novija empirijska i teorijska razmatranja idu u pravcu istraživanja obilježja obitelji<sup>4</sup> kao jednog od kriterija za utvrđivanje obiteljskog posla, jer taj kriterij povezuje uključenost obitelji i obiteljskih ne-ekonomskih ciljeva poslovanja. Chua i ostali (2012) te Hoy i Sharma (2010) navode da je ključno istražiti pristup uključenosti obitelji (primjerice obiteljsko vlasništvo, obiteljsko upravljanje poduzećem) i obiteljskih obilježja (obiteljske vrijednosti, obiteljski odnosi, namjere prijenosa obiteljskog posla na iduće generacije) kod pojmovnih određenja za razlikovanje obiteljskih i neobiteljskih poduzeća.

Nadalje, postoje pristupi određivanja obiteljskog posla s aspekta poduzeća i obitelji. S jedne strane, pojmovna određenja s aspekta poduzeća stavljaju u središte interesa obiteljske uloge i pripadajući utjecaj na posao. S druge strane, pojmovna određenja razmatraju samu obitelj i obiteljske uloge članova obitelji u poslu.

U recentnijim radovima više se ne proučavaju obiteljska poduzeća kao homogene, već kao heterogene jedinice (Melin i Nordqvist, 2007; Sharma i Nordqvist, 2008; Villalonga i Amit, 2006; Westhead i Howorth, 2007). Heterogenost je važan čimbenik u obiteljskim poduzećima, a odnosi se na različite dimenzije prema kojima se obiteljska poduzeća međusobno razlikuju, ali i u odnosu na ne-obiteljska poduzeća. Mjerenje navedenih dimenzija operacionalizirali su u svojem modelu Astrachan i ostali (2002) nazvan F-PEC model, odnosno mjerni instrument. F-PEC model će biti detaljnije pojašnjen u četvrtom poglavlju. U tablici 1 prikazana su pojmovna određenja obiteljskih poduzeća, a kriteriji se mogu primijeniti na mala obiteljska poduzeća u turizmu stavljanjem u kontekst turizma.

---

<sup>4</sup> Eng. *family essence*.

Tablica 1. Prikaz pojmovnih određenja obiteljskih poduzeća prema različitim autorima

Autor	Pojmovno određenje
Ang i ostali, 2000.	Obiteljsko poduzeće je ono u kojem obitelj kontrolira više od 50% dionica poduzeća.
Astrachan i Shanker, 2003.	Obiteljsko poduzeće je organizacija u kojoj obitelj kontrolira vlasništvo i menadžment te namjerava prenijeti vlasništvo i menadžment na daljnje generacije u obitelji.
Barth i ostali, 2005.	Obiteljsko poduzeće je ono u kojem jedna osoba ili jedna obitelj ima najmanje 33% dionica poduzeća.
Barry, 1975.	Poduzeće koje u praksi kontroliraju članovi jedne obitelji.
Bennedsen i ostali, 2007.	Obiteljsko poduzeće je ono u kojem su prethodni i trenutni direktor iz iste obitelji.
Chua i ostali, 1999, str. 25	Poduzeće kojim se upravlja s ciljem stvaranja ili nastavka obiteljske vizije, kontroliraju ga članovi iste obitelji ili manji broj obitelji na održivi način tijekom više generacija.
Claessens i ostali, 2000.	Obiteljsko poduzeće je ono u kojem je prisutna grupa ljudi koji su u krvnom srodstvu ili braku te imaju većinski udio vlasništva.
De Massis i ostali, 2016.	Obiteljsko poduzeće u potpunosti kontrolira fizička osoba i njegova obitelj.
Getz i ostali, 2004.	Obiteljski posao je bilo koji poslovni poduhvat koji je u vlasništvu i/ili kojim upravlja pojedinac, partneri ili obitelj.
Berrone i ostali, 2012.	Obiteljsko poduzeće je ono koje posjeduje i kojim upravlja obitelj koja ga je osnovala.
Holderness i Sheehan, 1988.	U obiteljskom poduzeću jedan većinski dioničar ili osoba posjeduje najmanje 50,1% dionica, uključujući trustove i fundacije.
Maury, 2006.	Poduzeće se smatra obiteljskim ako je većinski dioničar koji posjeduje najmanje 10% prava glasa član obitelji, pojedinac ili poduzeće čije dionice nisu uvrštene na burzu.
Miller i ostali, 2007, str. 836	Obiteljsko poduzeće je ono kojim upravlja više članova iz iste obitelji u isto vrijeme ili tijekom određenog razdoblja.

Perez-Gonzalez, 2006.	Autor navodi nekoliko operacionaliziranih kriterija za potrebe empirijskog istraživanja: 1) godina osnivanja prije 1971. godine; 2) ispunjava najmanje jedan od navedenih uvjeta: - dva ili više direktora, voditelja ili dioničara su u krvnom srodstvu; - pojedinac posjeduje najmanje 5% poduzeća; - osnivač je direktor.
Sciascia i Mazzola, 2008.	Obiteljska poduzeća su ona u kojima poduzeće kontrolira posao upravljanjem i vlasničkom ulogom. Uključenost obitelji u vlasništvo i menadžment mjeri se postotkom udjela u kapitalu koji je u vlasništvu obitelji ili kojim upravljaju menadžeri koji su članovi obitelji.
Veider i Kallmuenzer, 2016.	Obiteljsko poduzeće je u privatnom vlasništvu, ostvaruje više od 5 milijuna dolara prodaje na godinu te ga centar Arthur Andersen <sup>5</sup> tretira kao obiteljsko poduzeće. Navedena definicija je utvrđena radi empirijske analize. Menadžment i vlasništvo su iz jedne ili više obitelji, a koje su u vlasništvu većinskog broja dionica. Najmanje dva člana obitelji uključena su u obavljanje svakodnevnih aktivnosti poduzeća.
Winter i ostali, 1998.	Vlasnik/menadžer posjeduje poduzeće najmanje godinu dana, radi najmanje šest sati na tjedan, minimalno 312 sati na godinu, uključen je u tekuće poslovanje i živi s ostalim članovima obitelji.

*Izvor: izrada autora*

Mnoga pojmovna određenja navedena u ovom poglavlju kombiniraju nekoliko kriterija što je i dobar način kod definiranja obiteljskog poduzeća. Primjena samo jednog kriterija ne bi producirala dovoljnu jasnoću. Kriterije pojmovnih određenja u empirijskim radovima treba tretirati kao nezavisne varijable i ispitati njihov utjecaj u teorijskim istraživanjima. Kako navedeni pristup omogućuje utvrđivanje obiteljskog utjecaja kroz nekoliko različitih dimenzija, puno bolje pojašnjava heterogenost obiteljskih poduzeća te potvrđuje valjanost rezultata istraživanja do kojih se dolazi pregledom različitih pojmovnih određenja. Kako se područje istraživanja obiteljskih poduzeća adaptiralo suvremenim trendovima te priznaje heterogenost

<sup>5</sup> Arthur Andersen centar za financijsko izvještavanje i kontrolu.

obiteljskih poduzeća, pojedini autori smatraju da će buduća pojmovna određenja biti još preciznija. Preciznim definiranjem uspostavlja se dijalog u istraživanjima i stvara osnova za usporedbu radova te daljnja teorijska i empirijska istraživanja.

Iz navedenoga je moguće uočiti da iscrpnije istraživanje i pregled pojmovnih određenja za mala obiteljska poduzeća u turizmu još uvijek nedostaje, a definiranje se još uvijek bazira na razini empirijskih radova pojedinih autora.

### **2.1.1.1 Pojmovno određenje i zakonski okvir obiteljskih poduzeća u turizmu u Republici Hrvatskoj**

Jedno od najsveobuhvatnijih istraživanja malih obiteljskih poduzeća provedeno je na razini Europske unije, a kojim je obuhvaćena i Republika Hrvatska. Iako se radi o poduzećima svih veličina i svih djelatnosti, istraživanje detektira devedeset različitih definicija malih obiteljskih poduzeća.<sup>6</sup> Kriteriji koji se uglavnom koriste za klasifikaciju su menadžerska/vlasnička kontrola od strane obitelji, specifičnosti vlasništva, aktivan rad članova obitelji u poduzeću, načini i izvori financiranja, izvor prihoda za članove obitelji, donošenje odluka, prijenos vlasništva i specifični obiteljski odnosi koji u obiteljska poduzeća unose sociološke elemente. Prema istraživanju u Republici Hrvatskoj kriteriji su (Austrian institute for SME research, 2008):

- poduzećem upravlja obitelj;
- članovi obitelji mogu raditi u obiteljskom poslu i bez sklapanja ugovora o radu.

Kada se pojmovna određenja pokušaju primijeniti na Republiku Hrvatsku, kao prvi problem moguće je uočiti menadžersku i/ili vlasničku kontrolu od strane obitelji. Budući da u Republici Hrvatskoj većina malih obiteljskih poduzeća obuhvaća obrte, društva s ograničenom odgovornošću i obiteljska poljoprivredna gospodarstva kontrolu od strane obitelji teško je razlučiti. Također, postoji određeni broj poduzeća koja su u vlasništvu jedne fizičke osobe ili su to obrti koji nemaju obilježja obiteljskih poduzeća, dok je prema povijesnoj tradiciji obrt gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo (CEPOR). Utvrđivanje vlasništva je puno lakše u slučaju poduzeća koja se javljaju na tržištu, odnosno čije dionice kotiraju na burzi. Slijedi problem formalnog zaposlenja članova obitelji. Vrlo često u obiteljskim poduzećima su

---

<sup>6</sup> Istraživanje je provedeno u sklopu Instituta za mala i srednja poduzeća Austrije 2008. godine.

zaposleni članovi obitelji, dok to zaposlenje nije regulirano na formalan način, odnosno ne mora postojati ugovor o radu.

Kod kvalitativnih istraživanja nameće se problem vjerodostojnosti iskaza vlasnika koji može, ali i ne mora navesti da su članovi obitelji uključeni u posao na neformalan način, iako je navedena mogućnost zakonski valjana temeljem Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti (Narodne novine, br. 85/15). Navedenim Zakonom obiteljsko vlasništvo stavlja se u kontekst ugostiteljstva te propisuje da se usluge iznajmljivanja i *cateringa* baziraju na vlasništvu zemlje ili nekretnina, a usluge nudi kućanstvo.

Osim navedenog Zakona, obiteljsko vlasništvo regulirano je i Zakonom o poljoprivredi (Narodne novine, br. 30/15) koji navodi obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo kao neovisnu i socijalnu jedinicu koja se bazira na vlasništvu ili uporabi proizvodnih resursa.

Po pitanju financiranja poduzeća vrlo često se isprepliću privatna sredstva članova obitelji i sredstva poduzeća te je vrlo teško odrediti u kojoj mjeri vlasnici i ostali članovi obitelji unose svoja privatna sredstva u poduzeće. Idući problem – donošenje odluka – moguće je sagledati s ekonomskog i socio-ekonomskog aspekta te je jedan od kriterija koji bi trebalo jasno specificirati u pojmovnom određenju i to kao dodatno pojašnjenje. Naime, ukoliko se u pojmovnom određenju utvrdi da je vlasnik u bližem ili daljnjem srodstvu s jednom i/ili više osoba koje rade i/ili su zaposlene u malom obiteljskom poduzeću u turizmu, utoliko se kao dodatno pojašnjenje može adresirati i donošenje odluka, uz pretpostavku da su članovi obitelji izravno ili neizravno uključeni u donošenje odluka. Navedenu propoziciju bi trebalo uvrstiti u pojmovno određenje, jer zajedničko donošenje odluka utječe i na opstojnost samog obiteljskog poduzeća – ako se potomke, odnosno djecu ne motivira i ne uključi u donošenje odluka o budućem poslovanju i na kraju ne uključi u posao dolazi u pitanje opstanak obiteljskog poduzeća. Specifični obiteljski odnosi su element koji se provlači kroz sve prije navedene elemente definiranja obiteljskog poduzeća u turizmu.



### **2.1.1.2 Pojmovno određenje i zakonski okvir obiteljskih poduzeća na svjetskoj razini**

Zakonska regulativa koja uređuje pojam obiteljskih poduzeća izuzetno je raznolika na europskoj, a još više na svjetskoj razini. Neki od zakona koji definiraju obiteljski posao nisu konstruirani izravno za poduzeća u području turizma, ali se mogu primijeniti i na poduzeća u turizmu. U nekim zemljama pojam obiteljski posao spominje se u različitim zakonima i pravilnicima, ali ne postoji jasna specifikacija termina koji bi pobliže objasnio što je to obiteljski posao. Ipak, postoji nekoliko pravnih regulativa u kojima se obiteljski posao specificira u vidu ciljnih skupina.

U Austriji se obiteljski posao definira u okviru poljoprivredne regulative, a obiteljsko poduzeće definirano je kao *autonomno gospodarsko tijelo koje redovno i trajno osigurava dohodak članovima obitelji u poljoprivrednom gospodarstvu* (Bäuerliches Siedlungsgesetz LGBl. Nr. 37/1970, 20/1977).

U Mađarskoj obiteljski posao definira se u okviru dodjele potpora za obiteljske farme. *Obiteljske farme moraju aktivno sudjelovati u poljoprivrednoj proizvodnji na manje od 300 hektara poljoprivrednog zemljišta u svome vlasništvu, a najmanje jedan član obitelji stalno je zaposlen. Ostali članovi obitelji također mogu sudjelovati u obiteljskom poslu* (Uredba vlade 326/2001 (XII. 30)).

Pravna regulativa u Italiji opisuje obiteljski posao kao *poduzeće u kojem članovi obitelji (muž, žena te najuži članovi obitelji) rade i dijele vlasništvo* (Talijanski građanski zakon, članak 230).

Vrhovni sud u Litvi 2007. godine utvrdio je da *ako je poduzeće osnovano tijekom braka, ono se smatra obiteljskim poduzećem*. Primjer takvog poduzeća zajedničko je vlasništvo te fizički i intelektualni rad supružnika korišteni za osnivanje i razvoj poduzeća, a čiji se poslovni prihodi koriste za potrebe obitelji, a određeni su bračnim ugovorom, ako nije drugačije uređeno. Navedeno rezultira zajedničkim obavezama oba partnera u poduzeću i zajedničkim pravom sudjelovanja u menadžmentu i kontroli poduzeća.

U Bugarskoj i Slovačkoj *obiteljsko suvlasništvo supružnika pretpostavlja se u slučaju samozapošljavanja ili trgovca-pojedinca*, osim u slučaju kada postoje drugačiji ugovorni odnosi ili je drugačije dokazano u slučaju spora (bez pravnog reguliranja u okviru specifičnog zakona).

Rumunjski zakon definira obiteljski posao kao *poduzeće koje je osnovano na inicijativu pojedinca, a sastoji se od članova obitelji (muža, žene, djece starije od 16 godina, kao i ostalih članova obitelji, uključujući i daljnje članove obitelji)* (Zakon broj 300/2004 (Članak 1 – 4)).

U Finskoj i Španjolskoj značenje obiteljskog posla utvrđivalo se na razini ministarstava. Finsko Ministarstvo trgovine i industrije osnovalo je radnu skupinu koja se bavila obiteljskim poduzetništvom s ciljem utvrđivanja koncepta obiteljskog posla na razini države. U Španjolskoj je na sličan način riješen problem na razini Ministarstva gospodarstva preko neovisnog tijela za razvoj malih i srednjih poduzeća te je time utvrđena definicija obiteljskog posla.

Iz navedenih prikaza zakona moguće je utvrditi ključne elemente koji razlikuju obiteljski posao od neobiteljskog posla, odnosno razlike u vlasništvu, upravljanju i strateškoj kontroli, a to su:

- vlasništvo;
- upravljačka uloga u poduzeću;
- kvalitativni kriteriji;
- aktivno uključivanje članova obitelji u poslovanje poduzeća;
- izvor prihoda za članove obitelji;
- nasljeđivanje.

Samo nekoliko pojmovnih određenja obiteljskog posla ne sadrži u sebi komponentu vlasništva. Temeljem navedenog moguće je utvrditi elemente za diferencijaciju, a koji služe za pravna pojmovna određenja. U pojedinim pojmovnim određenjima kriterij nije detaljno specificiran već se samo navodi da posao mora biti u vlasništvu obitelji, odnosno obitelj mora biti većinski vlasnik. U mnogo slučajeva vlasništvo se definira udjelom dionica u vlasništvu obitelji. Primjerice, obitelj mora biti u vlasništvu 50% poduzeća ili imati 50% ili više dionica ako se radi o obiteljskom dioničkom društvu ili društvu koje izdaje dionice. Neke zemlje – Finska, Francuska, Portugal, Španjolska, Cipar – čak razlikuju i vrste obiteljskih poduzeća prema veličini i udjelu vlasništva obitelji. U slučaju partnerstva ili društva s ograničenom odgovornošću obitelj mora imati 50% ili više dionica, a između 10% i 25% dionica dovoljno je za vlasništvo u slučaju dioničkog društva ili velikog poduzeća.

Drugi najčešći kriterij unutar Europe za obiteljski posao je strateška ili menadžerska kontrola. Većina pojmovnih određenja uključuje navedeni kriterij, ali uz razne varijacije. Kvalitativni kriteriji menadžerske kontrole odnose se na (Austrian institute for SME research, 2008):

- obiteljske odnose koji utječu na poslove menadžmenta;
- obitelj koja neizravno utječe na poslovanje poduzeća;
- veliki obiteljski utjecaj, odnosno dominaciju u menadžmentu;
- znatan udio u vrhovnom menadžmentu poduzeća;
- većinu važnih odluka donosi obitelj;
- obiteljsku kontrolu menadžmenta poduzeća;
- najmanje dvije generacije obitelji koje su upravljale poduzećem.

Osim kvalitativnih kriterija menadžerske obiteljske kontrole postoje i kvantitativni. Kvalitativni kriteriji su pogodniji za teorijska definiranja obiteljskog posla, a kvantitativni služe za pravna definiranja i pružaju osnovu empirijskih istraživanja. Kvantitativni kriteriji su (Ibid):

- predsjednik uprave mora biti član obitelji;
- jedan član obitelji mora biti aktivno uključen u svakodnevno poslovanje poduzeća;
- u menadžmentu poduzeća mora biti više članova obitelji;
- predsjednik uprave i najmanje jedan član menadžmenta moraju članovi obitelji;
- najmanje tri zaposlene osobe ili člana nadzornog odbora moraju biti iz iste obitelji;
- većina menadžera je iz iste obitelji.

Još jedno obilježje koje dijeli obiteljski posao od ne-obiteljskog je aktivno uključivanje članova obitelji u svakodnevne poslovne aktivnosti. To može biti formalno ili neformalno zapošljavanje. Neka pojmovna određenja eksplicitno koriste pojam „zaposlenje“, dok druga koriste termine kao što su „uključivanje“ ili „aktivno sudjelovanje“. Time je ostavljen prostor za neformalno zapošljavanje. Vrlo rijetko se uključivanje i zapošljavanje članova obitelji u obiteljskom poduzeću u pojmovnim određenjima mjeri brojem radnih sati.

Vezano uz prihode, pojmovna određenja obiteljskih poduzeća u Austriji, Poljskoj, Sloveniji, Češkoj i Litvi navode da se poduzeće smatra obiteljskim kada generira prihode za cijelu obitelj. Nadalje, pojedina pojmovna određenja navode da se neki posao smatra obiteljskim tek kada se već prenosi generacijama obitelji, odnosno kad članovi obitelji dobivaju upravljačku ulogu u obiteljskom poduzeću generacijski. Članovi obitelji koji su trenutno u menadžmentu poduzeća uvijek pripremaju ostale članove obitelji na preuzimanje upravljačke uloge. Primjerice, pojmovno određenje obiteljskog poduzeća u Luksemburgu tako podrazumijeva da se neki posao smatra obiteljskim tek kada se prenese na drugu generaciju. Prva generacija vlasnika ne

čini posao obiteljskim. Prema organizaciji *The Family Business Network* poduzeća su obiteljska tek kada su prenesena na treću generaciju u obitelji.

U Francuskoj naglasak je stavljen na poduzeća koja su u obiteljskom vlasništvu više od dvjesto godina. Neka pak pojmovna određenja podrazumijevaju i uzimaju u obzir namjeru da se upravljanje poduzećem prenese na iduću generaciju obitelji.

Većina postojećih pojmovnih određenja još uvijek nije dovoljno detaljno operacionalizirana, posebice pojam obitelj. Primjerice, pravni okvir u Austriji ili Italiji detaljnije razrađuje pojam obitelji te govori da je posao obiteljski ako postoji izravna obiteljska linija ili navodi obiteljsku jedinicu u vlasništvu poduzeća. Sličan pristup primjenjuje se i u Rumunjskoj čiji pravni okvir definira obitelj kao zajednicu muškarca i žene koji su u vlasništvu obiteljskog poduzeća. Dok se u Velikoj Britaniji obitelji smatraju sve osobe koje su u izravnom krvnom srodstvu ili braku, u Belgiji to su osobe koje imaju isto prezime ili žive na istom mjestu. Uz bračnu zajednicu vjenčanog para s djecom, pojedine zemlje zakonski priznaju i druge oblike zajednica. Francuski pravni okvir uključuje i prijatelje koji mogu biti u vlasništvu obiteljskog poduzeća zajedno sa članovima obitelji. Pravni okvir u Malti, Norveškoj, Španjolskoj, Sloveniji, Danskoj i Portugalu identificira obiteljski posao prema vlasništvu, menadžmentu ili zaposlenju nekoliko obitelji. U slučaju više-generacijskog obiteljskog posla očekuje se da vlasništvo i/ili upravljanje poduzećem dijeli nekoliko grupa koje veže različito srodstvo, a organizacija koja je zbog toga kompleksnija, komplicira i obiteljske odnose.

Samo nekoliko pojmovnih određenja uključuje i kriterij veličine poduzeća. S obzirom da postoje velike razlike između malih i velikih poduzeća uvođenje kriterija veličine kod praćenja obiteljskih poduzeća i utvrđivanja pojmovnog određenja bio bi od velikog značaja.

U Danskoj obiteljsko poduzeće mora ostvarivati minimalni promet od 130.000 eura, minimalnu bruto dobit od oko 65.000 eura, dok u poduzeću mora biti zaposleno najmanje 5 zaposlenika. U Francuskoj za obiteljska poduzeća predviđen je minimalni promet od 50.000.000 eura. U navedenim primjerima pri definiranju obiteljskog poduzeća uključeni su i kriteriji veličine.

### **2.1.2 Teorijski modeli malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Sustavno proučavanje obiteljskih poduzeća započelo je 1960-ih i 1970-ih godina (Gersick i ostali, 1997, str. 4) s naglaskom na tipične probleme u obiteljskom poslu, poput nepotizma, generacijskog suparništva i sukoba među braćom te neprofesionalnosti menadžmenta. U prvotnom konceptualnom modelu obiteljska poduzeća sastoje se od dva podsustava koji se međusobno preklapaju: obitelji i posla. Smatralo se da svaki podsustav ima svoje norme, pravila, vrijednosti i organizacijske strukture. Problemi nastaju kada članovi obitelji, koji su i zaposlenici, moraju ispuniti obiteljske i poslovne obveze iz svakog podsustava.

U literaturi obiteljskih poduzeća postoje mnogi teorijski modeli koji su djelomično empirijski dokazani, a za koje se još moraju izvršiti empirijska istraživanja uz potvrdu u praksi. Nadalje će biti izdvojeni i detaljnije pojašnjeni teorijski modeli autora koji se bave malim obiteljskim poduzećima u turizmu, ali i općenito obiteljskim poduzećima, uz kritičku analizu mogućnosti primjene u Republici Hrvatskoj. Modeli obuhvaćaju: model dva sustava (Tagiuri i Davis, 1992), model životnog ciklusa ili trodimenzionalni model (Gersick i ostali, 1997), model filtriranja obiteljskog poduzetništva (Getz i ostali, 2004), model poduzetničkih signala (Marchant i Mottiar, 2011; Morrison, 2001; Morrison i Teixeira, 2004), model kompromisa između poduzetnikove kvalitete života i poslovnih ciljeva (Peters i ostali, 2009), model strateškog upravljanja (Melin i Nordqvist, 2007) te model utjecaja obitelji na menadžment (Chrisman i ostali, 2016). Budući da najbolje opisuje prirodu obiteljskog posla u turizmu s najvećim naglaskom na obitelj, u ovom poglavlju najiscrpnije će biti obrazložen model životnog ciklusa.

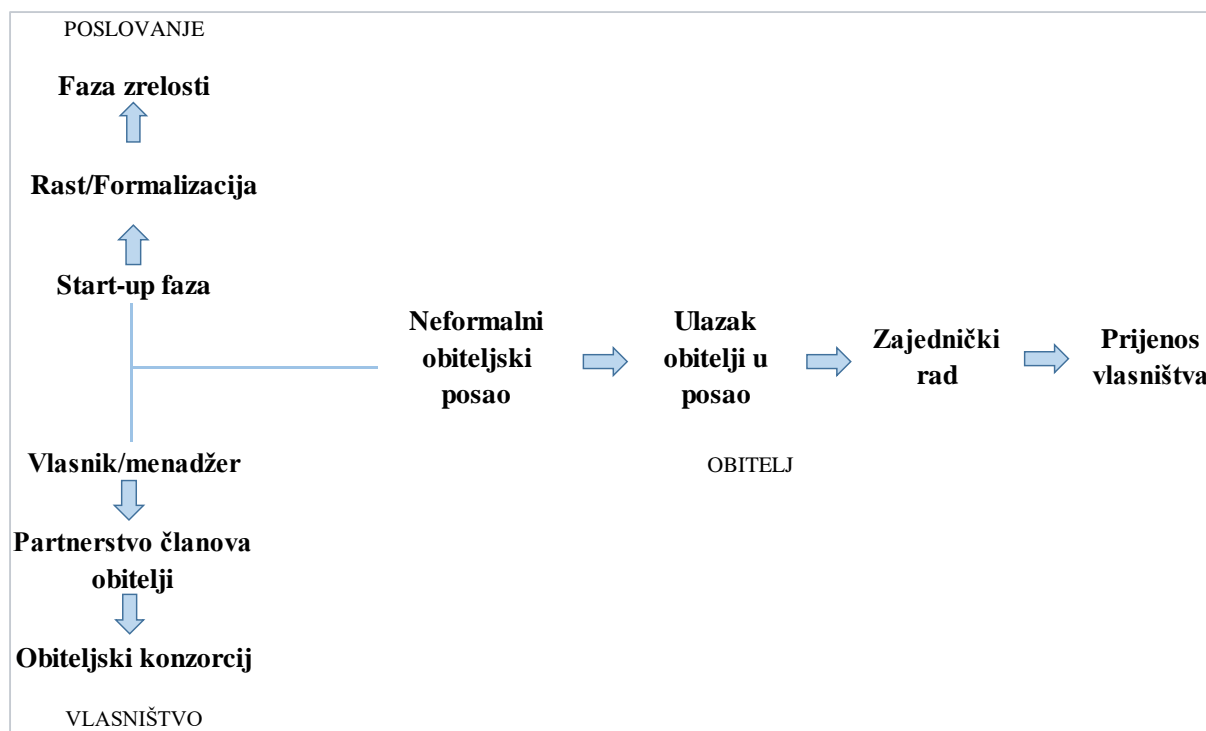
#### **Model dva sustava**

Tagiuri i Davis (1996) razlažu model dva sustava koji se bazira na općoj teoriji sustava, a taj model ponekad se naziva i teorija obiteljskih poslovnih sustava. Za razumijevanje tog sustava (obiteljskog poduzeća) nužna je međupovezanost odgovarajućih podsustava. Jedan sustav odnosi se na obitelj, a drugi na poduzeće gdje svaki ima zasebne norme, ciljeve, prava, vrijednosti i organizacijske strukture. Obiteljski sustav baziran je na emocijama te je konzervativan s minimalnim tendencijama promjena, dok je glavni cilj održavanje obiteljske ravnoteže. Poslovni sustav je s druge strane više usmjeren na poslovne procese i prihvaćanje signala iz okoline te stavlja naglasak na uspješnost, kao i prihvaćanje promjena. Nadalje, u slučaju analize obiteljskih poduzeća potrebno je kritički razdvojiti vlasništvo i menadžment, kao dva zasebna sustava zbog toga što su oba područja izuzetno heterogena i kompleksna (Farrington i Venter, 2009; Gersick i ostali, 1997). Navedena obilježja proizlaze iz činjenice da

su pojedini poduzetnici ujedno i vlasnici, ali ne upravljaju poslovanjem, odnosno nisu menadžeri. Drugi pak su menadžeri, ali ne i vlasnici. Navedeni odnosi logični su u velikim poduzećima. Međutim, kada se sagledaju obiteljska poduzeća u turizmu vidljivo je da navedeni model može poslužiti za razvoj teorija i konceptualnih istraživačkih modela, no koji je teško primjenjiv za Republiku Hrvatsku. Mala obiteljska poduzeća u turizmu često su u vlasništvu jedne osobe ili bračnih partnera koji su vlasnici i koji vode poduzeće.

### Model životnog ciklusa ili trodimenzionalni model

Jedna od tema koja već duže vrijeme zaokuplja pažnju znanstvenika je prijenos vlasništva na članove obitelji. Koncept životnog ciklusa poduzeća uklapa se u istraživanja obiteljskih poduzeća te je inherentno vezan uz poduzetništvo što se vidi i iz važne uloge vlasnika u postavljanju poslovnih ciljeva i kulture poslovanja te prenošenju vlasništva na članove obitelji. Trodimenzionalni razvojni model obiteljskog posla koji su razvili Gersick i ostali (1997) služi kao dobra polazišna osnova za razumijevanje obilježja obiteljskog posla. Model se sastoji od tri dimenzije: vlasništvo, poslovanje i obitelj te jasno prikazuje životni ciklus obiteljskih poduzeća preko tri navedene dimenzije. Model je nastao temeljem modela dva sustava uz nadopunu obitelji. Slika modela prikazana je na slici 2.



Slika 2. Model životnog ciklusa obiteljskog poduzetništva (izrađeno prema Gersick i ostali, 1997)

Iz grafičkog prikaza modela životnog ciklusa uočava se matrica 4 x 3 x 3, gdje se pojedine dimenzije preklapaju.

U dimenziji obitelji naglasak je na poduzetništvu, motivima i ciljevima osnivanja. Do razlika dolazi između pojedinačnih osnivača i bračnih partnera koji imaju ili nemaju djece zbog različitih obiteljskih ciljeva i obiteljskih vrijednosti. Kada se u prvi plan stavi obitelj u odnosu na posao poslovne odluke neće biti optimalne u smislu financijske isplativosti. U kontekstu turizma mnogim poduzetnicima motiv za osnivanje poduzeća odgovarajući je životni stil i preferencije vezane za lokaciju ili potrebe djece. Poduzeća u obiteljskom vlasništvu mogu se podijeliti na vlasnike koji su odrasli i cijeli život žive na destinaciji. To je više slučaj u nerazvijenim ili tranzicijskim zemljama, dok se u razvijenim zemljama javlja slučaj migranata, tj. pojedinaca koji napuštaju posao u urbanim područjima i osnivaju vlastito poduzeće radi određenog životnog stila. Iako rijetko u sektoru turizma, postoje i poduzetnici koji su rastu orijentirani agresivnije: skloniji su riziku, teže većim zaradama, no ipak uzimaju u obzir dimenziju obitelji u poslovnim odlukama. U dimenziji obitelji također se otvara prostor za istraživanje nasljeđivanja među članovima obitelji te prijenosa vlasništva na djecu ili druge potomke. Sljedeća tema za diskusiju i istraživanje u ovoj dimenziji obiteljski su konflikti te međugeneracijsko neslaganje. Nadalje, identificirana je i obiteljska kultura kao faktor kojeg je potrebno detaljno analizirati zbog heterogenosti i kompleksnosti.

U dimenziji poslovanja naglasak je na profesionalnosti vlasnika, strukturi i rastu poduzeća, poslovnim aktivnostima, odnosima vlasnik-zaposlenik i planiranju. Jedna od glavnih tema koja se otvara u ovom području je pitanje obiteljske kontrole u odnosu na rast, tj. ima li životni stil obitelji prednost pred rastom poduzeća. Primjerice, Getz i ostali (2004) utvrdili su da mnoga mala obiteljska poduzeća nikad ne nadiđu početnu fazu poslovanja. Daljnja istraživanja u ovome dijelu su pitanja zapošljavanja članova obitelji, visina plaća, nedostatak profesionalnosti vlasnika i članova obitelji i problem sezonskog zapošljavanja. Kao izrazito zanimljiva tema za istraživanje nameće se pitanje na koji način vlasnici i članovi obitelji stječu znanje potrebno za poslovanje, a čime se bavi i ovaj rad.

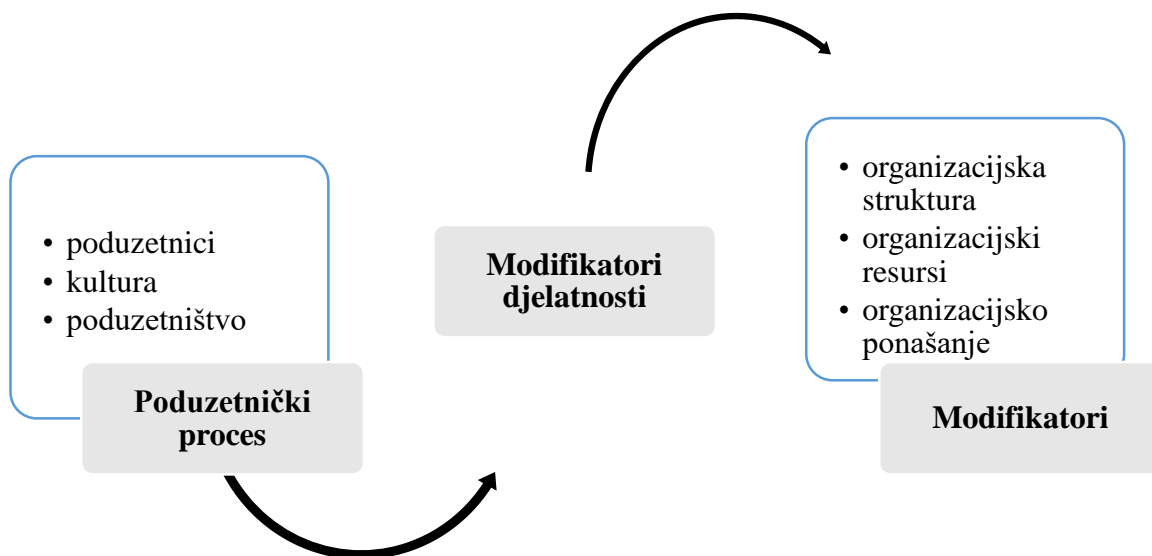
U dimenziji vlasništva otvoreno je nekoliko važnih pitanja, poput: tko je sve iz obitelji u vlasništvu poduzeća; te kakvi su odnosi u obitelji u navedenom slučaju? U većih obiteljskih poduzeća razdvajaju se kontrolna i vlasnička funkcija, dok većina vlasnika ne želi izdavati dionice i na taj način dijeliti vlasništvo s ne-članovima obitelji. Vlasništvo, kontrola i financiranje su međuovisni, a vlasnici se često bore s odlukom koliko novca ostaviti u vidu

zadržane dobiti za razvitak poslovanja, a koliko dohotka isplatiti članovima obitelji. Nadalje, izvori financiranja često su vrlo ograničeni za mala obiteljska poduzeća u turizmu čime se otvara još jedno istraživačko pitanje u vidu detektiranja mogućih opcija financiranja te izbora načina financiranja na uspješnost, a što će također biti empirijski dokazano u ovome radu.

Navedeni konceptualni model primjenjiv je za potrebe istraživanja malih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, jer jasno razdvaja razine vlasništva, obiteljske odnose i faze razvoja obiteljskog posla.

### Model filtriranja obiteljskog poduzetništva

Model filtriranja naglašava cikličku prirodu obiteljskog posla u turizmu, jedinstvene faktore koji se vežu uz poduzetništvo, obilježja djelatnosti u turizmu, konkurentske prednosti i mjere razvoja. Velikim dijelom obuhvaća socio-ekonomske rezultate koji utječu na poduzetnički proces i modifikatore poduzeća. Model filtriranja moguće je prikazati i grafički:



Slika 3. Model filtriranja obiteljskog poduzetništva (izrađeno prema Getz i ostali, 2004: *Family Business in Tourism*, str. 22)

Poduzetnički proces je prvi filter koji integrira niz kompleksnih, višedimenzionalnih i dinamičkih faktora i okolnosti. Navedeno proizlazi iz osobnih poduzetničkih stavova i osobina, razvoja unutar zajednice, kulture i okoline te je u fokusu analize način kako se to sve kombinira u poduzetničkom procesu. Specifični modifikatori djelatnosti govore o privlačnom životnom

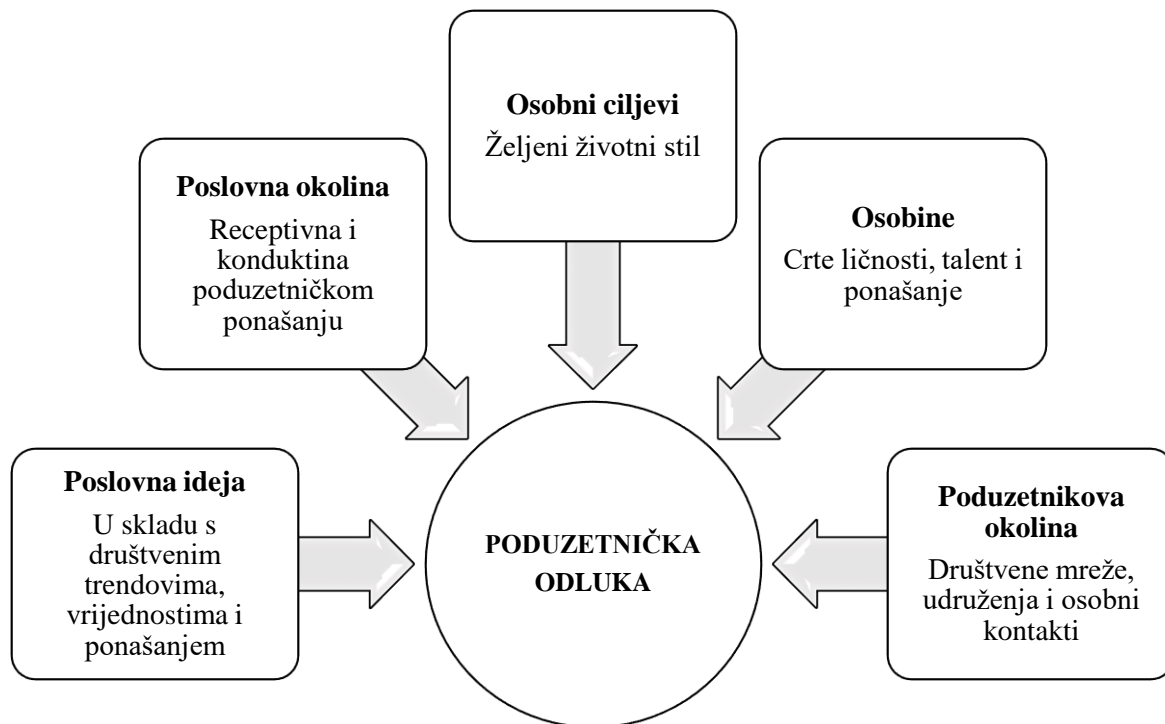


stilu u turizmu, dok se organizacijski modifikatori odnose na organizacijske specifičnosti malog obiteljskog poduzeća u turizmu.

Navedeni model nije ograničavajući u primjeni te se može lako adaptirati kao konceptualni okvir za daljnja istraživanja i za Republiku Hrvatsku.

### Model poduzetničkih signala

Poduzetnički signali predstavljaju kompleksno kretanje pozitivnih i negativnih društvenih, ekonomskih i psiholoških faktora (Marchant i Mottiar, 2011; Morrison, 2001; Morrison i Teixeira, 2004). Na slici 4 prikazan je utjecaj društvenih i poslovnih sustava unutar kojih se lociraju i koncentriraju mala obiteljska poduzeća na poduzetnički proces. Navedeno je moguće samo kada se signali izvedeni iz društvenih i poslovnih sustava spoje.



Slika 4. Model poduzetničkih signala (izrađeno prema Morrison, 2001)

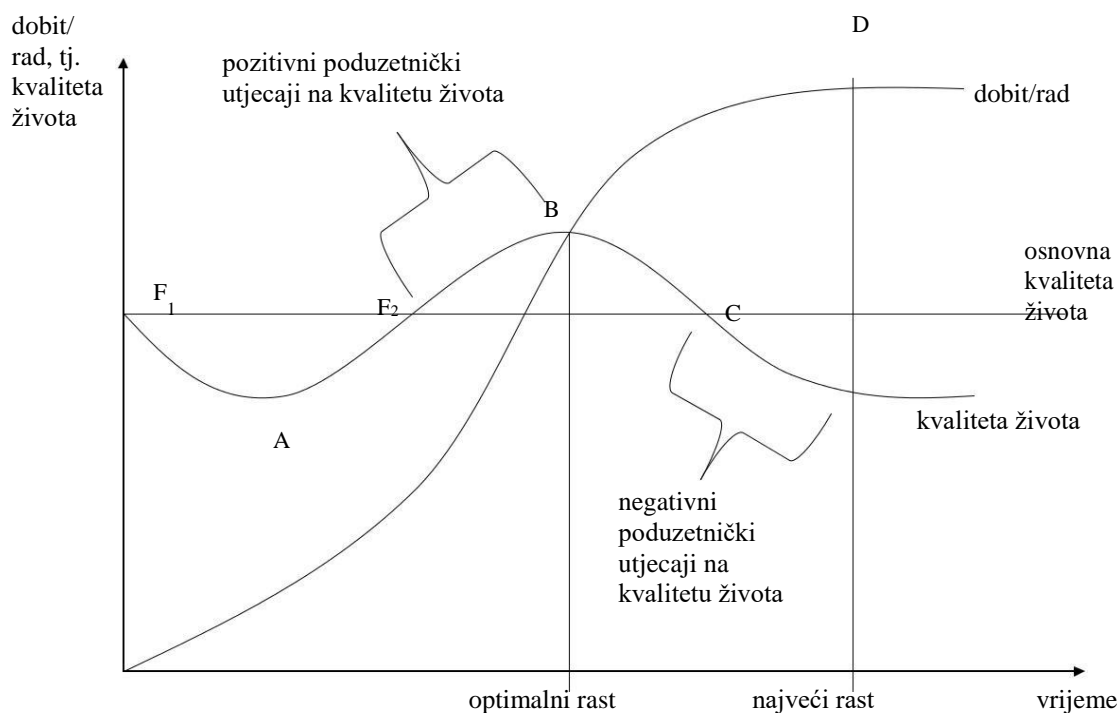
Kako poduzetnici koriste različite signale kod prepoznavanja poslovne prilike te je raznolik utjecaj mnogih elemenata iz okoline, moguće je detektirati čitav niz različitih vrsta obiteljskih poduzetnika u turizmu. O obilježjima malih obiteljskih poduzetnika u turizmu će biti više riječi u poglavlju 4.2.2. Poduzetnički signali, vidljivi u modelu prikazanom na slici 4 su kombinacija osobnih i vanjskih signala – poslovna okolina i ideja, okolina koja se proučava prema poduzetniku i njegovom pogledu na poslovnu situaciju, obiteljski odnosi te poduzetničke

osobine i osobne ciljeve. Svi navedeni signali u modelu se spajaju te na kraju generiraju odluku o ulasku u poduzetništvo.

Navedeni poslovni model također je dovoljno općenit i neograničavajući da se može primijeniti kao konceptualni model za provođenje empirijskih istraživanja u Republici Hrvatskoj, a kontekst šire primjene daje mu društvena komponenta i mogućnost mjerenja utjecaja zajednice na poduzeća ili primjena implikacija društveno odgovornog poslovanja.

### Model kompromisa između poduzetnikove kvalitete života i poslovnih ciljeva

Navedeni model proizašao je iz teorijskih razmatranja autora Petersa i Frehsea (2004) koji su pokušali obrazložiti na koji način poduzetnici životnog stila donose poslovne odluke te koji su im glavni ciljevi poslovanja. Izgledom i koncepcijom moguće ga je poistovjetiti s mikroekonomskim modelima, poput modela na slici 5.



Slika 5. Model kompromisa između poduzetnikove kvalitete života i poslovnih ciljeva (izrađeno prema Peters i Frehse, 2004)

Temeljem navedenog modela i pripadajuće slike moguće je donijeti nekoliko zaključaka. Osnovna kvaliteta života pojedinca i njegovo slobodno vrijeme se smanjuje u fazi osnivanja poduzeća, a obiteljske potrebe ne mogu se lako zadovoljiti. Osobne brige i financijski rizik smanjuju kvalitetu života pojedinca. U kasnijim fazama poslovanja poduzeća ostvaruju se

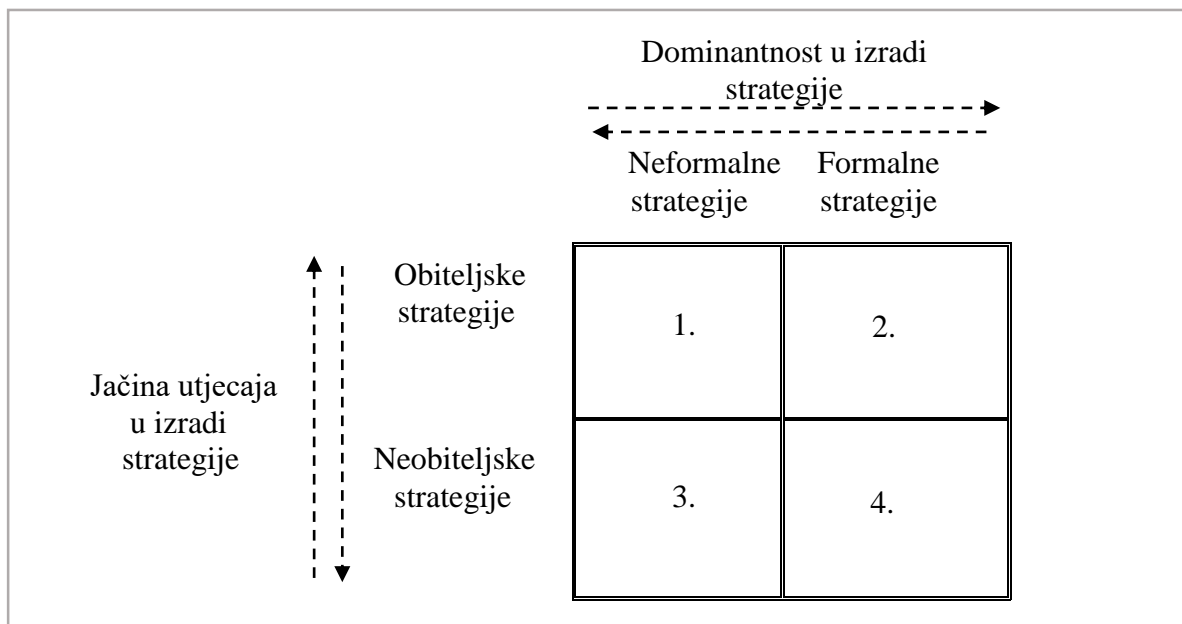
zarade te kvaliteta života ponovno raste, što je prikazano rastom krivulje od točke  $F_2$  do točke B, gdje se dobit više ne može povisiti bez smanjivanja osobne kvalitete života. BC označava pozitivne utjecaje koje poduzetnik ima na kvalitetu života zahvaljujući postojanju novog poduzeća. Poduzetnik životnog stila obustavlja rast kada prepozna da se kvaliteta života smanjuje, a temeljem navedenog moguće je uočiti nekoliko zanimljivih opservacija.  $F_1A$  na krivulji označava najkritičniju fazu neuspjeha pojedinca, jer poduzetnikovo iskustvo smanjuje kvalitetu života i povećava opterećenost poslom, primjerice omjer dobiti/rada (opterećenosti poslom) vrlo je nizak. Slijedi rast dobiti i kvalitete života te je poduzetnik motiviran da dosegne točku D na krivulji.

Poduzetnici životnog stila obično zaustavljaju poduzetničke aktivnosti na krivulji pod točkom B kada prepoznaju da su dostigli najvišu razinu kvalitete života. Ukoliko se zbog nedostatka kontrolnih mehanizama ili loših uvjeta na tržištu rast ipak nastavi, poduzetnik će imati pozitivnu, ali padajuću kvalitetu života, na krivulji označeno kao BC. Međutim, još je uvijek nerazjašnjeno koje varijable konstituiraju kvalitetu života poduzetnika. Na grafu je moguće uočiti niz varijabli koje označavaju kvalitetu života koja proizlazi iz rasta poduzeća, na krivulji prikazano kao  $F_2B$ . Moguće je pretpostaviti da dohodak, prestiž, društveni ugled ili slične varijable u ovome slučaju spadaju u kategoriju kvalitete života. Poduzetnici životnog stila slijede putanju od točke B do točke D, jer tradicionalno nisu motivirani rastom dobiti.

Navedeni model izuzetno je zanimljiv za razmatranje, posebice za Republiku Hrvatsku gdje je potrebno analizirati razloge ulaska u obiteljsko poduzetništvo te jesu li poduzetnici motivirani životnim stilom ili odabirom poduzetništva iz nekih drugih razloga, npr. nemogućnost zaposlenja ili zbrinjavanje ostalih članova obitelji. Nadalje, vrijedni pažnje su i mjerenje kvalitete života obitelji tijekom pune sezone i način rješavanja radne snage tijekom navedenog razdoblja.

### **Model strateškog upravljanja u obiteljskim poduzećima**

Navedeni model pokusni je alat za utvrđivanje utjecaja i strateškog upravljanja u obiteljskim poduzećima. Temelji se na stavu da se strateški i upravljački procesi isprepliću te da ih je potrebno proučavati zajedno (Melin i Nordqvist, 2007). Model je grafički prikazan na slici 6. Prema autorima, modelom se po prvi puta interpretira kako se upravlja obiteljskim poduzećima i kako se to reflektira na donošenje strategije. Prema tome, model služi kao baza za daljnja empirijska istraživanja.



Slika 6. Model strateškog upravljanja obiteljskim poduzećima (izrađeno prema Fletcher, 2002, str. 96)

Autori navedeni model u radu nisu detaljnije opisali već otvaraju prostor za korištenje modela za daljnja empirijska istraživanja. U Republici Hrvatskoj navedeni model je teško primijeniti, jer vrlo mali broj malih obiteljskih poduzeća u turizmu ima poslovne planove za iduću godinu, a obiteljske strategije često su neformalizirane. Nadalje, u turizmu je teško govoriti o strategijama rasta, jer kao što će biti navedeno u radu jedno od obilježja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu je i neusmjerenost na rast i ostvarenje profita, a koji mijenja pojam strategija. Slična problematika prisutna je i kod idućeg modela.

### Model utjecaja obitelji na menadžment

Posljednji u nizu konceptualni model obiteljskog poduzetništva (Chrisman i ostali, 2016) pretpostavlja da će menadžment kojim rukovodi obitelj biti drugačiji u odnosu na ne-obiteljski menadžment. Smatra se da uključivanje obitelji motivira članove za praćenjem specifičnih ciljeva i želja. Uključivanjem obitelji usvajaju se određene strukture upravljanja i akumulacija partikularnih resursa u obiteljskom menadžmentu. Autori napominju da je najvažnije razumjeti ulogu i ponašanje obitelji u poduzeću koja kontrolira tj. upravlja poduzećem i elemente strategije prije nego li se donesu odluke o menadžerskim procesima u obiteljskim poduzećima.

Prema ovom modelu moguće je uočiti niz sličnih faktora, a osnovna tendencija svih navedenih modela je specificiranje obiteljskog poduzetništva i razlikovanje u odnosu na tzv. klasično

Schumpetersko poduzetništvo (Schumpeter, 1934). Model dva sustava i model životnog ciklusa stavljaju naglasak na razlikovanje vlasnika i menadžera u obiteljskom poslu. No, dok se model dva sustava temelji samo na diferencijaciji navedena dva pojma, model životnog ciklusa daje i prijedlog analize različitih oblika vlasništva u turizmu te se usredotočuje na obiteljske odnose i različite faze razvoja poduzeća.

Nadalje, model filtriranja obiteljskog poduzetništva, model poduzetničkih signala i model kompromisa između poduzetnikove kvalitete života i poslovnih ciljeva stavljaju naglasak na vanjske (ekonomske, kulturne, političke, destinacijske) čimbenike koji utječu na obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Kroz sva tri navedena modela dominantan je pojam životni stil kao temeljna komponenta motivacije poduzetnika za pokretanje poduzeća.

Modeli koji se razlikuju od ostalih modela te su najmanje primjenjivi za obiteljska poduzeća u turizmu su model strateškog upravljanja i model utjecaja obitelji na menadžment. Njihova primjena ima više smisla u razvijenim zemljama, zatim u slučaju kada vlasnik razumije pojmove strateškog upravljanja. Važno je i istaknuti da su strategije u kontekstu malih obiteljskih poduzeća u turizmu usmjerene na ciljeve koji nisu nužno vezani uz ostvarenje dobiti i rasta.

Postoji još konceptualnih teorijskih modela koje razni autori nude za istraživanje obiteljskih poduzeća, međutim navedeni su prikazani kao najširi u smislu mogućnosti primjene za mala obiteljska poduzeća u turizmu. Modeli strateškog i menadžerskog upravljanja slabije se mogu primijeniti za mala obiteljska poduzeća u turizmu, ali su predloženi zbog analize i distinkcije između pojma strategija i menadžmenta.

## **2.2 Međudnos obitelji i malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Komponenta obitelji specifičan je resurs koji oblikuje mala obiteljska poduzeća u turizmu uz jaku ulogu i utjecaj osobina vlasnika, motive ulaska u posao i tendenciju zadržavanja posla unutar obitelji, uloge obitelji i problemima koji se tipično javljaju u obiteljskom poslu. Svi navedeni čimbenici obiteljskog posla su detaljnije pojašnjeni u sljedećim poglavljima.

### **2.2.1 Osobine vlasnika kao člana obitelji**

Vlasnike malih obiteljskih poduzeća u turizmu moguće je sagledati s raznih aspekata – od osobnih stavova, vrijednosti, osobnosti, starosti, spola, razine edukacije do uloge i načina upravljanja poslovanjem. Neka od važnih istraživačkih pitanja koja se nameću u okviru malih obiteljskih poduzeća u turizmu su na koji način vlasnik upravlja poduzećem, koje ciljeve postavlja u poslovanju, kako pomiruje obiteljski i poslovni život, kako motivira članove obitelji, kako priprema dugoročne ciljeve poslovanja, kako će uključiti nasljednike u posao, a što je i jedan od vrlo važnih nefinancijskih ciljeva poslovanja u obiteljskim poduzećima uopće.

Mnogi poduzetnici početnici ne uspijevaju održati poslovanje zbog lošeg ili nepostojećeg znanja o menadžmentu, nemogućnosti suočavanja s vanjskim utjecajima, kao što su rastuća inflacija, rast kamatnih stopa, nedostatni kapital i otpor prihvaćanja tuđih savjeta. Nadalje, istraživanjima je utvrđeno da poduzetnici početnici u turizmu nemaju formalna ekonomska znanja i potrebna iskustva u menadžmentu, nedostaje im financijskih sredstava za poslovanje te nemaju iskustva u turizmu (Hollick i Braun, 2005). Sharpley (2002) navodi nedostatna znanja uz naglašavanje znanja o poslovnom planiranju kao razlog loše konkurentnosti i visokih stopa zatvaranja poduzeća. Znanja iz područja financijskog menadžmenta su esencijalna za obiteljske poduzetnike u turizmu te se tu nameće sljedeće istraživačko pitanje: na koji način vlasnici stječu menadžersko znanje?

Od ranijih istraživanja, Shaw i Williams (1987) analiziraju vlasnike malih obiteljskih poduzeća u Engleskoj te navode da vrlo mali broj vlasnika ima prethodnog iskustva u turizmu, tj. djelatnosti pružanja smještaja, dok najveći udio ispitanih vlasnika ima prethodno radno iskustvo u nekom drugom sektoru. Do sličnih rezultata dolaze i McKercher i Robbins (1998) za vlasnike malih obiteljskih poduzeća u turizmu gdje većina vlasnika ne posjeduje formalno obrazovanje u području ekonomije te je bez prethodnog iskustva u turizmu. Oko pola ispitanih vlasnika je pokrenulo posao vlastitim sredstvima. Do drugačijih rezultata dolazi Szivas (2001) u Engleskoj.

Navodi da je većina vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu visoko obrazovano, ali samo 11% u području turizma: oko jedne trećine vlasnika prethodno je radilo u turizmu obavljajući menadžersku poziciju ili kao zaposlenici s iskustvom od barem deset godina prije osnivanja vlastitog poduzeća.

Prethodno iskustvo u turizmu, stečeno vlasništvom nad nekim drugim poduzećem ili radnim iskustvom u istom sektoru je od iznimne važnosti za opstanak poduzeća (Lee i ostali, 2016). Istraživanja provedena za ostale djelatnosti u sektoru obiteljskih poduzeća pokazala su da prethodno iskustvo poboljšava uspješnost poslovanja (West i Noel, 2009) te na kraju i vodi boljim financijskim mjerama uspješnosti. Nadalje, više razine obrazovanja vlasnika govore o činjenici da će vlasnici posjedovati više znanja koje im omogućava prepoznavanje, razvitak i implementaciju novina koje rezultiraju uspješnijim poslovanjem.

Nadalje, vezano uz poduzetničku orijentaciju vlasnika koja uključuje autonomiju, inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost i konkurentsku agresivnost (Lumpkin i Dess, 1996) dolazi do smanjivanja navedenih poduzetničkih osobina tijekom budućih generacija u obitelji (Miller i ostali, 2011). Smanjivanje govori u prilog niskim stopama prijenosa obiteljskih poduzeća na buduće generacije obitelji. Od poduzetničkih osobina, uočeno je da su vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu manje inovativni te imaju kratkoročne planove poslovanja što dovodi do visoke stope propadanja poduzeća (Getz i Petersen, 2005; Haber i Reichel, 2007). Navodi se manja sklonost riziku što je povezano i s manjim rastom poduzeća i smanjenom konkurentskom prednošću. Nadalje, jedna od važnih osobina je autonomija koja je izravno povezana sa životnim stilom.

Što se tiče spola i starosti, Getz i ostali (2004) navode da u djelatnosti pružanja smještaja prevladavaju poduzetnice koje žele zaraditi dodatna sredstva kako bi se osamostalile ili omogućile više za svoju obitelj. U mnogim obiteljskim poduzećima žene obavljaju računovodstvene poslove. U nekim kulturama očekuje se da nasljednici obiteljskog posla budu muškarci, a budućnost nasljednica je neizvjesna. Nadalje, u nekim kulturama se očekuje da žene ispune tradicionalne uloge te da u poduzeću kuhaju, uslužuju i spremaju, dok negdje bračni par kao vlasnici dogovaraju raspodjelu posla neovisno o društvenim ulogama.

Morrison i Teixeira (2004) na uzorku malih obiteljskih hotela u Škotskoj dolaze do sljedećih obilježja vlasnika i osnivača:

- 40 i 50 godina starosti;

- ograničeno prethodno iskustvo vezano uz hotelsku industriju;
- ograničena edukacija vezana za djelatnost pružanja smještaja;
- nedovoljna menadžerska znanja i vještine za upravljanje poduzećem;
- ograničena ambicioznost i prvenstvo odabira obiteljskih ciljevima u odnosu na ostvarenje dobiti.

Istraživanje koje je relevantno za turizam i male obiteljske hotele provode Hallak i Assaker (2013) na uzorku od 157 obiteljskih poduzeća u južnoj Australiji, gdje je 70 poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja. Što se tiče spola, 85 je vlasnika, a 72 su vlasnice, prosječna starost je 51 godinu, a prosječni boravak u destinaciji je 15 godina. Istraživanjem je utvrđeno da vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu osjećaju veću obavezu ostati na destinaciji, a što doprinosi polju destinacijskog menadžmenta i unapređuje održivost destinacije.

Na temelju šest studija slučajeva u Irskoj, Marchant i Mottiar (2011) navode da su vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu dobri u komunikaciji, vole interakciju s ljudima, visoko su obrazovani, udružuju se (festivali), aktivno su uključeni u gospodarske komore i poslovne organizacije te su izuzetno angažirani u lokalnoj zajednici. Ipak, važno je istaknuti da su se studije provodile na uzorku vlasnika poduzeća koji se bave podučavanjem surfanja.

Od zemalja koje su slične Republici Hrvatskoj relevantno istraživanje proveli su Vadnjal i Glas (2008) koji pronalaze sljedeća obilježja obiteljskih poduzeća u Sloveniji:

- 22% vlasnika/menadžera ima visoko obrazovanje;
- obrazovanje vlasnika/menadžera je u području tehničkih znanosti;
- vlasnici/menadžeri rade puno više od zakonom predviđenog radnog vremena;
- 19% malih obiteljskih poduzeća u vlasništvu je žena;
- 14% vlasnika prethodno je posjedovalo poduzeće;
- većina vlasnika u obitelji ima osobe koje su vlasnici poduzeća ili menadžeri.

Temeljem pregleda osobina vlasnika moguće je zaključiti da se pozitivan utjecaj prethodnog iskustva u području turizma/ekonomije i dodatne edukacije počeo analizirati i uočavati tek odnedavno te je navedenoj problematici potrebno pridati više značaja u znanstvenim i praktičnim istraživanjima. Osobine vlasnika nije moguće generalizirati zbog jakog utjecaja kulture, okoline, odnosa u obitelji i tradicije u pojedinoj zemlji.



### 2.2.2 Uloga ostalih članova obitelji

Uloga članova obitelji u obiteljskim poduzećima često se promatra s aspekta resursne teorije, gdje su sagledani kao doprinositelji jedinstvenosti obiteljskog posla. U sklopu navedene teorije dolazi se do termina *familiness*<sup>7</sup> kojeg uvode Habbershon i Williams (1999), a koji se odnosi na specifičan set resursa u obiteljskom poslu koji proizlazi iz obiteljskog sustava, pojedinih članova obitelji i samog posla. Jednostavnije rečeno, terminom se pokušava dati odgovor na pitanje na koji način obitelj utječe na uspjeh poduzeća.

Autori također navode načine na koje članovi obitelji čine obiteljski posao specifičnim (Habbershon i Williams, 1999, str. 4):

- stvaranjem jedinstvenog radnog okruženja koji njeguje obiteljski odnos prema zaposlenicima, koji su posljedično lojalniji poduzeću;
- uvjeti rada i radno vrijeme je fleksibilnije;
- članovi obitelji su produktivniji u odnosu na ostale zaposlenike;
- „obiteljski jezik“ olakšava komunikaciju;
- obiteljski odnosi generiraju neobičnu motivaciju, povećavaju lojalnost i povjerenje;
- transakcijski troškovi su manji;
- donošenje odluka je neformalno i učinkovito.

Članovi obitelji moraju vjerovati u obiteljski posao i biti odgovorni, a obiteljska podrška u obliku novca i doprinosa radom može biti kritična kod ostvarivanja uspješnosti poslovanja. U početnim fazama poslovanja poduzeća potrebna je jaka podrška svih članova obitelji, a neslaganja imaju negativne implikacije za poslovanje.

Carter i ostali (2003) navode da većina malih obiteljskih poduzeća u turizmu funkcionira kao neformalno partnerstvo užih i širih članova obitelji. Članovi obitelji aktivno obavljaju tekuće i upravljačke poslove u poduzeću, nadgledaju poslovanje, vode računovodstvene poslove i tekuće poslove održavanja. Uglavnom se radi o zajednici koju sačinjavaju muž i žena, odnosno partneri te zajednički donose sve odluke i obavljaju gotovo sav posao, a povremeno zapošljavaju pomoćnu radnu snagu na određeno vrijeme, tijekom sezone.

---

<sup>7</sup> U dostupnim rječnicima nema prijevoda engleske riječi *familiness* te se stoga daje prijedlog prijevoda obiteljski resursi. Idući ponuđeni prijevod je novotvorenica obiteljstvo.

Što se tiče empirijskih i teorijskih istraživanja, Weismeier-Sammer i ostali (2013) pregledom literature vrše nekoliko analiza uloge članova obitelji u obiteljskom poslu. Osim resursne teorije, kao osnova se uzimaju i teorija socijalnog identiteta, teorija sustava i agencijska teorija.

U središtu teorije socijalnog identiteta je transformacija obiteljskog socijalnog kapitala u organizacijski socijalni kapital. Navedena transformacija socijalnog kapitala je jedinstvena obiteljskim poduzećima zbog jedinstvenosti svakog člana obitelji koji čini doprinos poduzeću. Ipak, postoji opasnost da se u poduzeću stavlja prevelik naglasak na pojedinca kao člana obitelji te bi trebalo razviti jedinstveni, organizacijski socijalni kapital na razini cijelog poduzeća spajanjem zaposlenika i članova obitelji.

S aspekta teorije sustava polazi se od ideje da obiteljske odluke oblikuju poslovnu orijentaciju u obiteljskim poduzećima kroz uključivanje obiteljskih očekivanja u poslovne odluke.

Iako postoje pokušaji analize obiteljskih poduzeća u okviru agencijske teorije primjena je još uvijek upitna i nedovoljno empirijski potkrepljena.

Isto tako, postoje i negativne posljedice kada vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu ne žele zapošljivati članove obitelji zbog, primjerice, nedovoljnog znanja pri obavljanju određene djelatnosti, a što može voditi padu reputacije poduzeća i smanjenju kvalitete (Mensah-ansah, 2014). Vlasnici takvih poduzeća ipak zapošljavaju članove obitelji, jer na taj način stječu priznanje u široj obitelji i pomažu članovima obitelji steći osnovna sredstva za život. Time zaposleni član obitelji razvija lojalnost prema osobi koja ga je zaposlila te predstavlja vitalni izvor jeftine radne snage. No, u mnogim slučajevima pokazuje problematično ponašanje, često je nediscipliniran i pruža uslugu loše kvalitete. Također je moguće detektirati rivalstvo među nasljednicima – djecom vlasnika – kao jednu od negativnih komponenti uključivanja članova obitelji u posao (Friedman, 1991). Za razrješavanje navedenog problema ključnu ulogu ima vlasnik koji mora poticati otvorenu komunikaciju i omogućiti jasnu raspodjelu odgovornosti i poslova. Nadalje, u nekim slučajevima fragmentacija poslova i odgovornosti koja je izvršena radi postizanja obiteljske harmonije može utjecati na konkurentnost i profitabilnost obiteljskog poduzeća (Sharma i ostali, 1997).

### 2.2.3 Motivi za osnivanje obiteljskih poduzeća u turizmu

Teorijska osnova proučavanja poduzetničkih osobina i motivacije gradi svoje temelje na radovima iz područjima osobnosti, motivacijske teorije postignuća i teorija sklonosti riziku, poput teorije očekivanja (Atkinson i Birch, 1979; McClelland, 1961; McClelland i Winter, 1971; Miron i McClelland, 1979). Motivi za osnivanje obiteljskih poduzeća u turizmu vrlo su usko vezani uz poduzetničke osobine i ponašanje, a koji će biti detaljno izloženi u četvrtom poglavlju. Pojedini autori pokušali su dati pregled motiva, međutim kreiranje sveobuhvatne i konačne liste bilo bi nemoguće uzimajući u obzir kompleksnost poduzetničkih osobina, ponašanja, stavova i utjecaja čimbenika iz okoline.

U tablici 2 navedeni su čimbenici koji su prema Morrisonu (2001) razlog zašto je obiteljski posao svojstven turizmu te koji čimbenici uglavnom utječu na propast poduzeća u navedenom sektoru. Važno je navesti i da je popis otvoren i prilagodljiv području i okolini.

Tablica 2. Obilježja obiteljskog posla u turizmu

Čimbenik ostanka u poslu	Čimbenik ugroze posla
<ul style="list-style-type: none"><li>• lokacije obiteljskog posla u turizmu su periferna i ruralna područja koja nisu od interesa velikim korporacijama;</li><li>• obiteljski posao u turizmu osigurava autentično iskustvo kupcu (gostu), a proizvodi i usluge su visoke kvalitete;</li><li>• privlačnost životnog stila, niske barijere ulaska, održivost unatoč nedostatku financijskih sredstava i radne snage;</li><li>• doprinos održivosti destinacije na regionalnoj razini i stvaranje dodane vrijednosti gospodarstvu, društvu i okolišu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• lokacije obiteljskog posla u turizmu su privlačne velikim korporacijama;</li><li>• osjetljivost na konkurentske aktivnosti na tržištu;</li><li>• gospodarska situacija u zemlji je loša, životni stil neprivlačan te nedostaju financijski i ljudski resursi;</li><li>• loša infrastruktura u mjestu gdje djeluje obiteljsko poduzeće;</li><li>• nezainteresiranost i nedostatak svijesti donositelja politika o potencijalnim koristima određenom području.</li></ul>

Izvor: prilagođeno prema Morrison, 2001

Pozitivni i negativni čimbenici utjecaja na obiteljski posao u turizmu uključuju mikro i makro razinu, uz veliku ulogu lokalnih dionika koji mogu utjecati na razvoj ili uništavanje destinacije. U pregledu čimbenika uočeni su i motivi ulaska i ostanka u obiteljskom poslu, a to su privlačan životni stil, obilježja destinacije, stvaranje dodane vrijednosti zapošljavanjem članova obitelji.

Najčešći motivi ulaska u obiteljski posao su (Getz i Carlsen, 2005, str. 30):

- upoznavanje ljudi i zadržavanje željenog životnog stila;
- život u području s privlačnom prirodom uz manji broj gostiju;
- ostvarenje prihoda;
- izbjegavanje modernog načina života i stalne borbe za napredovanjem;
- osnivanje poduzeća kapitalom stečenim u nekom drugom poduzeću i/ili sektoru djelatnosti;
- rad u vrijeme sezone i odmor izvan.

Pregledom motiva koji utječu na ulazak i ostanak u obiteljskom poslu u turizmu moguće je zaključiti da postoji niz ekonomskih, društvenih i osobnih motiva koji se međusobno isprepliću.

Istraživanja motivacije ulaska u obiteljski posao u turizmu provedena su u Ujedinjenom Kraljevstvu, zapadnoj Australiji, Kanadi, Danskoj i zemljama u razvoju (Smith, 1998). Istraživanja u Ujedinjenom Kraljevstvu upućuju da su najčešći motivi ulaska u obiteljski posao samozapošljavanje, samostalnost, osjećaj slobode, a slijede osobni i obiteljski razlozi. Velik broj pojedinaca navodi nezadovoljstvo prethodnim zaposlenjem kao razlog pokretanja vlastitog posla. Neki pojedinci su motivirani dobivenim otkazom u nekom drugom poduzeću te pokreću vlastiti posao, a nekima je to posao prije odlaska u mirovinu.

Morrison i ostali (2008) navode da vlasnici kojima je osnivanje malog obiteljskog poduzeća u turizmu samo „most do mirovine“ imaju limitirane ambicije za razvoj poduzeća te ne zapošljavaju osoblje na puno radno vrijeme, već doprinose lokalnim poslovnim mrežama, kupuju lokalne proizvode i turistima oglašavaju ostala lokalna poduzeća. Važno je istaknuti da velik broj motiva nije financijske prirode, odnosno vlasnici navode nefinancijske motive ulaska u posao, a samo su rijetki motivirani postizanjem velike dobiti (Getz i Carlsen, 2005, str. 42). U Australiji, kao i u Ujedinjenom Kraljevstvu postoji tradicija obiteljskog posla u turizmu. Međutim, u Australiji je najviše obiteljskih farmi koje se diversificiraju uvođenjem usluga smještaja i dodavanjem ostalih sadržaja radi opstanka na tržištu, stvaranja dodatnih prihoda uslijed gubitka državnih potpora i iskorištavanjem poreznih olakšica. Nefinancijski razlozi

diversifikacije mogu biti želja za upoznavanjem novih ljudi, zadovoljavanje potražnje na tržištu i edukacija potrošača (Nickerson i ostali, 2001).

Bransgrove i King (1996) navode da su glavni motivi – a kasnije ciljevi vlasnika/menadžera malih obiteljskih poduzeća u turizmu – izazovi, poslovne prilike, dugoročna financijska stabilnost i zarada. Podaci se prvenstveno odnose na ruralnu Australiju. Getz i Carlsen (2000) istraživanjem su utvrdili da su najčešći motivi ulaska u obiteljski posao u ruralnoj zapadnoj Australiji privlačan životni stil, poslovna prilika, prethodni rad u nekom drugom poduzeću u istom sektoru, očuvanje obitelji na okupu, način da se dočeka mirovina, upoznavanje novih ljudi, ispomoć partneru u poslu, stvaranje poduzeća i prodaja radi stvaranja sredstava za mirovinu te uočena prilika na tržištu. Autori provode i slično istraživanje za Dansku i Kanadu, gdje pronalaze da su najčešći motivi pokretanja malog obiteljskog posla u turizmu tendencije poduzetnika da postane „sam svoj šef“, da se obitelj održi na okupu, život u željenoj zajednici, odabir određenog životnog stila, stjecanje novca za mirovinu, stjecanje ugleda u zajednici, izazov, stvaranje financijske neovisnosti te osiguravanje radnog mjesta za vlasnike i članove obitelji.

Istraživanja motiva ulaska u obiteljski posao u turizmu razlikuju se između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju uz značajan kulturološki, ekonomski i politički utjecaj. Tako Smith (1998) u istraživanju motivacije ulaska u obiteljski posao u turizmu uočava sljedeće motive: preuzimanje kontrole nad razvojem poslovanja i vlastite karijere, stjecanje statusa u društvu, pristupanje poslovnim mrežama, stvaranje bogatstva za obiteljsko nasljeđe ili mirovinu, zapošljavanje članova obitelji koji bi u protivnom bili nezaposleni i samostalno vlasništvo nad poduzećem. Ipak, zaposlenici u hotelima i resorima u razvijenim zemljama imaju puno veće plaće i bolje radne uvjete od onih u zemljama u razvoju.

### **2.2.3.1 Pojam životnog stila**

Mala obiteljska poduzeća u turizmu razlikuju se od malih poduzeća u drugim sektorima, dok razliku ponajviše sačinjava životni stil kao jedan od dominantnih ciljeva za poduzetnike u tom sektoru. Turizam u razvijenim zemljama privlači pojedince koji nakon ostvarene karijere u nekoj djelatnosti osnivaju mala poduzeća iz potrebe ili uočavanjem prilike za jedinstvenim, određenim životnim stilom kojem su svojstvene određene vrijednosti (Russel i Faulkner, 2004). Osnovne specifičnosti i obilježja poduzetnika životnog stila pojašnjene su u poglavlju 4.2.2. dok će ovo poglavlje pojasniti samo značenje životnog stila.

Mnogi autori (Ateljevic i Doorne, 2004; Carlsen i ostali, 2008; Getz i ostali, 2004; Morrison i ostali, 2008) prepoznaju specifičnosti obiteljskog posla u turizmu te kontinuirano otkrivaju nova područja istraživanja. Konsenzus oko definiranja postignut je samo kad se životni stil pojašnjava kao izuzetnu kompleksnu kategoriju. Moguće je ipak utvrditi da na životni stil utječu čimbenici, kao što su djelatnost, kultura poslovanja, društvene norme, ekonomski sustav u zemlji, lokacija i međuovisnost svih navedenih faktora. Životni stil je koncept koji obuhvaća niz motiva, ima pregršt značenja i pripisanih vrijednosti, a u literaturi se označava kao mala poduzeća životnog stila u turizmu (LOST<sup>8</sup>). U korpusu istraživanja osim navedenog pojma konstruiran je i pojam poduzetnik životnog stila (Vaugeois i Rollins, 2007), a odnosi se na poduzetnika koji odlučuje osnovati poduzeće u destinaciji uz odabir određenog željenog životnog stila koji je u skladu s djelatnosti poduzeća. Nadalje, pojam poduzetnik tražitelj ugone (Moss, 2006) – osoba koja živi u destinaciji uz odabir željenog životnog stila – označava relokaciju i „traženja ugone“ iz urbanih područja u ruralna područja, planinska područja, ekološki očuvana područja, područja s bogatom kulturnom baštinom i priobalna područja. Slična kretanja mogu se primijetiti u Republici Hrvatskoj gdje postoje migracije na priobalna područja te se osnivaju poduzeća na obali (sjeverni, srednji i južni Jadran) i planinskim područjima (Gorski Kotar). Navedeni poduzetnici češće osnivaju poduzeća u turizmu zbog poželjnog stila života, a manje zbog pokretanja nekog oblika proizvodnje.

Zaključuje se da su poduzetnici životnog stila učestaliji na geografskim područjima s čistom prirodom, kvalitetnijim zrakom, na atraktivnijim lokacijama. Primjerice, u Finskoj Komppula (2004) pronalazi da velik broj imigranata želi pronaći „mir“ te osniva mala poduzeća u ruralnim područjima. Zajednički hobiji i provođenje slobodnog vremena kao primjer životnog stila privlače brojne bračne partnere za zajedničko osnivanje poduzeća u turizmu.

Lardies (1999) na uzorku poduzeća u Europi pronalazi da su najčešći razlozi za pokretanje poduzeća pogodna klima, iskustvo s godišnjeg odmora, priroda/okoliš i želja za stjecanjem novih iskustava te promjena životnog stila.

Obiteljska orijentacija u poduzeću životnog stila predstavlja intrinzičnu vrijednost koja utječe na poduzetnike u Europi, a odnosi se na razloge koji potiču odluku na poslovne migracije. Navedena tvrdnja odnosi se na ruralnu Francusku i Kataloniju te Britanske poduzetnike životnog stila i ugone koji ostaju u destinaciji boravka. Korist i razvoj destinacije uslijed

---

<sup>8</sup> Eng. lifestyle oriented small tourism firms (Carlsen, Morrison, Weber, 2008).

navedenih kretanja je očita, a turizam često služi kao panaceja ruralnim nerazvijenim područjima. U nekim zemljama, primjerice Australiji, vlada potiče diversifikaciju ruralnih područja preko raznih programa i mjera, kao što su porezne olakšice za proizvođače i ruralni turizam s ciljem stvaranja i održivosti atraktivne ruralne zajednice (Moss, 2006).

Tablica 3 služi kao prikaz čimbenika koji utječu na obiteljske poduzetnike životnog stila u turizmu prilikom osnivanja poduzeća (Carlsen i ostali, 2008, str. 258).

*Tablica 3. Razlozi pokretanja malog obiteljskog posla u turizmu uz prikaz značenja životnog stila*

<b>Autor i godina</b>	<b>Percepcija životnog stila/Motiv ulaska u posao</b>
Getz i Carlsen (2000), Ateljevic i Doorne (2004)	Ispunjavanje socio-kulturnih obiteljskih obveza.
Murphy i Murphy (2001), Walmsley (2003), Moss (2006)	Realizacija poreznih olakšica i generiranje prihoda za umirovljenje iz ruralnih imanja.
Getz i ostali (2004), Massey i ostali (2004), Morrison (2006)	Uravnotežen poslovni i privatni život te kvalitetno vrijeme provedeno s obitelji.
Jurdao i Sanchez (1990), Valero Escandell (1992), Eaton (1995) Lardies (1999)	Željeni klimatski uvjeti i obiteljske veze u destinaciji.
McGehee i Kim (2004)	Afirmacija obiteljskih vrijednosti preseljenjem obitelji iz urbanih u ruralna područja i uključenost u agrarni turizam.
Gersick i ostali (1997)	Bolja kvaliteta života.
Dahles i Bras (1999)	Sloboda u pogledu obavljanja posla uz vlastitu organizaciju poslovanja.
Haber i Reichel (2006)	Stjecanje dostatnih sredstava za uzdržavanje cijele obitelji.

Kokkranikal i Morrison (2002), Hampton (2003), Rogerson (2005)	Ulazak u posao zbog nezaposlenosti.
--	-------------------------------------

*Izvor: prilagođeno prema Carlsen i ostali, 2008, str. 258*

Temeljem poimanja životnog stila moguće je zaključiti da se radi o pojmu koji je izuzetno slojevit i ovisan o kontekstu. Mala obiteljska poduzeća životnog stila u turizmu potrebno je razmatrati u okviru socio-ekonomskih modela uz analizu vrijednosnog sustava samog vlasnika, a koji obuhvaća motivaciju, ciljeve i odnose s okolinom, što čini koncept izuzetno subjektivnim, kvalitativnim i otpornim po jednoznačno definiranje. Getz i ostali (2004) navode da poduzetnici životnog stila najviše validiraju kvalitetu života i kvalitetu destinacije. Poslovanje je vezano uz sezonalnost, agresivno postizanje velike dobiti nije jedan od ciljeva, kao ni tendencije rasta poslovanja i broja zaposlenih.

Peltonen i ostali (2004) pronalaze da su kvalitativni društveni ciljevi i rezultati poslovanja više prepoznati i cijenjeni kod poduzetnika životnog stila od financijske zarade i dobiti. Ipak, u slučaju malih obiteljskih poduzeća koja pružaju usluge smještaja, kvaliteta života se s vremenom narušava zbog stalne vezanosti uz posao i konflikata unutar obitelji.

Uzimajući u obzir stupanj razvoja pojedine zemlje, u zemljama u razvoju i/ili tranzicijskim zemljama kao motiv pokretanja malih obiteljskih poduzeća životnog stila često se navode ostale nepovoljne okolnosti za pokretanjem posla kao što su potreba, društvena marginalizacija i nepovoljna gospodarska situacija. U razvijenim zemljama prisutan je trend deurbanizacije koji se odnosi na migracije, gdje obitelji srednje klase sele u ruralna područja (Bosworth i Farrell, 2011). Navedeno se ipak teško primjenjuje na slabije razvijene zemlje.

Moguće je zaključiti da bez obzira na sustav razvijenosti zemlje, mala obiteljska poduzeća životnog stila u turizmu ne slijede tipične ekonomske ciljeve, već su im ciljevi (Carlsen i ostali, 2008, str. 259):

- zadržavanje identiteta i diferencijacija u odnosu na korporacije;
- odbacivanje konvencionalnog i prihvaćanje kreativnosti i inovativnosti;
- iskorištavanje konkurentskih prednosti i turističkih atrakcija;
- akumuliranje i zaštita skupa resursa koji su rijetki te ih je teško imitirati;
- iskorištavanje pauza u sezoni za reorganizaciju poslovanja i odmor,



- iskorištavanje poznanstava i priznatosti u zajednici.

Nadalje je obrazloženo značenje pojma socio-emocionalno bogatstvo, konstrukta tipičnog za mala obiteljska poduzeća u turizmu, ali i u drugim djelatnostima.

### 2.2.3.2 Socio-emocionalno bogatstvo

Socio-emocionalno bogatstvo je skup vrijednosti koje obitelj izvodi iz obiteljskog vlasništva, a odnosi se na prijenos vlasništva na ostale članove obitelji, osiguravanje zaposlenja članovima obitelji, izgradnju obiteljske reputacije i investiranje u zaštitu okoliša (Berrone i ostali, 2012; Jaskiewicz i ostali, 2015, str. 3).

Socio-emocionalno bogatstvo kreirano je prvotno kao model kojeg su razvili Berrone i ostali (2012) s ciljem razumijevanja heterogenosti i kompleksnosti obiteljskih poduzeća, što se može primijeniti i na mala obiteljska poduzeća u turizmu. Teorijska baza konstrukta je bihevioralna agencijska teorija<sup>9</sup>, a model razrješuje i glavne mane agencijske teorije – kolaborativno ponašanje i emocionalne aspekte obiteljskih poduzeća te vuče osnovne postavke teorije uslužnosti<sup>10</sup> (Baron, 2008; Donaldson i Davis, 1991; Wiseman i Gomez-Mejia, 1998). Međutim, za razliku od teorije uslužnosti, model socio-emocionalnog bogatstva odbacuje naivnu pretpostavku da članovi obitelji ne slijede sebične osobne ciljeve. Berrone i ostali (2012) ističu da u modelu ne postoji obećanje da članovi obiteljskog poduzeća neće žrtvovati i/ili ignorirati financijske ciljeve. Temeljna propozicija modela je da kada postoji jaka uključenost obitelji u posao, postoji veći rizik na razini poduzeća uz ostvarivanje nefinancijskih ciljeva u odnosu na financijske.

Zbog svoje dubine i adaptabilnosti konstrukt je dobar analitički alat za interpretiranje širokog spektra fenomena obiteljskih poduzeća (Berrone i ostali, 2012). Ipak, kako se radi o prilično novom konstruktu potrebna su dodatna konceptualna i empirijska razmatranja uz dodatna

---

<sup>9</sup> Bihevioralna agencijska teorija integrira elemente teorije očekivanja (*prospect theory*), bihevioralne teorije poduzeća i agencijske teorije. U osnovi teorije leži tvrdnja da poduzeća donose odluke ovisno o stajalištima većinskih vlasnika (dioničara) te uzimaju u obzir zadržavanje akumuliranih doprinosa poduzeću. Kao rezultat, većinski vlasnici najviše vrednuju očuvanje socio-emocionalnog bogatstva. U središtu pažnje vlasnika obiteljskih poduzeća je ispitivanje utjecaja raznih odluka na socio-emocionalno bogatstvo, odnosno socio-emocionalni doprinos (Berrone i ostali, 2012, str. 259).

<sup>10</sup> Teorija uslužnosti (eng. *stewardship theory*) novija je teorija koja je pogodna za primjenu u razvoju konceptualnih i empirijskih modela istraživanja malih obiteljskih poduzeća. Prema navedenoj teoriji menadžer se poistovjećuje s „uslužiteljem“ koji donosi odluke vođen idejom stvaranja zajedničkog dobra za cijelu organizaciju u odnosu na individualni „sebični“ pristup stjecanja osobne koristi (Davis i ostali, 1997, str. 24).

testiranja. U modelu je ključno očuvanje socio-emocionalnog bogatstva, kojeg kao nefinancijski cilj u obiteljskom poduzeću održava vlasnik. Ukoliko vlasnik primijeti da je socio-emocionalno bogatstvo obitelji ugroženo, obitelj će donositi odluke koje nisu ekonomske, odnosno na štetu ostvarenja financijskih ciljeva.

Autori modela prvotno navode da se socio-emocionalno bogatstvo sastoji od:

- obiteljske kontrole poduzeća;
- utjecaja obitelji na poduzeće;
- identifikacije obitelji s poduzećem.

Socio-emocionalno bogatstvo je jedinstveno obilježje obiteljskih poduzeća koje ih razlikuje od ostalih poduzeća (Ibid), a dimenzije koje se figurativno nazivaju FIBER<sup>11</sup> su:

- obiteljska kontrola i utjecaj;
- identifikacija obitelji s poduzećem;
- povezanost s okolinom;
- emocionalna povezanost;
- obnavljanje obiteljskih veza međugeneracijskim nasljeđivanjem.

Autori predlažu i skup konstrukata koji se mogu primijeniti u upitnicima za analizu FIBER propozicija u okviru socio-emocionalnog bogatstva. Konstrukti se mjere Likertovim ljestvicama od jedan do pet ili jedan do sedam. Prilikom empirijskog istraživanja konstrukte je potrebno dodatno potkrijepiti statističkim analizama.

*Tablica 4. Pregled konstrukata za mjerenje socio-emocionalnog bogatstva*

<b>Obiteljska kontrola i utjecaj</b>	Moja obitelj većinski je vlasnik dionica u poduzeću. Članovi obitelji kontroliraju strateške odluke. Većina upravljačkih funkcija je u rukama članova obitelji. Menadžere i direktore koji nisu članovi obitelji imenuju članovi obitelji. Upravni odbor sastoji se od članova obitelji. Obiteljska kontrola i neovisnost važni su ciljevi za moj posao.
--------------------------------------	---

<sup>11</sup> Eng. FIBER – *Family Control and Influence, Family Members` Identification with the Firm, Binding Social Ties, Emotional Attachment, Renewal of Family Bonds to the Firm Through Dynastic Succession.*

<b>Identifikacija obitelji s poduzećem</b>	<p>Članovi obitelji osjećaju jaku pripadnost obiteljskom poslu.</p> <p>Članovi obitelji smatraju da je uspjeh obiteljskog poduzeća i njihov vlastiti uspjeh.</p> <p>Obiteljski posao ima veliki značaj i za ostale članove obitelji.</p> <p>Biti članom obitelji u obiteljskom poslu pomaže samodefiniranju.</p> <p>Članovi obitelji ponose se činjenicom da su dio obiteljskog posla.</p> <p>Potrošači često povezuju obiteljsko ime s proizvodima i uslugama.</p>
<b>Povezanost s okolinom</b>	<p>Obiteljski posao je pokretač društvenih aktivnosti u zajednici.</p> <p>Zaposlenici koji nisu članovi obitelji su poput članova obitelji.</p> <p>Ugovorni odnosi se uglavnom zasnivaju na povjerenju.</p> <p>Izgradnja jakih veza s ostalim institucijama i poduzećima važna je za obiteljski posao.</p> <p>Ugovori s dobavljačima zasnivaju se na dugoročnom iskustvu i zajedničkom radu.</p>
<b>Emocionalna povezanost</b>	<p>Emocije često utječu na proces donošenja odluka.</p> <p>Od ključne je važnosti zaštita dobrobiti članova obitelji, neovisno o osobnom doprinosu poslu.</p> <p>Emocionalne veze između članova obitelji su jake.</p> <p>Emocionalna komponenta važna je kao i ekonomska u obiteljskom poslu.</p> <p>Jake emocionalne veze između članova obitelji pomažu održati pozitivan identitet poduzeća.</p> <p>Članovi obitelji osjećaju toplinu i pozitivne emocije u obiteljskom poslu.</p>
<b>Obnavljanje obiteljskih veza međugeneracijski i nasljeđivanjem</b>	<p>Nastavak obiteljske tradicije i nasljeđa važan je cilj za obiteljski posao.</p> <p>Članovi obitelji teško kratkoročno ocjenjuju investicije.</p> <p>Članovi obitelji teško se odlučuju na prodaju obiteljskog poduzeća.</p> <p>Uspješni prijenos vlasništva na iduću generaciju važan je cilj u obiteljskom poduzeću.</p>

*Izvor: prilagođeno prema Berrone i ostali, 2012, str. 11*

Osim kreatora pojma socio-emocionalnog bogatstva, mnogi autori analizom obiteljskih poduzeća navode učestalu prisutnost nefinancijskih ciljeva poslovanja koji su sastavni dio socio-emocionalnog bogatstva.

Gomez-Mejia i ostali (2007) predlažu da je motivacija vlasnika za postizanje nefinancijskih ciljeva ostvarenje socio-emocionalnog bogatstva, što i empirijski dokazuju. Nasuprot, Zellweger i Astrachan (2008) isti termin nazivaju emocionalnom vrijednošću. Navedeni empirijski dokazi odnose se na činjenicu da želja za očuvanjem socio-emocionalnog bogatstva može voditi smanjenju kompenzacijskih rizika za članove obitelji koji su u upravljačkoj strukturi poduzeća, očuvanju obiteljske kontrole poslovanja iako to vodi povećanju poslovnog rizika, tendenciji izbjegavanja diversifikacije zbog straha od gubitka upravljačke moći obitelji.

Obiteljska kontrola preko vlasništva nad poduzećem najvažnija je za stvaranje i očuvanje socio-emocionalnog bogatstva, jer je navedena kontrola nužna kako bi obitelj ostvarila svoje interese u poduzeću. Drugim riječima, kontrola je vrlo važna komponenta koja igra ključnu ulogu u teoriji socio-emocionalnog bogatstva. Mnogi autori (Berrone i ostali, 2012; Gomez-Mejia i ostali, 2007; Zellweger i ostali, 2012) zaključuju da utjecaj socio-emocionalnog bogatstva varira među obiteljskim poduzećima koja naizgled imaju sličan oblik vlasništva i kontrole.

Zellweger i ostali (2012) dokazuju izravnu vezu između neekonomskih ciljeva i ponašanja obiteljskih poduzeća što doprinosi teoriji obiteljskih poduzeća. Zellweger i ostali (2010) govore o mogućim prekidima predložene povezanosti. Primjerice, kada postoji konflikt između obiteljskih upravljačkih normi i općeprihvaćenih normi ponašanja fokus obitelji na određenu dimenziju socio-emocionalnog bogatstva (kao što je prijenos vlasništva na ostale članove obitelji) može imati negativne efekte na proaktivno uključivanje dionika. Pretpostavlja se da su navedene općeprihvaćene norme ponašanja temeljene na višim etičkim i moralnim standardima u odnosu na norme članova obitelji, dok su neki istraživači potvrdili da zbog uočene heterogenosti to ipak nije tako (Gedajlovic i ostali, 2012).

Dimenzije socio-emocionalnog bogatstva također mogu imati pozitivne i negativne posljedice, što znači da emocije mogu biti ugodne ili neugodne. Ako je određena dimenzija socio-emocionalnog bogatstva povezana s negativnom konotacijama tada članovi obitelji imaju tendenciju rada u vlastitu korist što će i negativno utjecati na proaktivno uključivanje dionika. Primjerice, menadžer početnik može više pažnje posvetiti zaposleniku koji nije član obitelji zbog razočaranosti u ponašanje članova obitelji. Iako navedeno ponašanje nije neuobičajeno,

potrebno je precizno razmotriti uzroke i posljedice heterogenosti ponašanja, posebice u situacijama gdje postoji više ishoda (Chua i ostali, 2012).

Zellweger i ostali (2013) u model socio-emocionalnog bogatstva unose i komponente teorije organizacijskog identiteta<sup>12</sup> i društvene dimenzije, gdje tvrde da obiteljska poduzeća teže ispunjenju nefinancijskih ciljeva što služi kao argument da se ponašanje obiteljskih poduzeća razlikuje od tradicionalne ekonomske teorije.

## **2.2.4 Problemi prijenosa vlasništva u obiteljskim poduzećima**

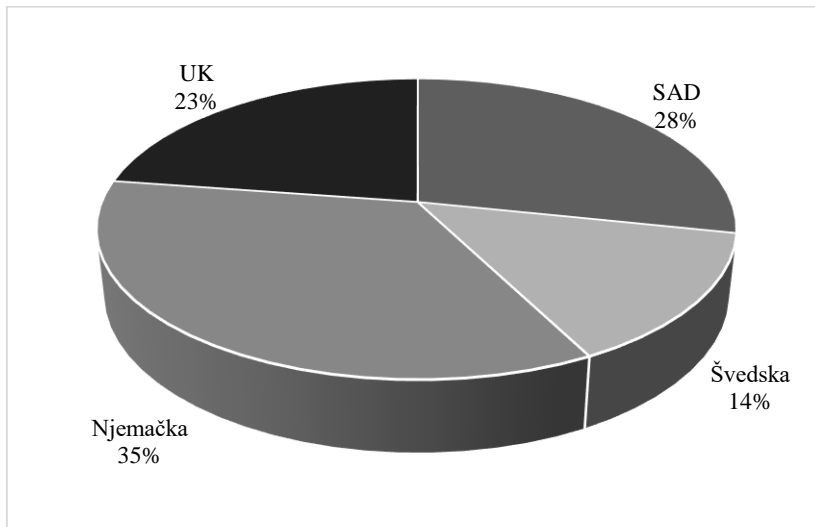
Jedan od ključnih problema obiteljskih poduzeća je pitanje prijenosa obiteljskog vlasništva na iduće generacije obitelji. Još 1980-ih godina uočeni su elementi koji utječu na nasljeđivanje, a to su međugeneracijsko poštovanje i obiteljski menadžment. Pionir u istraživanju prijenosa vlasništva u obiteljskim poduzećima je Ward (1987) čije pravilo 30-13-3 se često citira i danas, a odnosi se na činjenicu da se 30% obiteljskih poduzeća uspješno prenosi na drugu, 13% na treću, a 3% na iduće generacije (Zellweger i ostali, 2013). Važno je istaknuti da su se prve analize počele provoditi za zemlje poput Finske, Francuske, Italije, Norveške, Španjolske ili Nizozemske, dok su mala obiteljska poduzeća u turizmu u zemljama poput Republike Hrvatske, Slovenije, Makedonije, Cipra i zemlje istočne Europe postala zanimljiva istraživačima tek unatrag desetak godina. U navedenim zemljama tada se i otvorio prostor za istraživanje fenomena prijenosa vlasništva na iduće generacije (Austrian Institute For SME Research, 2008).

Veliki korpus literature posvećen je načinu prijenosa vlasništva na iduće generacije obitelji. Međutim, ne nasljeđuje se mnogo poduzeća. U nastavku je u postocima prikazano nasljeđivanje vlasništva za Njemačku, Švedsku, Ujedinjeno Kraljevstvo i Sjedinjene Američke Države (Getz i ostali, 2004). Navedene zemlje autori istraživanja odabrali su radi dostupnosti podataka.

---

<sup>12</sup> Teorija organizacijskog identiteta navodi da se ljudi jače poistovjećuju s organizacijom kada su vidljivo s njome povezani. Vidljivost se odnosi na javno djelovanje, primjerice kada član obitelji obnaša dužnost izvršnog direktora i/ili predsjednika u nadzornom odboru te služi kao aktivan primjer članstva u organizaciji, a time i povećava značaj organizacije kao izvora samo-definiranja. Slijedi da je veća vjerojatnost da će obitelj više isticati vezu između obitelji i poduzeća i ulagati napore u održavanje korporativne reputacije. Začetnicima teorije smatraju se Albert i Whetten (1985).

*Grafikon 1. Učestalost nasljeđivanja obiteljskih poduzeća*

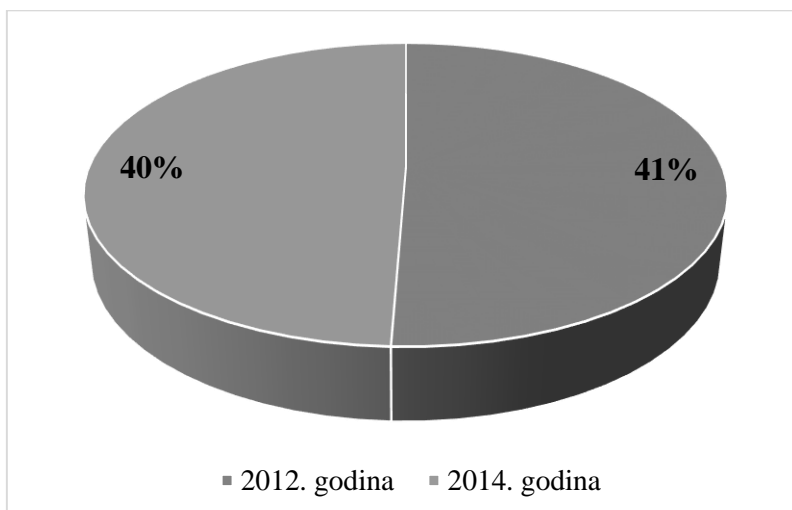


*Izvor: izrađeno prema Getz i ostali, 2004, str. 104*

Udio prijenosa vlasništva u zemljama navedenima na grafikonu 1 kreće se između 30% i 20%, a najmanji je udio nasljeđivanja u Švedskoj.

Sljedeće istraživanje mnogo je reprezentativnije po opsegu i obuhvatu uzorka (uzorak od 40 zemlje i 2 400 malih obiteljskih poduzeća u raznim sektorima poslovanja), a u nastavku su prikazani podaci namjera prijenosa vlasništva na članove obitelji za 2012. i 2014. godinu.

*Grafikon 2. Namjere prijenosa vlasništva na članove obitelji*



*Izvor: izrađeno prema PWC, Family Business Survey*

Na grafikonu 2 vidljivo je da su odluke o prijenosu vlasništva u porastu. Međutim, valja naglasiti da je ovo sveobuhvatno istraživanje koje uključuje različite zemlje. Kada bi se vršila analiza na razini pojedine zemlje rezultati bi se mogli razlikovati. Ako se, primjerice, usporede navedeni podaci s empirijskim rezultatima istraživanja moguće je govoriti o velikoj podudarnosti. Tako Ibrahim i ostali (2001) te Le Breton-Miller i ostali (2004) navode da se oko 30% poduzeća prenosi na drugu, a samo 15% poduzeća na treću generaciju. Voithofer i Mandl (2008) navode da se u Austriji najviše poduzeća prenosi s generaciju na generaciju u području turizma.

Konflikti kod prijenosa poduzeća nastaju kada se mijenja stil upravljanja poduzećem i kada se mijenjaju odnosi moći, a međusobno uvažavanje igra važnu ulogu u zajedničkom upravljanju poduzeća oca i sina (Fletcher, 2002). Međusobno uvažavanje i potencijali za prijenos vlasništva su prema istraživanju navedenog autora najizgledniji kada otac ima između 50 i 59 godina, a sin 28 i 32 godine, dok se s većom starošću oca i sina mogućnost zajedničkog rada i upravljanja sve više smanjuje.

Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća pod jakim je kulturološkim utjecajem. Ponegdje se nasljeđivanje posjeda ili poslovne imovine od strane djece podrazumijeva, dok neke kulture ne podrazumijevaju nastavak obiteljskog posla, već osamostaljenje djece. Nasljeđivanje može omogućiti obiteljima izgradnju jakog poduzeća tijekom vremena, ali isto tako može rezultirati stagnacijom, ako dolazi do konflikata unutar obitelji zbog podjele vlasništva i bogatstva. Niže razine nasljeđivanja posljedica su brojnih razloga, a u literaturi je uočeno nekoliko prepreka prijenosu vlasništva na članove obitelji (Getz i ostali, 2004):

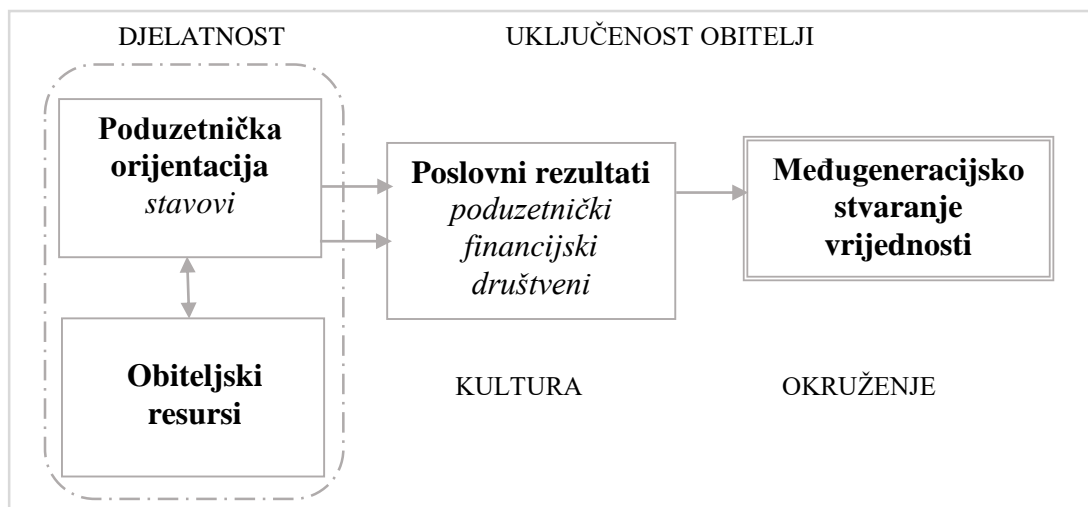
- nepostojanje (bez) nasljednika;
- starost;
- nestanak zajedničke vizije;
- nevoljkost vlasnika na prijenos upravljačkih prava.

Do nepostojanja nasljednika dolazi kada bračni par nema djece ili djeca nisu zainteresirana za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. Što se tiče starosti, mlađa djeca u dvadesetim godinama teže samoaktualizaciji i žele biti samostalni te je prijenos obiteljske vizije u tom slučaju neostvariv. Do nestanka zajedničke vizije može doći u slučaju kada nasljednici žele biti neovisni te se realizirati u nekom drugom poslu, dok potrebe vlasnika za kontroliranjem i upravljanjem sprječavaju prijenos vlasništva na iduću generaciju nasljednika.

S druge strane, De Massis i ostali (2008) navode loše planiranje, prekasnu implementaciju planova i obiteljske konflikte, ali i motive koji su vrlo važni za ostanak idućih generacija u poslu, poput:

- kvalitetnog odnosa između nasljednika i vlasnika;
- motivacije za nasljeđivanje;
- relevantne edukacije i radnog iskustva nasljednika,
- obiteljskog sklada;
- dobro ustrojenog upravnog odbora.

Novija istraživanja usmjerena na dugoročne strateške odluke obiteljskih poduzeća i stvaranje vrijednosti kroz generacije, oslanjaju se na koncept nazvan međugeneracijsko poduzetništvo (Nordqvist i Zellweger, 2010). Termin se može definirati kao proces kroz koji obitelj razvija poduzetnički način razmišljanja te stvara resurse i sposobnosti za razvoj poduzetničkih, financijskih i društvenih vrijednosti za generacije obitelji (Habbershon i ostali, 2010, str. 1). Poduzetničke vrijednosti odnose se na resurse i sposobnosti koje pojedina obitelj posjeduje, a koji su usmjereni na provođenje poduzetničkih aktivnosti i kreiranje konkurentskih prednosti. Poduzetničke, financijske i društvene vrijednosti u obiteljskim poduzećima ne odnose se samo na ekonomske i financijske pokazatelje uspješnosti, već i na ne-ekonomske ciljeve. Međugeneracijsko poduzetništvo u obiteljskom poduzetništvu uvažava longitudinalni aspekt i propituje trenutno poimanje vrijednosti (u trenutku istraživanja), ali i stvaranje vrijednosti u budućnosti, posebice tijekom budućih generacija. Nadalje, model obuhvaća i mnogo vanjskih čimbenika – kulturu, djelatnost i uključenost obitelji. Model je prikazan na slici 7.



Slika 7. Model međugeneracijskog poduzetništva u obiteljskim poduzećima, prilagođeno prema Nordqvist i Zellweger, 2010, str. 9



Istraživanja u području međugeneracijskog poduzetništva provode De Massis i ostali (2016). Na temelju motiva nastavka obiteljskog posla do kojih su došli istraživanjem tijekom 2008. konstruiraju empirijski model uz podjelu na situacijske i individualne motive. Situacijski motivi prijenosa vlasništva odnose se na broj djece, trajanje obiteljskog vlasništva i percipiranu uspješnost poduzeća, dok je individualni motiv emocionalna povezanost. Kvantitativnom analizom potvrđeno je da broj djece i emocionalna povezanost utječu na prijenos vlasništva na nasljednike.<sup>13</sup>

Najnovija istraživanja navode potrebu za teorijskom i empirijskom nadopunom upravo u području nasljeđivanja (Jaskiewicz i ostali, 2015; Zellweger i ostali, 2012), jer teorije koja bi mogla objasniti na koji način obitelji adaptiraju međugeneracijsko poduzetništvo još uvijek nema. Teorijski okvir poduzetništva objašnjava zašto su pojedina obiteljska poduzeća više poduzetnički orijentirana od drugih, ali ne i na koji način se poduzetništvo razvija u drugoj generaciji nasljednika. S druge strane, teorijski okvir nasljeđivanja objašnjava kako se vlasništvo prenosi na iduću generaciju, ali ne i kako se poduzetništvo razvija u drugoj generaciji. Potrebno je razviti zajedničku teorijsku osnovu koja bi obuhvaćala oba područja, a prijedlog teorija daju Jaskiewicz i ostali (2015) te De Massis i ostali (2016). Radi se o teoriji otisaka<sup>14</sup> koja tvrdi da otisak može preskočiti generaciju, ali ne pojašnjava kako je do procesa došlo i osnove teorije planiranog ponašanja<sup>15</sup>. Teorija planiranog ponašanja u okviru obiteljskih poduzeća u turizmu koristi se kako bi se ispitale namjere potencijalnih nasljednika o preuzimanju obiteljskog poduzeća i o uključivanju u planiranje procesa nasljeđivanja.

---

<sup>13</sup> Prema nekim istraživanjima uz veći broj djece, veća je i vjerojatnost njihova zadržavanja u obiteljskom poduzeću (Barach i Ganitsky (1995) u De Massis i ostali (2016)).

<sup>14</sup> Eng. *imprinting theory* označava stavljanje otisaka kao proces pri kojem subjekt kroz kratko razdoblje osjetljivosti razvija osobine koje reflektiraju obilježja okoline, a navedene osobine ostaju prisutne usprkos značajnim promjenama okoline u budućem razdoblju (Marquis i Tilcsik, 2013).

<sup>15</sup> Prema Ajzenu (1991, str. 181) teorija planiranog ponašanja objašnjava koliko pojedinci ulažu truda kako bi realizirali određeno ponašanje, odnosno ponašali se na određen način. Teorija predlaže da se namjera o određenom načinu ponašanja može prikazati kao funkcija sastavljena od tri faktora: stav prema ponašanju, subjektivne norme o ponašanju i percipirane kontrole ponašanja.

Iz korpusa starijih radova potrebno je navesti i sljedeći set ključnih elemenata koji utječu na prijenos vlasništva (Iannarelli, 1992):

- sudjelovanje djece u poslovnim aktivnostima;
- uključivanje u sve poslovne aktivnosti;
- ohrabrenje i pozitivan stav roditelja;
- uključivanje u timski rad;
- pravodobno plasiranje informacije o mogućnosti uključivanja u obiteljsko poduzeće.

Primjerice u Austriji, 79% nasljednika koji su preuzeli obiteljsko poduzeće prethodno je steklo iskustvo u turizmu ili se obrazovalo u području turizma/ekonomije, a 62% nasljednika prethodno je radilo u poduzeću koje će naslijediti (Mandl i Voithofer, 2010, str. 8).

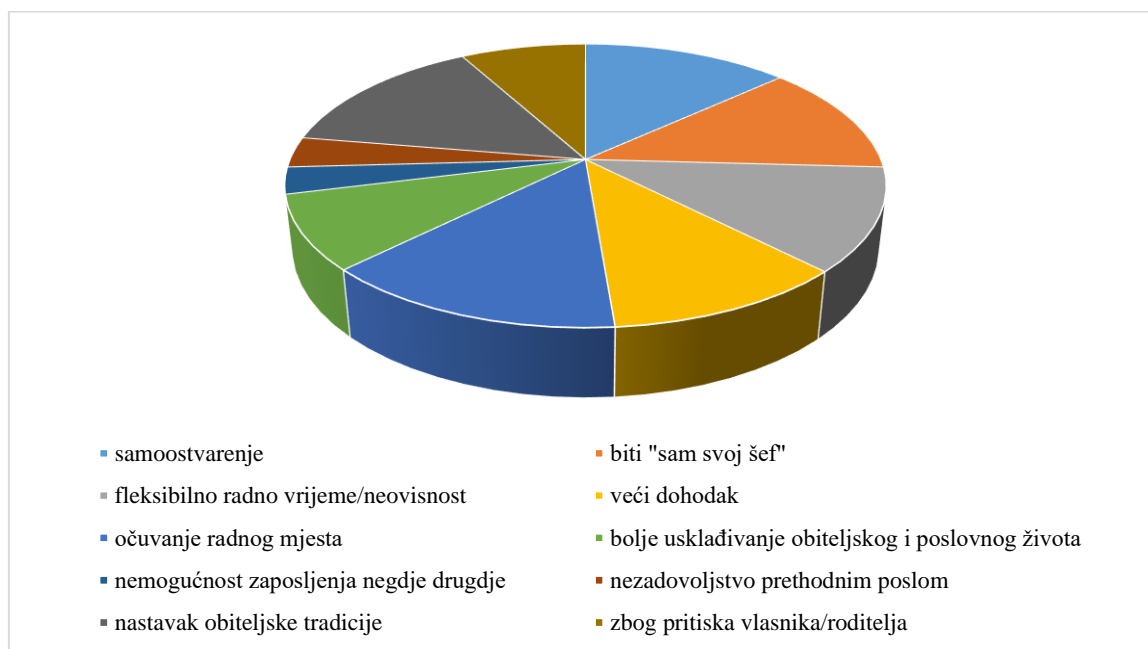
Peters i ostali (2012) empirijskim kvalitativnim istraživanjem dolaze do četiri vrste motiva potrebnih za uspješan prijenos vlasništva:

- odanost obitelji;
- motivi specifični za djelatnost, obrazovanje, predanost roditelja i odrastanje;
- obiteljski aspekt poslovanja;
- preuzimanje.

Najvažniji motiv je odanost obitelji, a slijedi djelatnost pružanja smještaja kao motiv ostvarenja željenog životnog stila. Većina nasljednika prethodno se školuje za posao koji će naslijediti. Predanost roditelja kod nasljednika obiteljskog posla gleda se kao žrtva koju su roditelji podnijeli da bi stvorili obiteljski posao i osigurali posao nasljednicima. Što se tiče odrastanja, većina nasljednika prethodno je uključena u obiteljski posao već od malih nogu. Kod obiteljskog aspekta poslovanja posao se stavlja u kontekst obitelji. Roditelji imaju veliku dozu povjerenja u svoje nasljednike (djecu), a nasljednici smatraju da pomažu roditeljima. Kod preuzimanja posla za nasljednike jako je važna jasnoća, odnosno informacije o tome što se od njih očekuje i zahtijeva kod preuzimanja posla.

Slijedi prikaz motiva na nasljeđivanje poduzeća prema provedenom istraživanju za Austriju, zemlju s jakom tradicijom obiteljskih poduzeća u turizmu.

Grafikon 3. Motivi za nastavak obiteljskog posla i tradicije



Izvor: prilagođeno prema Mandl i Voithofer, 2010, str. 9

Kod nasljednika koji su preuzeli poduzeće vidljivi su pomaci u uspješnosti obiteljskog poduzeća, jer gotovo polovica nasljednika ostvaruje veće prihode od prodaje, zapošljavaju dodatno osoblje te uvode nove usluge. Pregledom navedenih motiva za uključivanje u posao i tipičnim problemima koji se javljaju kod prijenosa vlasništva moguće je govoriti o dominaciji emocija i osobnih, odnosno obiteljskih odnosa koji svoju osnovu za analizu pronalaze u socijalnoj psihologiji, alatu koji se u ekonomskoj analizi koristi za donošenje ekonomsko-socijalnih zaključaka. Najčešći razlozi kada se vlasništvo ne prenosi na nasljednike su konflikti u obitelji i potreba nasljednika za samoaktualizacijom, odnosno samostalnošću i drugačijim preferencijama u odnosu na obitelj.

### 2.3 Analiza mogućnosti financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu

Iako je financiranje u sektoru malih obiteljskih poduzeća slično financiranju ostalih malih poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu, neke razlike ipak postoje. Mala obiteljska poduzeća u turizmu uglavnom tekuće i dugoročno poslovanje financiraju iz vlastitih izvora, odnosno iz unutarnjih izvora. Osim financiranja iz ostvarene dobiti ili privatne imovine vlasnika, mala obiteljska poduzeća u turizmu financiraju se iz bankovnih kredita i prijavom na programe koji se raspisuju na razini države ili Europske unije (Europski strukturni i investicijski

fondovi). Dodatna financijska sredstva i zaduživanje uglavnom se javljaju u slučajevima investicija – posebice kada se radi o malim obiteljskim hotelima, za širenje na tržište, rast poslovanja, razvoj novih usluga ili proizvoda, ali i financiranje tekućeg poslovanja zbog lošeg stanja likvidnosti. Mala poduzeća često se suočavaju s problemima dugoročnog zaduživanja i nalaženja vanjskih investitora (Fletcher, 2002), dok se uzroci problema financiranja mogu pronaći i u preklapanju uloge vlasnika i menadžera u malim obiteljskim poduzećima, obilježjima obitelji i financijskim nesavršenostima na tržištu.

Nadalje, gotovo 40% malih obiteljskih poduzeća navodi (KPMG *Global Centre of Excellence for Family Business*, 2015) kao razlog kratkoročnog zaduživanja održavanje tekuće likvidnosti, dok 22% poduzeća dugoročno zaduživanje razmatra za akvizicije i investicije.

Vanjski investitori u financiranju obiteljskih poduzeća često su posljednja opcija zbog straha od gubitka obiteljske vizije i kontrole obitelji nad poduzećem. U ovom dijelu dolaze do izražaja i nefinancijski ciljevi poslovanja. Vanjskog investitora se ne smatra samo ulagačem u obiteljski posao, već obitelj razmatra i pripadajuću ekspertizu, znanja i vještine kojima bi investitor mogao unaprijediti poslovanje.

McMachom (2003) navodi da je rast malih obiteljskih poduzeća samo posljedica financijskih odluka i sugerira da bi kvalitetno financijsko planiranje i/ili budžetiranje kapitala moglo biti ključno u ostvarenju rasta i financijske održivosti. O pojedinim načinima financiranja bit će više riječi u sljedećim poglavljima.

### **2.3.1 Izvori financiranja malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Financiranje malih obiteljskih poduzeća u turizmu se za razliku od ostalih vrsta poduzeća uglavnom zasniva na obiteljskoj ušteđevini i bankovnim kreditima. Dobit se često reinvestira, a vlasnici ne traže brze povrate na uloženo, dok su dugoročno investiranje i kapital investitora često posljednji način financiranja (Baskin, 2001; Coutts, 2005). Ipak, kod analize načina financiranja vrlo je važno razlikovati poduzeća i fokusirati se na određenu vrstu djelatnosti u turizmu.

Ulaganje u hotele se smatra visokorizičnim investicijama zbog dugih razdoblja povrata, a prilično visoki operativni troškovi poslovanja i tekuća neadekvatna likvidnost često rezultiraju

nemogućnošću plaćanja dospjelih obveza. Ukoliko je gospodarska situacija negativna, utoliko će naglasiti problem negativnih trendova likvidnosti i solventnosti.

Nedostatni izvori financiranja u drugoj generaciji obiteljskog posla navode se kao jedan od elemenata zbog kojih se obiteljski posao ne održava u budućim generacijama (Vadnjal i Glas, 2008). U Europi postoji duga tradicija financiranja poslovanja bankarskim kreditima te se obiteljska poduzeća u slučaju nedostatka tekućih financijskih sredstava često okreću upravo tom načinu financiranja. Obiteljska poduzeća, ali i sektor malih i srednjih poduzeća često se suočavaju s nedostatkom informacija o mogućnostima financiranja što može voditi skupljem zaduživanju.

Na državnoj razini, moguće je različitim programima ponuditi poticaje malim obiteljskim poduzećima u obliku poticajnih kredita s manjim kamatama, nepovratne potpore i slično. Prema istraživanju koje provode Glas i Vadnjal (2004) obiteljska poduzeća su više zainteresirana i uspješnija u privlačenju sredstava iz lokalnih razvojnih fondova zbog veće lokalne povezanosti te dobre prilagođenosti proizvoda i usluga potrošačima, dobivanju i otplati zajmova te prikupljanju subvencija za održavanje poslovanja.

Na razini Republike Hrvatske povlaštene kredite omogućava Hrvatska banka za obnovu i razvitak (dalje u tekstu HBOR) za turistički sektor, ali ne isključivo za obiteljska poduzeća već za sva poduzeća u području turizma. Cilj programa kreditiranja je realizacija investicijskih projekata za ciljne skupine malih i srednjih te velikih poduzetnika u turizmu, a kojima se stvaraju uvjeti za poticanje zapošljavanja, produženje turističke sezone te povećanje prihoda u turizmu s ciljem podizanja konkurentnosti turističkih destinacija<sup>16</sup>. Sredstva su namijenjena ulaganjima u hotele s ciljem unapređivanja smještajnih kapaciteta, poboljšanje ponude hotela te zaštiti i očuvanju kulturne baštine u turizmu. HBOR provodi kreditiranje putem poslovnih banaka ili izravnim kreditiranjem, a kreditira se 75% proračunske vrijednosti investicije bez poreza na dodanu vrijednost, vrijednost kredita mora biti od 80.000,00 kuna do 37.000.000,00 kuna, a za što je u potonjem slučaju potrebno ishoditi pismenu suglasnost HBOR-a. Krediti se odobravaju u kunama s počekom od 4 godine, s rokom otplate do 17 godina, a kamatne stope su 4% ili 2%, ako se poduzeće nalazi na području posebne državne skrbi.

---

<sup>16</sup> Hrvatska banka za obnovu i razvitak.

### **2.3.2 Programi i fondovi Europske unije kao mogućnost financiranja malih obiteljskih poduzeća**

Europska unija prepoznaje važnost obiteljskog posla na razini zemalja članica te pojedinim programima potiče njihov rast i razvoj, a specifične aktivnosti su već poduzete kako bi se kreirale politike poticanja malog obiteljskog poduzetništva. Akcijskim planom za poduzetništvo 2020. kao poseban problem detektiran je prijenos posla iz generacije u generaciju. Prijenos posla odnosi se na prijenos vlasništva, gdje se vlasništvo ne smatra tekućom imovinom već nečim što se u obitelji gradi i razvija generacijama, uključujući vrijednosti, tradicije, itd. Razni porezi na nekretnine i komplikacije kod prijenosa vlasništva samo su neki od elemenata za poboljšanje.

Ministarstva u Republici Hrvatskoj trenutno intenzivno promoviraju programe i projekte Europske unije kao motor za razvoj turizma. Međutim, mala obiteljska poduzeća u turizmu nemaju kapacitet ni znanje za prijavu projektnih ideja. Prijave na raspisane natječaje u sklopu fondova teško su moguće bez suradnje s lokalnom zajednicom, razvojnom agencijom ili ulaskom u partnerstvo. Ono što je izglednije su prijave na jednokratne, jednostavnije programe pomoći koji su organizirani s određenom svrhom. Rokovi za provođenje su kraći, a i dokumentacija je nešto manje kompleksna u odnosu na dokumentaciju potrebnu za prijavu na fondove.

Prema Vodiču za financiranje iz fondova Europske unije dostupni su sljedeći fondovi i programi za mala poduzeća u turizmu (European Commission, 2016):

- Europski fond za strateške investicije;
- Europski fond za regionalni razvoj;
- Kohezijski fond<sup>17</sup>;
- Europski fond za poljoprivredu i ruralni razvoj;
- Europski fond za pomorstvo i ribarstvo;
- LIFE<sup>18</sup>;

---

<sup>17</sup> Ovisno o potrebi zemlje članice, a sukladno Operativnom programu koji usvoji pojedina zemlja članica.

<sup>18</sup> LIFE (2014–2020.) program objedinjuje dva potprograma od kojih je jedan za zaštitu okoliša, a drugi za klimatske promjene. Osnovan je sa svrhom promicanja integracije i implementacije okolišnih i klimatskih ciljeva u druge politike i prakse država članica Unije

- Erasmus plus<sup>19</sup>;
- COSME<sup>20</sup>;
- EaSI<sup>21</sup>.

Nadalje će detaljnije biti pojašnjeni samo oni programi i fondovi koji su relevantni za mala obiteljska poduzeća u turizmu s posebnim naglaskom na mogućnosti za male obiteljske hotele.

Tablica 5. Pregled fondova za mala obiteljska poduzeća u turizmu

Naziv fonda	Namjena
Europski fond za strateške investicije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pобољшanje energetske učinkovitosti hotela</li> <li>• Energetska učinkovitost hotela i <i>resorta</i></li> </ul>
Europski fond za regionalni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istraživanja u turizmu, tehnološki razvoj i inovacije (inkubatori u turizmu, laboratoriji, itd.)</li> <li>• Razvoj turističkih ICT proizvoda (aplikacija, rudarenje podataka)</li> <li>• Razvoj manje razvijenih područja ovisnih o turizmu (razvoj novih poslovnih modela itd.)</li> <li>• Povezivanje u klastere</li> <li>• Unaprjeđenje energetske učinkovitosti</li> <li>• Zaštita, promocija kulture i prirode u destinaciji</li> <li>• Promocija poduzetništva u turizmu</li> <li>• Stručne edukacije, osposobljavanja</li> </ul>
Europski fond za poljoprivredu i ruralni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Namijenjen samo poduzećima koja djeluju u ruralnim područjima usmjerenim na poljoprivredu</li> </ul>

<sup>19</sup> Program mobilnosti među zemljama članicama Europske unije i ostalih (trećih) zemalja za svrhe prakse i nastave. U Republici Hrvatskoj navedeni program provodi Agencija za mobilnost i programe Europske unije. Osim programa mobilnosti potiče i poduzetništvo mladih

<sup>20</sup> COSME (2014–2020.) (*Programme for the competitiveness of enterprises and small and medium-sized enterprises*) je program Europske unije namijenjen sektoru malih i srednjih poduzeća, a usmjeren je smanjenju nezaposlenosti, povećanju konkurentnosti, stvaranju poduzetničke okoline i infrastrukture

<sup>21</sup> EaSI (*EU Programme for Employment and Social Innovation*) je program za zapošljavanje i socijalne inovacije, a mogućnosti za poduzetnike leže u iskorištavanju poticaja za zapošljavanje, mikrofinanciranje i ostvarenje ideja u okviru društvenog poduzetništva.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savjetodavne usluge za bolje poslovanje vlasnicima poduzeća u ruralnim područjima</li> <li>• Pomoć za pokretanje neproizvodnih start-upova u ruralnim područjima</li> <li>• Ulaganje u infrastrukturu za privlačenje turista</li> </ul>
Europski fond za pomorstvo i ribarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Namijenjen fizičkim osobama i poduzećima koja djeluju na obalnim i kontinentalnim područjima</li> <li>• Savjetodavne usluge, konferencije, seminari</li> <li>• Stručno osposobljavanje, cjeloživotno učenje i stjecanje novih stručnih vještina za djelatnosti ribarstva u cilju spajanja s aktivnostima u turizmu radi stvaranja dodatnih sadržaja i vrijednosti u turizmu</li> </ul>

*Izvor: prilagođeno prema Vodiču za financiranje iz fondova Europske unije 2014-2020, Europska komisija, 2016*

Udio koji sufinancira Europa unija kreće se od 50% za najrazvijenije zemlje članice pa do 80% za najslabije razvijene zemlje članice, ovisno o vrsti fonda. Nadalje je izdvojeno nekoliko primjera projekata koji bi se mogli ostvariti i u Republici Hrvatskoj, odnosno poslužiti kao primjer za pokretanje sličnih aktivnosti u Republici Hrvatskoj (Vodič za financiranje iz fondova Europske unije).

Kao prvi od primjera služi projekt financiran iz Europskog socijalnog fonda. U Malti je 2011. godine odobren projekt za osposobljavanje i edukaciju menadžera u sektoru turizma. Edukaciju je provodilo dvanaest stranih stručnjaka u vodećim turističkim središtima uz pojedinačno mentorstvo u pojedinim slučajevima. Ovaj projekt je dobar primjer kako bi turističke zajednice, edukativne institucije i poduzeća mogli zajedničkom suradnjom osigurati edukaciju za vlasnike malih obiteljskih hotela u turizmu u Republici Hrvatskoj.

Drugi primjer je također projekt financiran iz Europskog socijalnog fonda. Projekt naziva „Kuhanje s lokalnim namirnicama“ u Francuskoj bio je namijenjen prvenstveno vlasnicima turističkih objekata u turizmu u ruralnim područjima s ciljem obogaćivanja turističke ponude. Projekt je uključivao i radionice kuhanja povijesnih jela, edukaciju kombinacijom teorije i prakse, upoznavanje studenata s lokalnim proizvođačima i organizacija prakse u hotelima,



restoranima, lokalnim turističkim centrima. Mnogi su se studenti zaposlili u mjestu u kojem su obavljali praksu. Navedeni projekt u Republici Hrvatskoj može povezati lokalne proizvođače hrane s gostima malih obiteljskih hotela u vidu pružanja dodatnih sadržaja i rješavanje problema nezaposlenosti.

U tablici 6 prikazani su programi i financijski instrumenti za mala obiteljska poduzeća u turizmu.

*Tablica 6. Pregled programa Europske unije za mala obiteljska poduzeća u turizmu*

<b>Program</b>	<b>Namjena</b>
LIFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot projekti</li> <li>• Projekti dobre prakse</li> <li>• Bankovni krediti za zelenu infrastrukturu<sup>22</sup> koja obuhvaća i turističke aktivnosti</li> </ul>
Erasmus plus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpore studentima, učenicima, nastavnicima, stručnjacima za praksu u poduzećima u turizmu</li> <li>• Suradnja između obrazovnog i privatnog sektora</li> </ul>
EaSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikrokrediti do najviše 25.000 eura</li> </ul>

*Izvor: prilagođeno prema Vodiču za financiranje iz fondova Europske unije 2014-2020, Europska komisija, 2016*

Nadalje je dano nekoliko primjera projekata financirano iz programa Europske unije koji bi mogli poslužiti kao primjer za provođenje sličnih projekata u Republici Hrvatskoj.

Kao treći primjer služi projekt financiran iz programa Erasmus plus. Praksa osigurana u Španjolskoj i Irskoj za djecu, naučnike iz Austrije. Slično se organizira u Republici Hrvatskoj, gdje studenti u području turizma obavljaju stručnu praksu u hotelima i drugim turističkim poduzećima.

<sup>22</sup> Zelena infrastruktura odnosi se na mrežu visokokvalitetnih prirodnih i djelomično prirodnih područja (uključuje i bilje, bazene za uzgoj riba), a omogućava širok raspon mogućnosti – od zaštite bio-raznolikosti prirode do očuvanja kvalitete vode (Natura, 2000).

Ključni program za mala obiteljska poduzeća u turizmu je program Europske Komisije COSME 2014–2020. Iako nije isključivo namijenjen turizmu, mala obiteljska poduzeća imaju mogućnost prijave, jer spadaju u skupinu malih poduzeća. Cilj COSME je rast i jačanje konkurentnosti i održivosti malih i srednjih poduzeća u Europskoj uniji, a program je usvojen 2014. godine, dok je nadležno tijelo Izvršna agencija za mala i srednja poduzeća (European Commission, 2017)<sup>23</sup>. Svake godine u sklopu COSME programa raspisuju se natječaji za različita područja.

Na natječaj raspisan 2016. godine, točnije 29. travnja, mogla su se prijaviti i mala obiteljska poduzeća u turizmu. Natječajem se pruža podrška pri internacionalnom priznanju i promociji turističkih usluga i proizvoda unutar Europske unije i organizaciji povezivanja poduzeća tijekom međunarodnih sajmova. Program je ipak djelomično ograničavajući za mala obiteljska poduzeća u turizmu, jer se odnosi na povećanje turističkih tokova značajnih za tržišta poput Kine, Južne i Sjeverne Amerike te Indije.

Natječaj koji je namijenjen za područje Republike Hrvatske raspisan 27. travnja 2016. s ciljem jačanja konkurentnosti gospodarstva prihvatljiv je za mala obiteljska poduzeća u turizmu. Ovisno o mjeri unutar koje se vrši ulaganje, minimalni iznosi sufinanciranja kreću se između 20.000 i 70.000 kuna, dok su maksimalni iznosi sufinanciranja između 40.000 i 350.000 kuna, što znači da se radi o ulaganjima manjih iznosa te je važno naglasiti da se radi o bespovratnim sredstvima.

Neki od starijih natječaja koji su bili objavljeni prikazani su u tablici 7.

---

<sup>23</sup> COSME financijski instrument.

Tablica 7. Prikaz projekata raspisanih u sklopu programa COSME

Naziv programa	Neke od prihvatljivih aktivnosti	Godina
Podrška razvoju MSP-a <sup>24</sup> u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela	Izgradnja turističkih kapaciteta, hotela, savjetodavne usluge koje pružaju vanjski konzultanti, sudjelovanje na sajmovima.	2015.
Potpora za konkurentan i održiv rast u sektoru turizma	Diversifikacija ponude i turističkih proizvoda u zemljama Europske unije, unapređenje turističkih destinacija.	2015.
Konkurentnost turističkog gospodarstva (poziv objavljuje Ministarstvo turizma svake godine)	Za hotele – obnova i uređenje smještajnih jedinica iz skupine "hoteli", razvoj i unapređenje dodatnih sadržaja, podizanje kvalitete hotela, ulaganje u obnovu smještajnih kapaciteta radi podizanja kvalitete, zadovoljavanje uvjeta za dobivanje certifikata <i>Ecolabel</i> <sup>25</sup> .	2014/ 2015.
Maksimiziranje sinergije između turizma i kreativne industrije	Analiza tržišta, izrada poslovnih planova, mapiranje atrakcija, umrežavanje, podizanje svijesti, itd.	2014.
Diversifikacija turističke ponude i proizvoda Europske unije – održivi transnacionalni turistički proizvodi	Javno privatna partnerstva, razvoj transnacionalnih turističkih proizvoda, poboljšanje vidljivosti.	2014.

Izvor: prilagođeno prema mrežnoj stranici *Europski fondovi*

Ugovorno tijelo za navedene projekte je Ministarstvo turizma, a odabrane zakonske regulative koje se vežu uz gore navedene projekte i natječajnu dokumentaciju su<sup>26</sup>:

- Zakon o pružanju usluga u turizmu;
- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti;

<sup>24</sup> Mala i srednja poduzeća

<sup>25</sup> Službena oznaka Europske unije koja omogućava potrošačima da identificiraju kvalitetne proizvode i usluge koji ne zagađuju okoliš.

<sup>26</sup> Europski fondovi, 2010.

- Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli.

Postoje još i drugi zakoni, poput Zakona o članarinama u turističkim zajednicama, Zakona o turističkim zajednicama, ali oni nisu toliko bitni za mala obiteljska poduzeća u turizmu, jer ne utječu izravno na njihovo poslovanje.

### **2.3.3 Uzroci otežanog pristupa izvorima financiranja**

Mala obiteljska poduzeća u turizmu često se suočavaju s problemom nedostupnosti financijskih sredstava za tekuće poslovanje i za investicije. Utvrđeno je nekoliko problema koji uzrokuju financijske probleme u malim obiteljskim poduzećima u turizmu (Poutziouris, 2002).

Prvi problem je problem zaduživanja koji se odnosi na bankovne kredite kao najčešće načine zaduživanja uz vlastita sredstva i zadržanu zaradu. Kada se zadužuju, vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu uglavnom uzimaju kratkoročne kredite, jer za dugoročne velikih iznosa često nemaju ni kolateralu niti mogu banci osigurati sigurne i brze povrate na investiciju po dugoročnom kreditu.

Drugi problem odnosi se na investicije i sredstva investitora, a predstavlja asimetrične informacije između vlasnika-menadžera i investitora, gdje je investitor usmjeren na rast poduzeća u koje ulaže, dok vlasnik-menadžer želi zadržati neovisnost svojeg poduzeća. Iz ovoga slijedi i nedostatan financiranje iz fondova rizičnog kapitala koji traže sigurne i često brze povrate na svoje investicije te žele zadržati upravljački paket u poduzeću što za obiteljska poduzeća često nije opcija.

Treći problem odnosi se na kratkoročne planove, odnosno činjenici da većina vlasnika-menadžera nema dugoročne strategije rasta i razvoja svojih poduzeća te ne postoji praksa dugoročnog zaduživanja. Većina vlasnika oslanja se na kratkoročne izvore financiranja što dugoročno vodi nelikvidnosti i nedostatnim financijskim sredstvima na dugi rok. Ovdje je važno spomenuti i da postoji određena vrsta poduzeća koja odudara od navedenog pravila, a to su obiteljska poduzeća s tendencijama rasta gdje osobni i obiteljski odnosi imaju manje utjecaja na izbor načina financiranja. Takva poduzeća sklonija su zaduživanju i kapitalu vanjskih investitora.

U Republici Hrvatskoj prema podacima Financijske agencije prosječna vrijednost dugoročnih obveza za razdoblje od 2010. do 2015. godine – što se odnosi na dugoročne kredite – bila je 8,5 milijuna kuna, a prosječna vrijednost kratkoročnih obveza 3,2 milijuna kuna. Diskrepancija između podataka za Republiku Hrvatsku i navedenih podataka o kratkoročnoj zaduženosti proizlazi iz velikog broja malih obiteljskih hotela izgrađenih temeljem dugoročnih kredita unatrag nekoliko godina, što je u bilancama poduzeća prikazano kao dugoročna obveza.

Prema teoriji redoslijeda pakiranja (Myers i Majluf, 1984) vlasnici-menadžeri malih obiteljskih poduzeća u turizmu kod financiranja prvo koriste vlastita sredstva i uštedevinu, nakon toga zadržanu zaradu, a potom se obvezuju na kratkoročni te na kraju dugoročni dug (Gallo i Vilaseca, 1996). Nadalje, mala obiteljska poduzeća općenito su podložnija problemima asimetričnih informacija, jer ne posjeduju dostatna financijska znanja i instrumente kojima bi privlačili vanjske investitore. Isto tako, troškovi prikupljanja i skupljanja informacija su visoki i vremenski ograničeni, dok kvaliteta financijskih izvještaja varira i teško da se može stvoriti stvarna slika stanja u poslovanju (Poutziouris, 2002). Vlasnici-menadžeri često ne žele optimizirati svoje strukture kapitala i odabrati najpovoljniji izvor financiranja, već odabiru izvor koji najmanje narušuje njihovu obiteljsku i poslovnu kontrolu u poduzeću (Chittenden i ostali, 1996).

Osim navedenih osobnih, tj. obiteljskih odnosa koji utječu na izbor načina financiranja i tijekom poslovanja, značajni su i makroekonomski utjecaji kao što su stanje gospodarstva, uvjeti na tržištu kapitala te poslovna kultura.

Uzroke je moguće podijeliti na tri područja. Dok su obiteljski i poslovni uzroci interni te na njih utječu vlasnik i obitelj, na makroekonomske nije moguće utjecati.



*Slika 8. Klasifikacija uzroka otežanom pristupu financiranja za mala obiteljska poduzeća u turizmu*

Makroekonomski uzroci odnose se na gospodarsku situaciju u zemlji, a obiteljski na nevoljkost vlasnika da izgubi kontrolnu funkciju u poduzeću i očuva obiteljske vrijednosti i obitelj na okupu. Poslovni uzroci odnose se na nedostatno financijsko znanje vlasnika, izostanak tendencija rasta poduzeća i neusmjerenost na zaradu.

### **2.3.4 Financijski pokazatelji poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Iako je danas prisutan trend vrednovanja poduzeća kvalitativnim kriterijima poput tržišnog udjela i percepcije potrošača, tj. turista, klasična financijska analiza još uvijek je široko u primjeni. Nadalje, prilikom vrednovanja potrebno je uspostaviti holistički sustav koji će pružiti uvid u sve segmente poslovanja – kvalitativne i kvantitativne (Čičin-Šain i Crnković-Stumpf, 2011). Chouliaras (2012) navodi da je financijska analiza u hotelima nužna kako bi se moglo ocijeniti poslovanje za budućnost, a da su dnevni, mjesečni i kvartalni izvještaji od ključne važnosti za analitičare i ponajprije vlasnike hotela. Financijski pokazatelji za mala obiteljska poduzeća u turizmu ne razlikuju se od financijskih pokazatelja za ostala poduzeća, već postoje razlike u kombinaciji varijabli kod izračuna, ovisno o potrebi korisnika. Unificiranost financijskih pokazatelja omogućava usporedbe između različitih zemalja i industrija. Kako su financijski pokazatelji često jako korelirani (Kim i Ayoun, 2005) pribjegava se korištenju što manjeg broja financijskog pokazatelja kod statističke analize. Financijski pokazatelji su omjeri

različitih veličina iz financijskih izvještaja koje koristi vlasnik-menadžer u malom obiteljskom poduzeću u turizmu kako bi pratio uspješnost i tijek poslovanja, likvidnost, aktivnost, uspješnost, zaduženost, solventnost poslovanja. Osim vlasnika/menadžera, za financijske pokazatelje su još zainteresirani i vjerovnici (u slučaju kredita) i ostali dionici (investitori). Financijski pokazatelji se u praksi često analiziraju nakon pokazatelja zauzetosti smještajnih jedinica, koji se odnose na tekuće poslovanje.

Kada se izračunavaju višegodišnji financijski pokazatelji, najkraće razdoblje za koje se provodi analiza je tri godine (Hattersley, 1990), jer se u tom razdoblju može dobiti slika stanja i napraviti projekcije za buduća razdoblja, a dulji period je bolji za analizu stanja. Financijska analiza obično započinje analizom uspješnosti koja se mjeri pokazateljima profitabilnosti, a slijede pokazatelji likvidnosti, aktivnosti i zaduženosti. Osnova za izračun financijskih pokazatelja koji su navedeni u nastavku su bilanca i račun dobiti i gubitka. U ovome poglavlju prikazani su pokazatelji likvidnosti, aktivnosti i zaduženost, dok će se profitabilnost detaljnije razmatrati u poglavlju 3.1.

Pokazatelji likvidnosti pokazuju sposobnost poduzeća da iz kratkoročne imovine podmiruje kratkoročne obveze, a podrazumijeva nekoliko mjera. Optimalne vrijednosti pokazatelja likvidnosti su između 1 i 2 (Aerts i Walton, 2006; Crnković-Stumpf, 2001; Vitezić, 1999).

Pokazatelji zaduženosti pokazuju udio zaduženosti poduzeća u vlastitom kapitalu te govore o financijskoj stabilnosti. Postoji nekoliko mjera zaduženosti koje se često koristi u financijskoj analizi. Pokazatelj zaduženosti ne bi trebao biti veći od 0,5, jer u protivnom se radi o pretjeranoj zaduženosti poduzeća (Ibid). U tržišno orijentiranim financijskim sustavima ovaj podatak se često plasira javno za velika poduzeća te predstavlja odnos između kredita i dioničarskog kapitala. U smislu pokazatelja za mala obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj pojam glavnica se uglavnom odnosi na vlasnički kapital, a obveze se odnose na kratkoročne i dugoročne kredite.

Pokazatelji učinkovitosti korištenja imovine poduzeća operacionaliziraju se kroz pokazatelje obrtaja imovine – ukupne imovine, zaliha i potraživanja. Najčešće se koriste u poduzećima koja posjeduju veće zalihe. Međutim, za mala obiteljska poduzeća u turizmu zanimljivo je izračunavati obrtaj potraživanja i ukupne imovine kako bi se utvrdila uspješnost korištenja imovine. Za koeficijente obrtaja poželjno je da budu što veći, odnosno da se imovina što kraće veže uz poduzeće (Ibid):

**Pokazatelji strukture kapitala** su iduća vrsta pokazatelja, a prikazuju na koji način se poduzeće financira te se sastoje od pokazatelja vlastitog financiranja i koeficijenta financiranja (Kim i Ayoun, 2005). Pokazatelj vlastitog financiranja izračunava se kao omjer kapitala i rezervi i ukupne imovine, a koeficijent financiranja kao omjer ukupnih obveza i kapitala i rezervi.

Postoje mnogi autori i različite vrste financijskih pokazatelja, ali se uglavnom radi o sličnim varijablama. Prilagodbe pokazatelja se provode ovisno o veličini poduzeća, namjeni, poslovnoj situaciji, vrsti financijske analize, evaluatoru itd.

U sklopu primarnog istraživanja u doktorskom radu provedena je financijska analiza odabranih financijskih pokazatelja malih obiteljskih hotela (uzorak istraživanja), a pregled je prikazan u tablici 8. Ostali financijski pokazatelji – pokazatelji profitabilnosti, strukture kapitala i zaduženosti bit će detaljno prikazani i analizirani u poglavlju 5, jer navedeni pokazatelji čine varijable za statističku analizu u izradi i testiranju empirijskog modela istraživanja.

Nadalje, u tablici 8 prikazane su prosječne vrijednosti i promjene iz godine u godinu pokazatelja likvidnosti i aktivnosti. Popis hotela za analizu dostavljen je od strane Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Financijski podaci za financijsku analizu preuzeti su iz godišnjih financijskih izvještaja – bilanci i računa dobiti gubitka koji su javno dostupni u Registru Financijske agencije.

Uzorak istraživanja je smanjen na 112 jedinica, jer ostali pokazatelji i varijable nisu bili validni – negativne vrijednosti ili vrijednost nula. Nadalje, neka poduzeća djeluju jednu ili dvije godine u uzorku te su ona izuzeta iz analize.



Tablica 8. Analiza financijskih pokazatelja malih obiteljskih hotela za razdoblje od 2010. do 2014. godine

	N	Najmanja vrijednost	Najveća vrijednost	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca	Nagnutost <i>Skewness</i>	Spljoštenost <i>Kurtosis</i>
Likvidnost	539	,0001	473,448	2,789	20,507	420,544	22,564	518,505
Likvidnost – prosjek 5 godina	112	,0594	106,737	2,738	10,107	102,160	9,995	103,511
Obrt dugoročne imovine	534	,000	1478,000	6,910	66,7401	4454,300	20,471	446,299
Obrt dugoročne imovine – prosjek 5 godina	111	,000	493,000	9,991	53,307	2841,664	7,910	66,669

Izvor: izrada autora

Ukoliko se likvidnost promatra za svaku godinu (od 2010. do 2014.), utoliko se radi o 539 slučajeva. Minimalna vrijednost pokazatelja likvidnosti je 0,00, a najveća 473,45, što govori o vrlo velikim odstupanjima (što se vidi standardnim devijacijama, nagnutosti i spljoštenosti). Ipak prosječna vrijednost pokazatelja likvidnosti je 2,79 što je dobar pokazatelj. U teoriji financija govori se o pokazatelju između 1 i 3 kao optimalnom. Pokazatelj likvidnosti izračunat je kao odnos kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza. Distribucija vrijednosti likvidnosti u uzorku je izuzetno šiljasta te je nagnuta ulijevo.

Ukoliko se likvidnost promatra kao prosjek od pet godina za svaki hotel, utoliko je najmanja vrijednost 0,06, a najviša 106,74 te je tu također moguće govoriti o velikim odstupanjima. Ovdje je standardna devijacija nešto manja, ali je distribucija podataka nešto manje šiljasta od pokazatelja likvidnosti po godini. Ipak, prosječni petogodišnji pokazatelj likvidnosti je 2,74 što znači da u prosjeku svi hoteli imaju idealan pokazatelj likvidnosti što bi upućivalo da nemaju problema s nelikvidnošću.

Ukoliko se obrt dugoročne imovine promatra za svaku godinu (od 2010. – 2014.), utoliko se radi o 534 slučaja. Minimalna vrijednost pokazatelja je 0,00, a najveća 1,48, što govori o vrlo velikim odstupanjima (što se vidi standardnim devijacijama, nagnutosti i spljoštenosti). Prosječna vrijednost pokazatelja obrta dugoročne imovine je 6,91 što je dobar pokazatelj. U teoriji financija ne daje se određeni broj, kao što je to za slučaj likvidnost, koji bi se mogao smatrati idealnim pokazateljem obrta dugoročne imovine, međutim što je pokazatelj veći znači da se temeljem dugoročne imovine ostvarilo više prihoda. Pokazatelj obrta dugoročne imovine od 6,91 znači da se na svaku kunu uloženu u dugotrajnu imovinu generira 6,91 kn prihoda od prodaje. Pokazatelj obrta dugoročne imovine izračunat je kao odnos prihoda od prodaje i dugoročne imovine. Distribucija pokazatelja obrta dugoročne imovine je izuzetno šiljasta te je nagnuta ulijevo, kao i u slučaju likvidnosti.

Ukoliko se obrt dugoročne imovine promatra kao prosjek od pet godina za svaki hotel, utoliko je minimalna vrijednost 0,00, a najviša 493, a tu je isto moguće govoriti o velikim odstupanjima. Ovdje je standardna devijacija također nešto manja, ali je distribucija vrijednosti nešto manje šiljasta nego kod obrtaja po godini te manje nagnuta. Ipak, prosječni petogodišnji pokazatelj obrta dugoročne imovine je 9,999 što znači da se u petogodišnjem prosjeku imovina iskorištava bolje nego na razini svake godine pojedinačno. Nadalje, ako interpretiramo broj – na svaku uloženu kunu u dugoročnu imovinu – generira se 9,999 kn prihoda od prodaje.

## 2.4 Mala obiteljska poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja

Mnogo je vrsta smještajnih objekata u turizmu, dok unificiranih kriterija raspodjele – zbog kompleksnosti, odnosno mnogo različitih klasifikacijskih sustava koji se razlikuju s kulturoloških i ekonomskih aspekata (Pierret, 2011) – nema. Klasifikacijski sustavi raspodjele smještajnih kapaciteta potrebni su radi pružanja informacija turistima, izrade standardiziranih kriterija za potrebe analize turističkih agencija, turoperatora, potreba financijske analize, praćenja uspješnosti poslovanja, itd.

Na svjetskoj razini, Svjetska turistička organizacija kod kategorizacije smještajnih kapaciteta uzima u obzir sljedeće kriterije (WTTC, 2013):

- kvalitetu (udobnost);
- lokaciju;
- način poslovanja (sezonski ili kontinuirano);
- vlasništvo;
- veličinu (broj soba ili smještajnih jedinica);
- vrstu usluge.

Nadalje, najvažniji aspekt utvrđivanja sustava klasifikacije je zakonski okvir pojedine zemlje, a postoje dva različita pristupa – sustav klasifikacije na razini zemlje prema kvaliteti i standardizacija od strane profesionalnih udruženja. Primjerice, u Republici Hrvatskoj prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti jedinica je smještaj, a koja se dalje klasificira na:

- hotele i slične smještaje,
- odmarališta i slične objekte za kraći odmor,
- kampove i prostore za kampiranje,
- ostali smještaj.

Nadalje, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (NN 56/16) kategorizira smještajne kapacitete kako slijedi (Cerović, 2010):

- hotel baština;
- difuzni hotel;
- hotel;
- apart-hotel;

- turističko naselje;
- pansion;
- udruženi hotel;
- apartman;
- hoteli posebnog standarda.

Dok se na svjetskoj razini govori o motelima, hostelima, gostinjskim kućama i pansionima, tipični smještajni kapaciteti kada govorimo o malim obiteljskim poduzećima u Republici Hrvatskoj su hoteli kategorije *small & friendly* i sličan smještaj te apartmani i apart-hoteli.

#### **2.4.1 Obilježja malih obiteljskih hotela**

Prije razmatranja što se može smatrati malim obiteljskim hotelom važno je naglasiti da se s jedne strane moraju uzeti u obzir kriteriji veličine samog hotela, a s druge strane utvrditi kriteriji po kojem se hotel smatra obiteljskim. Prvo će se razmotriti pojmovna određenja s aspekta veličine hotela.

Mnogi autori kod utvrđivanja pojma mali hotel uzimaju u obzir broj kreveta, broj soba i ostale popratne kapacitete, a veličina malog hotela u većini pojmovnih određenja ne prelazi 100 smještajnih jedinica. Temeljem Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata (Narodne novine, br. 56/16) iz skupine hoteli broj smještajnih jedinica malih i prijateljskih hotela ograničen je na 50, tj. 100 kreveta. Smještajni kapaciteti za obiteljske hotele Pravilnikom nisu propisani. U statutu Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela utvrđeno je da mali obiteljski hoteli koji žele postati članom udruge ne mogu imati više od 50 soba. Nadalje, Medlik i Ingram (2002, str. 32) definiraju mali hotel kao „neovisni objekt kojim upravljaju njihovi vlasnici i imaju obično 20 do 30 soba te 50 kreveta, restaurant ili blagovaonicu, bar, a ponekad nude i druge sadržaje“ (Vlahov, 2013). Hayes i Ninemeier (2005, str. 27) navode da se mali hotel smatra onim koji ima +/- 75 soba, a vlasnik je često i direktor. Čižmar (2011) navodi da mali obiteljski hoteli imaju obično do 40 soba, restoran i bar uz popratne sadržaje kao što su manje prostorije za sastanke, wellness i slično. Vlasnici su članovi obitelji, a pravni oblik često je društvo s ograničenom odgovornošću ili obrt. Takvi hoteli često se financiraju vlastitim kapitalom, dok je vlasnik ujedno i menadžer.

Analizom je utvrđen nedostatak uključivanja računovodstvenih kriterija u definiranje malih obiteljskih hotela, a koji se u Republici Hrvatskoj vežu uz veličinu poduzeća, odnosno hotela.

Malim hotelom s računovodstvenog aspekta smatra se malo i mikro poduzeće. Prema Preporuci Europske komisije iz 2005. godine utvrđeni su pojmovi mikro poduzeća, mala poduzeća i srednja poduzeća, a klasifikacija je izvršena prema broju zaposlenih, godišnjem prometu i vrijednosti bilance na kraju poslovne godine (European Union, 2003). Malo poduzeće ne zapošljava više od 50 osoba, godišnji promet i/ili vrijednost bilance na kraju poslovne godine ne smije prelaziti 10 milijuna eura, a mikro poduzeće zapošljava manje od 10 zaposlenih, a godišnji promet i/ili vrijednost aktive na kraju poslovne godine ne smije prelaziti 2 milijuna eura.

U Republici Hrvatskoj su sukladno Zakonu o računovodstvu (Narodne novine 109/07, 54/13, 121/14) na snazi kriteriji podjele poduzeća prema kojima mala poduzeća ne smiju prelaziti dva od tri sljedeća navedena uvjeta: prosječan broj zaposlenih tokom godine ne smije biti veći od 50, godišnji prihod ne smije biti veći od 65.000,000 kn i vrijednost aktive od 32.500,000 kn. Mikro poduzeće će se u ovom istraživanju smatrati malim poduzećem, dok se sukladno Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12, 56/13), ako su ostvarili godišnji poslovni prihod za prošlu poslovnu godinu do 2.000,000 eura. Od 01.01.2017. godine na snazi je novi Zakon o računovodstvu br. 120/16, a koji uvodi i pojam mikro poduzeća sa sljedećim uvjetima – mikro poduzeće mora imati do 10 zaposlenih, ukupnu aktivu od 2.600.000 kn i prihode od 5.200.000 kn. Navedeni kriterij sukladno najrecentnijem Zakonu o računovodstvu nije uključen u razmatranje kod kreiranja istraživanja, jer je istraživanje u sklopu ovog doktorskog rada započeto 2015. godine, tema je obranjena 2016. godine, a doktorski rad je završena 2017. godine. Ukoliko je poduzeće obveznik poreza na dobit vrijednost aktive za prošlu poslovnu godinu ne smije biti veća od 2.000.000 Eura. Ipak Zakonom o računovodstvu koji je stupio na snagu 1. siječnja 2017. godine u sustav klasifikacije poduzeća prema veličini uvodi se i mikro poduzeće, a kriteriji su ukupna aktiva do 2.600,000 kuna, prihod 5.200,000 kuna i do 10 zaposlenih tijekom poslovne godine.

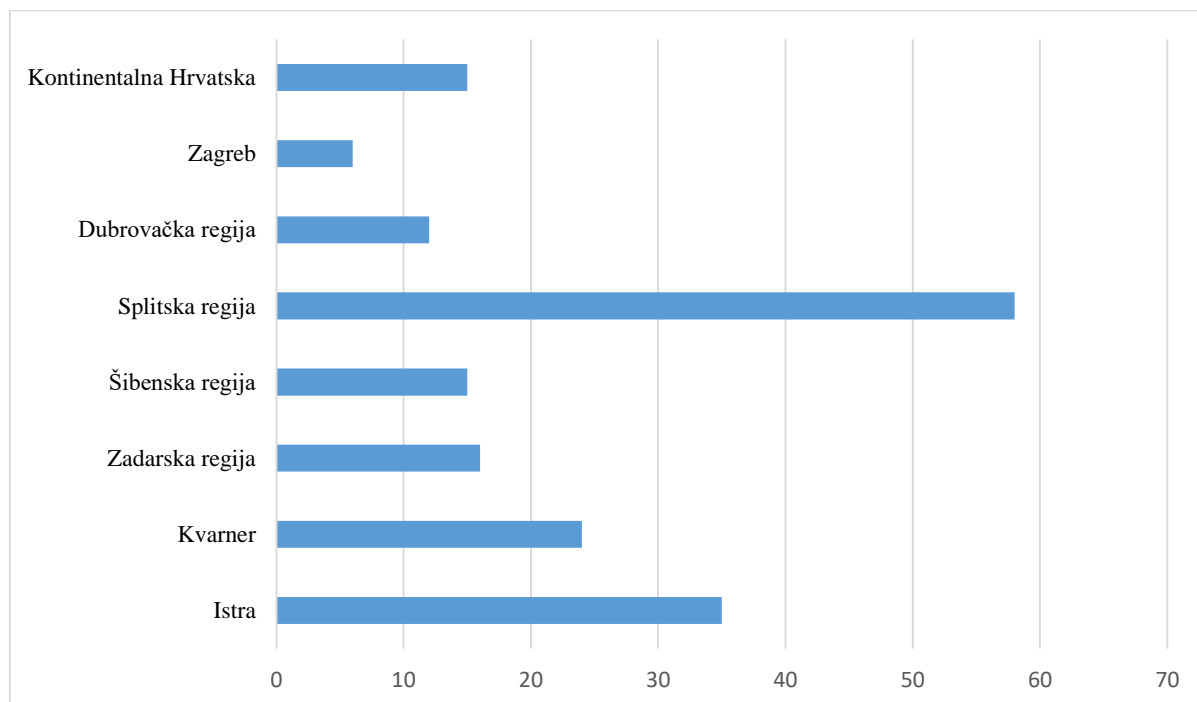
Za potrebe utvrđivanja uzorka istraživanja u ovom doktorskome radu određuje se kriterij klasifikacije malih obiteljskih hotela prema računovodstvenim kriterijima i obilježjima obitelji. Računovodstveni kriteriji su broj zaposlenih, veličina aktive, godišnji prihod, a obilježja obitelji su da je vlasnik u bližem ili daljnjem srodstvu s jednom i/ili više osoba koje rade i/ili su zaposlene u malom obiteljskom hotelu koji nema više od 50 smještajnih jedinica. Kriterij klasifikacije utvrđen je temeljem dostupnih pojmovnih određenja koja su navedena u raznim

publikacijama (Austrian institute for SME research, 2008; CEPOR, 2012; EC - European Commission, 2013; The European Consumers`Centre Network, 2009).

U slučaju malih obiteljskih hotela smještaj uglavnom nije jedini izvor prihoda hotela, već se prihodi ostvaruju kombiniranjem restorana, barova, izleta, nudi se mogućnost zakupa prostora za konferencije i druga događanja, usluge turističkog vođenja, sudjelovanje u projektima s lokalnom zajednicom te se na navedeni način utječe i na održivost destinacije. Analizom malih obiteljskih hotela u uzorku istraživanja za potrebe doktorskog rada moguće je utvrditi sljedeće stanje dodatnih usluga koje su prikazane na grafikonima u nastavku. Pregled hotela dan je prema geografskom obuhvatu, a raspodjela se navodi posebno za kontinentalni i obalni dio.

Geografska zastupljenost hotela u Nacionalnoj udruzi obiteljskih i malih hotela prikazana je grafikonom 4.

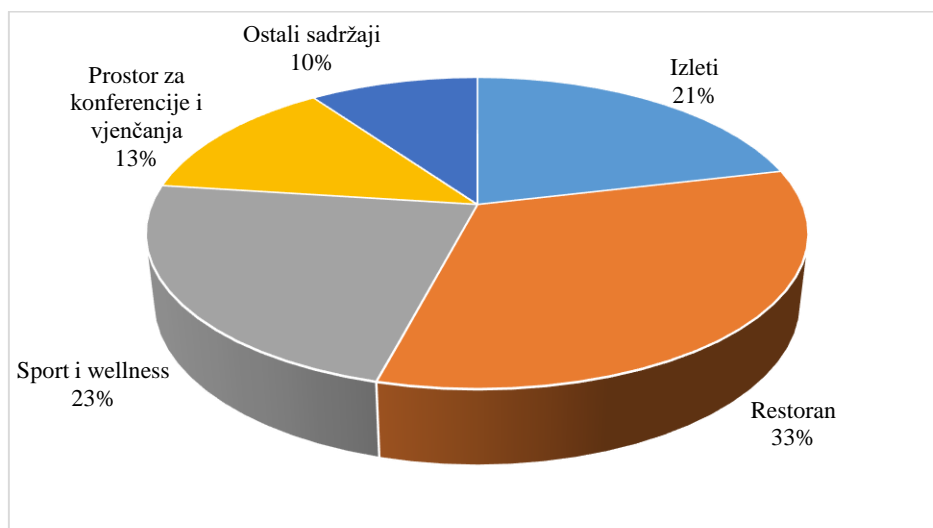
*Grafikon 4. Geografska zastupljenost malih obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj*



*Izvor: prilagođeno prema podacima Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela*

Najveći broj malih obiteljskih hotela iz uzorka nalazi se u Splitskoj regiji, a slijedi Istra i Kvarner, dok je najmanji broj malih obiteljskih hotela u Zagrebu. Na grafikonu 5 prikazane su dodatne usluge hotela prema geografskoj zastupljenosti, a analizirani su hoteli u bazi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela.

Grafikon 5. Dodatne usluge hotela u kontinentalnoj Hrvatskoj



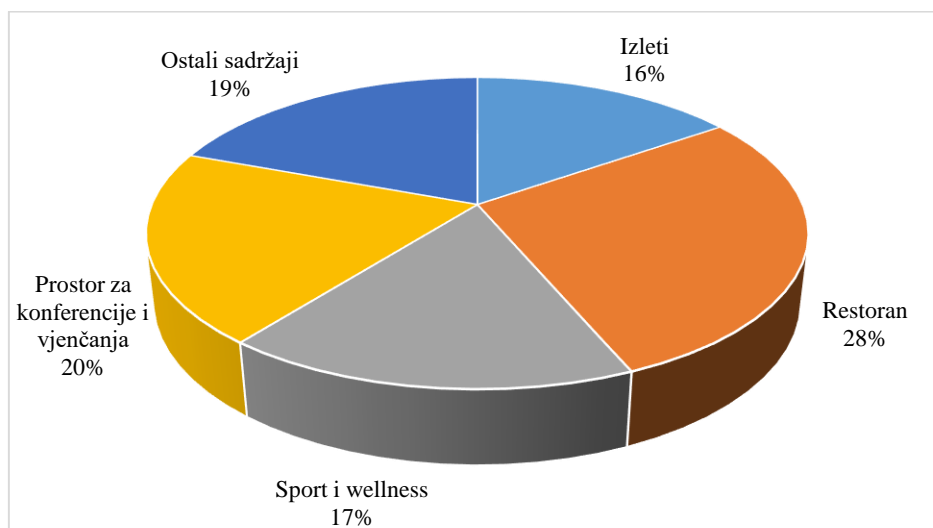
Izvor: izrada autora

Istraživanjem je utvrđeno da su mali obiteljski hoteli u kontinentalnom dijelu Republike Hrvatske najmanje zastupljeni. Gotovo svi hoteli imaju i vlastiti restoran sa specifičnom gastronomskom ponudom mjesta u kojem se nalaze. Velik broj hotela također kao dodatne usluge pruža najam prostora za organizaciju vjenčanja, konferencija, seminara i ostalih grupnih događanja. Kao važni generatori prihoda slijede sportske aktivnosti i wellness. Od sportskih aktivnosti zanimljivo je izdvojiti streličarstvo, cikloturizam, pješačenje, golf, ronjenje u jezeru i jahanje.

Slijede specifične aktivnosti klasificirane kao ostali sadržaji, a to su *team building*, vožnja *quad* vozilima, škola jahanja, igraonice, *paintball*, jedan hotel navodi da je *biker friendly* što znači da ima infrastrukturu prihvatljivu za bicikliste, a jedan hotel u Slavoniji nudi i slavonski *salaš*, mjesto u prirodi gdje se mogu organizirati vjenčanja i ostala događanja.

Na grafikonu 6 prikazane su dodatne usluge hotela u obalnom dijelu Republike Hrvatske.

Grafikon 6. Dodatne usluge hotela u Istri, sjevernom, srednjem i južnom Jadranu



Izvor: izrada autora

Hoteli u obalnim mjestima, od Istre do južne Dalmacije, imaju sličan obujam i strukturu djelatnosti hotelima u kontinentalnoj Hrvatskoj. Ipak, djelatnosti su ravnomjernije raspoređene u sličnim omjerima. Gotovo svi hoteli (99%) imaju restoran, nude popratne sadržaje wellnesa, sportske rekreacije te specifične sportove, poput ronjenja i ekstremnih sportova. Uspostavljeni su ljetni teniski kampovi, smještaj za bicikliste i ostale sportaše i škole za skipere. Zanimljivo je izdvojiti pakete kao što su *Posebni Gourmet paket U KUĆI LISTA - ŠVOJE*<sup>27</sup>, joga i akupunkturni tretmani te kozmetičke usluge.

Suradnja s lokalnom zajednicom je izuzetno aktivna, odnosi s okolinom su vrlo dobri. Kao primjere moguće je navesti organizaciju manifestacija, dane tartufa u suradnji s turističkom zajednicom i ostalim ugostiteljskim objektima u Buzetu, domaćini odvođe goste u park gdje se mogu baviti sportskim aktivnostima.

Vezano uz upravljanje malim obiteljskim hotelom, vlasnik je obično i menadžer koji obavlja funkcije strateškog i operativnog menadžmenta, a dolazi do izražaja i njegova osobnost i njegov personalizirani pristup gostima. Organizacija poslovanja ne slijedi strogu hijerarhijsku strukturu, jer često jedna osoba obnaša više od jedne funkcije i obavlja više od jedne vrste posla. Primjerice, u slučaju kada mali obiteljski hotel vode braćni partneri, a hotel ima nekoliko soba, potrebe za nekom formalnom organizacijskom strukturom nema. Supruga obično vodi evidenciju poslovanja, bilježi transakcije i organizira tekuće poslovanje. Vlasnici malih

<sup>27</sup> Usluga specifična za određeni hotel.

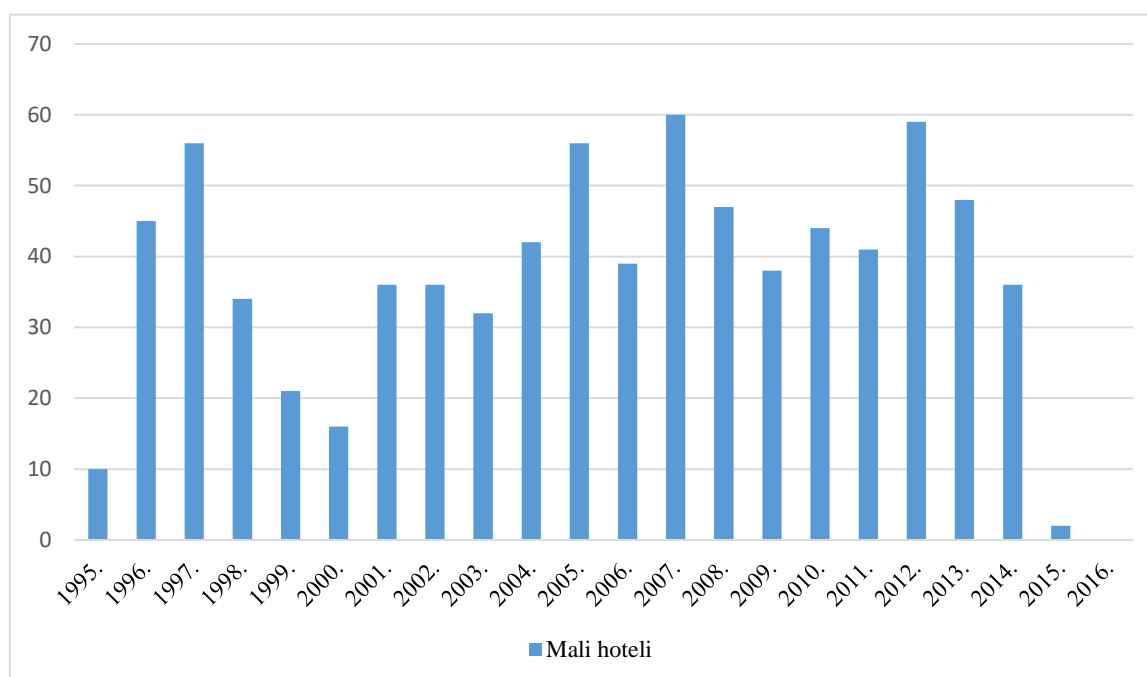


obiteljskih hotela svaki hotelski proizvod gledaju kao cjelinu te razmatraju ukupnu isplativost hotela (Medlik i Ingram, 2002). Veličina omogućava i izuzetnu fleksibilnost u prilagodbi tržišnim trendovima, jer što je poduzeće manje i što je organizacijska struktura plića, poduzeće se lakše prilagođava.

Kada se uzmu u obzir ograničenja malih obiteljskih hotela spominju se ograničene mogućnosti ulaganja, mali kapaciteti smještaja, nedostatna znanja o upravljanju i nemogućnost plaćanja kvalificiranog kadra. Izvori financiranja su uglavnom iz vlastitih izvora kao što su zadržana dobit i osobna štednja, a tipični vanjski izvor financiranja su bankovni krediti.

Problematika utvrđivanja obiteljskog vlasništva detaljno je analizirana u prethodnim poglavljima na razini malih obiteljskih poduzeća u turizmu, dok se hoteli smatraju jednim od oblika poduzeća u turizmu te se time sva navedena obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu mogu smatrati i obilježjima malih obiteljskih hotela. Isto tako je važno napomenuti da djelatnost pružanja smještaja dominira u segmentu malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Na grafikonu 7 prikazana je dinamika osnivanja malih hotela u Republici Hrvatskoj.

*Grafikon 7. Broj novoosnovanih malih hotela u Republici Hrvatskoj od 1995. do 2016. godine (po godini)*



*Izvor: prilagođeno prema podacima iz Registra poslovnih subjekata*

Prema podacima na grafikonu 7 kao polazna godina uzima se 1995. što je i prva godina unosa nekog subjekta u Registar poslovnih subjekata. Posljednjih godina vidljiv je trend smanjivanja broja novoosnovanih malih hotela, dok se najviše hotela osnivalo 1997. godine – 56 novih malih hotela te značajnim brojevima 2005. godine kada je osnovano 56 novih hotela, 2007. godine 60 hotela i 2012. godine 59 novih malih hotela. Broj novoosnovanih malih hotela vezan je i uz plan poticajnog kreditiranja koji je provodila Hrvatska banka za obnovu i razvitak.

#### **2.4.1.1 Odrednice kvalitete**

Vrednovanje usluga je u odnosu na vrednovanje proizvoda puno kompleksnije zbog poteškoća mjerenja, utvrđivanja mjernih ljestvica i problema standardizacije. Time kvaliteta usluga postaje apstraktan i nejasan pojam. Kako je kvaliteta usluge od ključne važnosti za uspješnost poslovanja sve više istraživača bavi se evaluacijom kvalitete u uslužnim djelatnostima (Nickson i ostali, 2009). Kvaliteta usluga postala je sastavni dio bilo koje strategije menadžmenta, a visoke razine kvalitete usluga se percipiraju kao način na koji poduzeća postižu konkurentsku prednost te se bolje pozicioniraju na tržištu. Općenito govoreći, kvaliteta usluga se ne može objektivno mjeriti kao tehnička kvaliteta proizvedenih dobara. Obilježja poput neopipljivosti, heterogenosti i nedjeljivosti predstavljaju izazov menadžerima, jer ne omogućavaju jednostavnu evaluaciju. U turizmu se kvaliteta usluge često evaluira s aspekta potrošača, odnosno gosta koji vrednuju proces pružanja usluga u odnosu na sam ishod.

Prve pokušaje utvrđivanja kvalitete usluga provode Lehiten i Lehiten (1982) koji razlikuju i mjere kvalitetu usluge prosudbom potrošača tijekom pružanja usluge u odnosu na prosudbu nakon pružene usluge. Autori također razlikuju fizičku kvalitetu (objekti), korporativnu kvalitetu (slika poduzeća) i kvalitetu interakcije (interakcije između gosta, poduzeća i ostalih dionika).

Ipak, jedna od osnovnih i prvobitnih ljestvica za mjerenje kvalitete je SERVQUAL ljestvica koju kreiraju (Parasuraman i ostali, 1991, 1988) predstavnici Američke škole. Ljestvica je prilagodljive prirode te se lako može modificirati prema specifičnosti djelatnosti, a sastoji se od pet dimenzija (Nickson i ostali, 2009, str. 13):

- objekta;
- pouzdanosti;

- responzivnosti<sup>28</sup>;
- povjerenja;
- empatije.

SERVQUAL se po kreiranju primjenjuje u mnogim istraživanjima u području uslužnih djelatnosti i turizmu (Parasuraman i ostali, 1988, str. 30-31).

Saleh i Ryan (1991) primjenjuju ljestvicu na hotele, ali uz adaptaciju, jer ne dokazuju vezu pet dimenzija prvotne SERVQUAL ljestvice s kvalitetom, dok je najveća veza utvrđena za prvu dimenziju fizičke kvalitete.

Getty i Thompson (1994) razvijaju novu ljestvicu LODGSERV samo za djelatnosti pružanja smještaja s tri dimenzije:

- pouzdanost;
- opipljivost;
- kontakt.

Nadalje, Mei i ostali (1999) nadograđuju SERVQUAL i dodaju sljedeće komponente kvalitete – zaposlenici, objekt i pouzdanost. U tablici 9 dan je pregled dimenzija kvalitete za uslužne djelatnosti.

*Tablica 9. Razine kvalitete usluga u uslužnim djelatnostima*

<b>Čimbenik</b>	<b>Glavni predmet analize</b>
zaposlenici	brzina pružanja usluge, pružana pomoć, stručnost, pokazano znanje, razumijevanje, briga, uredni i profesionalni zaposlenici
objekt	suvremena oprema i uređaji, način izgradnje i materijali, udobnost, čistoća, oprema i infrastruktura koja se jednostavno koristi, raznovrsnost ponude hrane i pića, pravovremeno obavljanje usluga
pouzdanost	održavanje obećanja, točna i ispravna usluga, siguran boravak

*Izvor: prilagođeno prema Mei et al., 1999, str. 138*

<sup>28</sup> Brzine odgovora na potrebu potrošača, rješavanja upita potrošača, reakcije na potrebe tržišta.

Iako se često kod kvalitete usluge naglašavaju neopipljivi elementi, istraživanja idu u prilog sve većoj važnosti opipljive imovine kao važnom elementu kvalitete usluge (Nickson i ostali, 2009) posebice u djelatnostima pružanja smještaja, odnosno hotelima. Hoteli visoke kvalitete često sve više ulažu u infrastrukturu, jer upravo izgled hotela, soba, opreme, dostupnost uređaja turisti percipiraju kao kvalitetu.

Sinonim za kvalitetu se u novije vrijeme često veže i uz sustav TQM<sup>29</sup> (eng. *Total Quality Management*), a koji nastoji osigurati uvjete kako bi svi zaposleni mogli pružati uslugu određene kvalitete – dakle, orijentacija sustava u potpunosti je usmjerena tržištu i kupcu. TQM se temelji na konceptu stalnoga unapređenja i poboljšanja procesa, na održavanju kvalitete i timskom radu (Avelini Holjevac, 1998, str. 83).

U sustavu TQM postoje i ISO<sup>30</sup> standardi koje usvajaju pojedina obiteljska poduzeća, a koji su usko vezani uz sustav kvalitete u malim obiteljskim hotelima. Vrste standarda mogu se podijeliti u sljedeće skupine (Avelini Holjevac, 1998, str. 69):

- standardi izgradnje hotelskih objekata;
- standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostorija;
- standardi procesa rada u hotelu;
- standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga;
- standardi komuniciranja i poslovne etike;
- standardi hotelskoga informacijskog sustava;
- kadrovski standardi;
- standardi hotelske terminologije i simbola;
- standardi upravljanja hotelom;
- ekološki standardi;
- standardi sigurnosti i zdravlja;
- ostali standardi.

Izrada sustava kvalitete i njegova implementacija donosi hotelu mnogo koristi i podiže ugled na tržištu (Cerović, 2010), a dostignutu razinu kvalitete je često teže dugoročno održati nego kratkoročno ostvariti.

---

<sup>29</sup> Eng. *total quality management* je sustav rukovođenja, povećanja fleksibilnosti, efikasnosti poslovanja, a uključuje zaposlene i aktivnosti u hotelu (Avelini Holjevac, 1998, str. 83).

<sup>30</sup> Međunarodna organizacija za standardizaciju kvalitete u poslovanju.

Kratki pregled koncepta kvalitete u hotelskoj industriji dan je iz razloga što mala obiteljska poduzeća u turizmu često svoje rezultate poslovanja grade upravo na specifičnoj kvaliteti koja još više dobiva na značenju s predznakom obitelji. Kvaliteta koja se bazira na obiteljskom ponosu i društvenoj odgovornosti rezultira lojalnim potrošačima i jakim obiteljskom *brendiranjem*. Osobni pristup i involvirani vlasnik može najbolje i najbrže riješiti nezadovoljstvo potrošača, a obitelj i vlasnik sami čine specifični proizvod. Razvoj strategije u obiteljskom poslu zahtijeva strpljenje, predanost kvaliteti i mudre marketinške poteze, gdje karizma i osobnost vlasnika/menadžera i obitelji najbolje dolaze do izražaja. U turizmu postoji problem limitiranosti na lokalno i regionalno tržište te je najvažnije sklopiti snažna partnerstva i dobro se uklopiti u okolinu, učlaniti u strukovna i/ili interesna partnerstva. Kako bi se stekle prednosti i koristi malih tržišta, mala obiteljska poduzeća moraju se fokusirati na smanjenje troškova i poboljšanje kvalitete kako bi se stekla konkurentna prednost u odnosu na velika poduzeća. Jedna od odrednica kvalitete je i educirano i zadovoljno osoblje koje ispunjava i slijedi obiteljske vrijednosti i obiteljsku viziju. S druge strane, edukacija može biti i ograničavajući faktor kvalitete pružene usluge uslijed needuciranosti i neosposobljenosti vlasnika i članova obitelji u području struke. Kvaliteta se u obiteljskim poduzećima često veže i uz reputaciju, gdje se obitelj dodatno trudi postići kvalitetu radi očuvanja obiteljske i poslovne reputacije.

#### **2.4.1.2 Mogućnosti umrežavanja**

Konkurentnost u turizmu postiže se zajedničkom suradnjom različitih dionika što se često naziva umrežavanjem. Postoje razne vrste mreža i suradnji, od neformalnih oblika do formalnih strateških mreža, kooperacija, partnerstva i konzorcija. Osvrtom na hotelijerstvo (Vlahov, 2013, str. 184) navode se sljedeće vrste udruživanja:

- udruživanje bez ugovora;
- djelomično ugovorno udruživanje;
- udruživanje temeljem ugovora o franšizi;
- udruženja više nezavisnih hotela (horizontalna udruženja);
- udruženja s ostalim pružateljima usluga u turizmu (vertikalno udruženje),

Horizontalna udruženja dijele se prema obilježjima lokalne i regionalne nacionalne i međunarodne razine, a radi se o udruživanju poduzeća istih djelatnosti, tj. samo hotela. Na lokalnoj i regionalnoj razini radi se o udruživanju radi učinkovitijeg poslovanja korištenjem zajedničkih resursa i podjelom određenih troškova poslovanja. Na nacionalnoj i međunarodnoj

razini uglavnom se povezuju hoteli koji pružaju iste usluge i prodaju iste proizvode, a kao primjer međunarodnih udruženja nezavisnih hotela su Udruženje malih luksuznih hotela, Udruženje mali elegantni hoteli i Udruženje međunarodni *boutique* hoteli i resorti. Neke od pogodnosti udruživanja u hotelijerstvu su sinergijski efekti u procesima nabave, obrazovni programi za članove udruženja, zajedničko nastupanje na tržištu, veća sredstva za marketing, razmjena iskustva s partnerima.

Vertikalna udruženja također se mogu podijeliti prema obilježjima na udruživanja na lokalnoj i regionalnoj te nacionalnoj i međunarodnoj razini. Međutim, ovdje se radi o udruživanju poduzeća u turizmu koja se bave različitim djelatnostima. Primjeri vertikalnih udruživanja su hoteli, turističke agencije, turističke zajednice, prijevoznici, lokalni proizvođači hrane i pića, itd.

Medlik i Ingram (2002) navode da je umrežavanje malih obiteljskih hotela jedan od preduvjeta jačanja položaja na tržištu. Na svjetskoj razini formiraju se hotelski konzorciji ili udruge neovisnih hotela. Slijedi osnivanje savjetodavnih službi za male hotele koje osnivaju nacionalne hotelske udruge i turistički odbori, gdje je riječ o skupini stručnjaka koji vlasnicima/menadžerima pružaju savjete i organiziraju edukacije (Vlahov, 2013).

Bosworth i Farrell (2011) navode primjere poduzetnika koji ostvaruju različite vrste potpora u manjem mjestu putem regionalnog umrežavanja. Članstvo u nekoj mreži omogućava članovima pristup besplatnim savjetima i jeftinijem oglašavanju. Osim formalnog umrežavanja postoje i neformalne mreže povezivanja lokalnih poduzetnika radi lakšeg poslovanja, međutim odnos prema umrežavanju znatno se mijenja kada se anulira društvena komponenta umrežavanja. Formalne poslovne mreže obilježava veća selektivnost, jer uključuju i investicije gdje se uzima u obzir vrijeme i povrat na investiciju. Primjer specifičnog udruženja za male i obiteljske hotele u Republici Hrvatskoj je Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela, a o kojoj će biti više riječi u idućem poglavlju.

## **2.4.2 Infrastruktura podrške malim obiteljskim hotelima u Republici Hrvatskoj i svijetu**

Podrška malim obiteljskim hotelima na razini Europske unije može se provizorno podijeliti na institucionalnu podršku i instrumente potpore (Austrian Institute for Family Business, 2008; Crnković-Stumpf i ostali, 2011). Obiteljske poslovne mreže pružaju podršku u obliku umrežavanja, informiranjem članova i lobiranjem. Gospodarske komore ili udruženja poslodavaca bave se problemima nasljeđivanja u obiteljskom poslu te implicitno ili eksplicitno doprinose boljitku obiteljskih poduzeća. Državna i lokalna vlast neizravno utječe na obiteljska poduzeća razvojem javnih strategija, prilagodbom legislative i osiguravanjem potpore. Povoljniji porezni tretman reinvestirane dobiti povoljan je za obiteljska poduzeća, jer se na taj način reinvestirana dobit ulaže u daljnji razvoj poduzeća. Tehnička ili financijska podrška za uspostavljanje korporativnog upravljanja, obiteljskog upravljanja, obiteljskih protokola i statuta omogućava obiteljskim poduzećima da bolje usklade obiteljsku i poslovnu komponentu poslovanja.

U Europi je razvijeno nekoliko specifičnih instrumenata za poslovne transfere, a koji uključuju podizanje svijesti poduzetnika o mogućim problemima kod prijenosa vlasništva. Nadalje, uključivanje poduzetnika u proces planiranja za prijenos vlasništva ili educiranje nasljednika provodi se radi stjecanja potrebnih kompetencija i znanja radi preuzimanja buduće uloge vlasnika u poslu. Pogodnosti kao što su smanjenje poreza za nasljeđivanje pogoduju obiteljskom poslu.

Nadalje, obrazovne institucije organizacijom specifičnih edukativnih programa, seminara i radionica za obiteljska poduzeća pokušavaju osnažiti sektor s ciljem ostvarivanja konkurentnosti. U nastavku je nabrojeno nekoliko instituta koji se bave obiteljskim poduzetništvom na svjetskoj razini.

Tablica 10. Nasumično odabrani primjeri istraživačkih i obrazovnih potpornih institucija za malo obiteljsko poduzetništvo

Naziv institucije	Zemlja
Institut za obiteljski posao <sup>31</sup>	Sjedinjene Američke Države
Institut za obiteljska poduzeća <sup>32</sup>	Sjedinjene Američke Države
Institut za nasljeđivanje obiteljskog posla <sup>33</sup>	Sjedinjene Američke Države
Atlantski institut za obiteljski posao <sup>34</sup>	Sjedinjene Američke Države
Institut za obiteljski posao <sup>35</sup>	Ujedinjeno Kraljevstvo
Parampara institut za obiteljski posao <sup>36</sup>	Indija
IMD Svjetski obiteljski poslovni centar <sup>37</sup>	Švicarska
Europski obiteljski posao EFB <sup>38</sup>	Europska unija
Witten institut za obiteljski posao <sup>39</sup>	Njemačka
Australski institut za obiteljska istraživanja <sup>40</sup>	Australija
Međunarodna mreža obiteljskog posla <sup>41</sup>	Svjetska razina

Izvor: izrada autora

U Republici Hrvatskoj institucionalna podrška obiteljskim poduzećima pruža se u okviru Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), neprofitne organizacije osnovane 2001. godine sporazumom između Republike Hrvatske i instituta Otvoreno društvo<sup>42</sup>. CEPOR je 2012. godine organizirao okrugli stol na temu „generacijski transfer u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj“ čiji je cilj bio uključivanje svih dionika u obiteljskom poduzetništvu s naglaskom na prijenos vlasništva na iduće generacije obitelji. Glavni zaključci okruglog stola bili su potreba usvajanja pojmovnog određenja obiteljskog poduzeća, uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća, kreiranje programa podrške kod

<sup>31</sup> Eng. *family business institute*

<sup>32</sup> Eng. *family firm institute*

<sup>33</sup> Eng. *family business legacy institute*

<sup>34</sup> Eng. *pacific family business institute*

<sup>35</sup> Eng. *institute for family business*

<sup>36</sup> Eng. *parampara family business institute*

<sup>37</sup> Eng. *IMD global family business center*

<sup>38</sup> Eng. *european family business EFB*

<sup>39</sup> Eng. *witten institute for family business*

<sup>40</sup> Eng. *Witten institute for family business*

<sup>41</sup> Eng. *The family business network international*

<sup>42</sup> CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.



generacijskog transfera vlasništva, podrška Ministarstva poduzetništva i obrta, Ministarstva turizma, pokretanje instituta za obiteljska poduzeća (CEPOR, 2012).

Kao sastavni dio CEPOR-a, osnovan je Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA) koji predstavlja informativni, savjetodavni i edukativni centar osnovan s ciljem pružanja podrške obiteljskim i drugim malim i srednjim poduzećima kod prijenosa poslovanja i drugih specifičnosti vezanih uz upravljanje obiteljskim poduzećima<sup>43</sup>. Tijekom 2014. i 2015. godine CEPRA je provela projekt Poslovni transfer – kreiranje i implementacija programa podrške malim i srednjim poduzećima i obiteljskim poduzećima financiran iz programa Poduzetnički impuls 2014. Cilj projekta je bio pružanje podrške obiteljskim poduzećima u pitanjima prijenosa vlasništva, a u sklopu projekta su producirani edukativni materijali i kratki vodič Prijenos poslovanja.

Od recentnijih nacionalnih dokumenata, Ivandić i Kunst (2013) u okviru Ministarstva turizma razvijaju Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva. U okviru nacionalnog programa razrađene su značajke malog obiteljskog hotelijerstva u Republici Hrvatskoj, ključni čimbenici uspjeha te je izrađena SWOT analiza za male obiteljske hotele i dane su smjernice i ciljevi razvoja do 2020. godine.

Nadalje, od 2009. godine organizira se konferenciju Budućnost obiteljskih tvrtki koja je namijenjena vlasnicima i menadžerima u obiteljskim poduzećima, znanstvenicima, konzultantima i predstavnicima državnih tijela. Cilj konferencije je brži i bolji razvoj obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj te spajanje vlasnika i ostalih dionika u sferi malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

Oblik podrške malim obiteljskim hotelima je i Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela osnovana 2004. godine. Broj članova udruge je danas oko 200 malih hotela, malih obiteljskih hotela, apart-hotela i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja se bave uslugama pružanja smještaja. Ciljevi udruge su:<sup>44</sup>

- poboljšanje međunarodne vidljivosti;
- poticanje proizvodnog udruživanja;
- umrežavanje s drugim pružateljima turističkih usluga na destinaciji;

---

<sup>43</sup> CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja.

<sup>44</sup> Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela.

- zajedničke promotivne aktivnosti;
- produljenje sezone;
- organizacija stručnog osposobljavanja i organizacija edukacija.

Udruga je tijekom poslovanja realizirala projekte Poticaj za obiteljsko hotelijerstvo i Poticaj za uspjeh s ciljem povoljnijeg financiranja, izradu kataloga Obiteljski i mali hoteli koji je u suradnji s Hrvatskom turističkom zajednicom tiskan u preko sto tisuća primjeraka na 11 različitih jezika. Nadalje, udruga pomaže kod ugovaranja boljih uvjeta nabave za hotele s trgovačkim lancima (Ivandić i Kunst, 2013).

Također je važno napomenuti da je Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela imala važnu ulogu u poticanju razvoja malih obiteljskih hotela u cijeloj zemlji, jer sve do 2004. godine nije bilo moguće pronaći popis malih obiteljskih hotela na razini zemlje.

Od novijih aktivnosti provodi se certificiranje hotela oznakom eko (*eco hotel*). Eko certifikat označava da se u objektu racionalno koriste energenti, hotel mora biti izgrađen na energetske održiv način te se sortira otpad (Obiteljski i mali hoteli, 2015).

### 3. ODREDNICE USPJEŠNOSTI MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU

Obiteljsko poduzetništvo u turizmu na svjetskoj razini razlikuje se od klasičnog ili tzv. *Schumpeterovog* poduzetništva<sup>45</sup>, a čiji je glavni cilj ostvarenje inovativnost, realizacija prilika, ostvarenje dobiti i rast poduzeća. Poduzetnici u turizmu žele biti autonomni, odlučuju se za osnivanje poduzeća radi određenog životnog stila, gdje je poduzetništvo usko vezano uz obitelj i okolinu (Hollick i Braun, 2005). Dakle, osnovni cilj i odrednice uspješnosti primarno nisu ostvarenje dobiti, rast poslovanja i inovacije proizvoda.

Mnogi autori (Chrisman i ostali, 2012; Chua i ostali, 2012; Kotlar i De Massis, 2013) navode da su obiteljski poslovni ciljevi u malim obiteljskim poduzećima u turizmu ekonomske i neekonomske prirode, odnosno financijske i nefinancijske naravi, što stvara veliku heterogenost između poduzeća. Analiza ciljeva navedenih poduzeća je izuzetno kompleksna, a specifični strateški ciljevi se određuju temeljem obiteljskih sposobnosti i preferencija. Ipak, u većim obiteljskim poduzećima u turizmu, gdje postoje suvlasnici koji nisu članovi obitelji, vrlo je teško ostvarenje obiteljskih ciljeva kao što su obiteljska harmonija, društveni status obitelji i obiteljski identitet koji stvara ili održava socio-emocionalno bogatstvo.

Primjerice, obiteljska poduzeća koja imaju dugoročnu strategiju razvoja financijski su jača i učinkovitija (Veider i Kallmuenzer, 2016), a dugoročna strategija ili dugoročna orijentacija uključuje kontinuitet, pogled u budućnost i ustrajnost. Dugoročna strategija je važnija za obiteljska poduzeća, jer pomaže ostvarenju neekonomskih ciljeva (Chrisman i ostali, 2012), a jedan od važnih neekonomskih ciljeva uspješnosti je prijenos vlasništva na ostale članove obitelji.

U sljedećim poglavljima analizirani su financijski i nefinancijski pokazatelji uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu s posebnim osvrtom na hotelsku industriju.

---

<sup>45</sup> Poduzetništvo prema J.A.Schumpeteru, jednom od prvih teoretičara u poduzetništvu.

### **3.1 Financijski pokazatelji uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu na primjeru malih obiteljskih hotela**

U sljedećim poglavljima prikazan je detaljan pregled financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja i operativnih pokazatelja uspješnosti tipičnih za hotelsku industriju. U poglavlju 3.1.1 dan je prikaz statičkih financijskih pokazatelja uspješnosti, a u poglavlju 3.1.2 prikaz dinamičkih pokazatelja uspješnosti poslovanja.

#### **3.1.1 Statički financijski pokazatelji uspješnosti**

Financijski pokazatelji kao dio financijske analize prema nekim su autorima u primjeni još od 1800-tih godina (Kim i Ayoun, 2005). Financijske pokazatelje moguće je najjednostavnije opisati kao vrijednost jedne financijske varijable u odnosu na drugu ili jedne stavke iz financijskog izvještaja podijeljene s drugom takvom stavkom. Financijski izvještaji temeljem kojih se izračunavaju financijski pokazatelji najčešće su bilanca, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanom toku, jer uglavnom sva poduzeća izrađuju navedene godišnje izvještaje, što govori u prilog univerzalnosti primjene.

Kada se uspješnost poslovanja stavi u kontekst hotela, govori se o negativnim trendovima, jer većina hotela prema raznim istraživanjima ostvaruje negativne stope uspješnosti poslovanja, što se često mjeri financijskim pokazateljima (Chouliaras, 2012). Uzrok niskih ili negativnih razina uspješnosti poslovanja malih obiteljskih hotela može se pronaći u veličini i nemogućnosti iskorištavanja ekonomije razmjera te specifičnim ciljevima koji ne podrazumijevaju velik rast i širenje.

Za hotele se kao i za svaku drugu djelatnost izračunavaju i pokazatelji profitabilnosti, odnosno pokazatelji uspješnosti poslovanja. U mnogim empirijskim istraživanjima za potrebe analize financijskog stanja poduzeća koriste se financijski pokazatelji profitabilnosti, kao što su profitne marže, stopa povrata na imovinu te stopa povrata na kapital. Nadalje, ti pokazatelji daju jasnu sliku stanja, a mane koje se najčešće spominju u okviru financijskih pokazatelja su nepouzdanost u slučaju friziranih financijskih izvještaja i izostanak dinamike pokazatelja kroz vrijeme, odnosno dinamike uspješnosti. U tablici 11 dan je pregled tipičnih financijskih pokazatelja.

Tablica 11. Pregled tipičnih financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja

Oznaka pokazatelja	Naziv pokazatelja
ROA	Stopa povrata na imovinu
ROE	Stopa povrata na vlasničku glavnici
ROC	Stopa povrata na uloženi kapital
NPR	Neto profitna marža
BPM	Bruto profitna marža

Izvor: izrada autora

Navedeni pokazatelji nisu specifični za hotelsku industriju već se mogu primijeniti u bilo kojoj djelatnosti, a nadalje su predstavljeni financijski pokazatelji s pripadajućim varijablama (Aerts i Walton, 2006).

Postoji i pokazatelj ROI (stopa povrata na investicije), međutim kako je pojam investicija širokog značenja, taj pokazatelj može se raščlaniti i na sljedeće pokazatelje: ROA, ROE i ROC. ROE (stopa povrata na dioničku glavnici) je zapravo inačica ROC pokazatelja, samo što se radi o dioničkoj glavnici.

Pokazatelji profitabilnosti mogu se računati za godišnja, mjesečna ili kvartalna razdoblja. Godišnji pokazatelji računaju se temeljem službenih godišnjih financijskih izvještaja za pojedino poduzeće, a interno se mogu računati i za kraća razdoblja temeljem pokusnih bilanci i računa dobiti i gubitka.

U tablici 12 prikazani su neki tipični financijski pokazatelji profitabilnosti za male obiteljske hotele u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2010. do 2014. godine, koji čine uzorak istraživanja. Vrijednosti su izračunate za svaku godinu i za prosječno petogodišnje razdoblje.

Tablica 12. Tipični financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja malih obiteljskih hotela za razdoblje od 2010. do 2014. godine

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Zbroj</b>	<b>Srednja vrijednost</b>	<b>Standardna devijacija</b>	<b>Varijanca</b>
ROA	541	,0000	,8642	21,7068	,040123	,09522	,009
ROA -prosjek 5	112	,0000	,4889	4,6120	,041179	,07968	,006
ROE	541	-24,856	20,1466	81,5862	,150806	1,71870	2,954
ROE - prosjek 5	112	-5,0326	4,5715	17,6706	,157773	,78018	,609
NPM	524	,0000	1,8870	28,4707	,054333	,11950	,014
NPM -prosjek 5	105	,0000	,4678	5,4653	,052050	,07419	,006

Izvor: izrada autora

Temeljem tablice 12 moguće je utvrditi da postoji izuzetno velika razlika između najmanje i najveće vrijednosti ROA, NPM i NPM za prosjek od 5 godina. Prosječne vrijednosti stope povrata na imovinu su 4,0123%, a za petogodišnje razdoblje također sličnih 4,1179%. Kada govorimo o stopama povrata na uloženi kapital i rezerve povrati se kreću od negativnih vrijednosti, a razlog su negativne vrijednosti u stavci kapital i rezerve. Naime, određeni broj poduzeća je ostvario gubitak koji je veći od razine kapitala te se u bilanci prikazuje negativna vrijednost koja automatski utječe na pokazatelj ROE. S druge strane moguće je uočiti izuzetno velike povrate na uloženi kapital - najviša vrijednost 20,1466%, s prosječnim vrijednostima oko 15%.

Temeljem navedene analize, te vrijednostima varijanci moguće je zaključiti da ne postoje velike varijacije između pokazatelja profitabilnosti. Navedeno se uklapa u teoriju malih obiteljskih poduzeća u turizmu, koja govori da cilj poduzetnika malih obiteljskih poduzeća nisu veliki i nagli rast poslovanja, već stabilno poslovanje bez ambicioznih motiva rasta.

### **3.1.2 Dinamički financijski pokazatelji uspješnosti**

Dinamički financijski pokazatelji odnose se na kretanje određenih financijskih pokazatelja kroz neko vremensko razdoblje, a omogućavaju izradu trenda. Wahlen i ostali (2010) navode da su postotne promjene (kretanje) financijskih pokazatelja snažan alat financijske analize. Dinamički pokazatelji izračunavaju se kao postotna promjena vrijednosti neke stavke (pokazatelja) u odnosu na vrijednost te iste stavke prethodne godine (kao rast ili pad) ili kao ponderirana prosječna postotna promjena kroz određeno vremensko razdoblje.

U novijim istraživanjima uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu većina autora koristi dinamičke financijske pokazatelje. To su promjene pokazatelja ROA mjerene u razdobljima  $t-1$  i  $t-2$  i usporedba s ROA pokazateljem konkurentskog poduzeća (Alfredo De Massis i ostali, 2016). Od novijih pokazatelja koriste se i stope zaposlenosti, stope rasta prihoda, stope rasta bruto i neto dobiti i stope rasta neto profitne marže, promjene stabilnosti poduzeća mjerene standardnom devijacijom zaposlenosti, prihoda i dobiti (Lee i ostali, 2016).

Tablica 13. Pregled dinamičkih financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja

Autor i godina	Dinamički financijski pokazatelj
Asgharian, 1997.	Rast prihoda od prodaje.
Naldi i ostali, 2007; Wiklund i Shepherd, 2003.	Indeks rasta dobiti, prihoda od prodaje, neto novčanog toka za baznu i prethodnu godinu.
Haber i Reichel, 2007.	Prosječne stope rasta prihoda od osnivanja poduzeća do trenutnog datuma analize. Prosječan broj povećanja broja zaposlenih od osnivanja poduzeća do trenutnog datuma analize.
Cruz i ostali, 2008.	Rast prihoda od prodaje kroz tri godine.
Runyan i ostali, 2008.	Rast prihoda od prodaje. Kretanje stopa povrata na prihode od prodaje. Kretanje neto i bruto dobiti. Dinamika neto novčanih tokova. Rast broja zaposlenih.
Tahir i Sabir, 2015.	Rast prihoda od prodaje i prosječna promjena potraživanja za razdoblje od dvanaest godina.
Chaston, 2012.	Rast prihoda od prodaje između 2008. i 2009. godine.
Chinomona, 2013.	Rast prihoda od prodaje.
Abdullah A. Al-Dubai i ostali, 2014.	Promjena ROA i M/B <sup>46</sup> vrijednost za petogodišnje razdoblje.

Izvor: izrada autora

Dinamičkim pristupima i izračunavanjem prosječnih vrijednosti i stopom rasta za tri ili više godina izbjegava se i pristranost koja bi se mogla javiti kod izračuna stanja za samo jednu godinu poslovanja (Cruz i ostali, 2008).

U tablici 14 prikazana je veza pokazatelja profitabilnosti, odnosno stope povrata na ukupnu imovinu s operativnim pokazateljima poslovanja.

<sup>46</sup> Tržišna vrijednost u odnosu na knjigovodstvenu vrijednost.



Tablica 14. Pregled odnosa pokazatelja profitabilnosti i operativnih pokazatelja poslovanja

Razina	Pokazatelj	
Razina 1	ROA	
Razina 2	Profitna marža za ROA	Koeficijenti obrtaja imovine
Razina 3	Postotne promjene odnosa troškova i prodaje	Koeficijenti obrtaja potraživanja Koeficijenti obrtaja zaliha Koeficijenti obrtaja fiksne imovine
Razina 4	ROA, profitne marže, koeficijenti obrtaja po pojedinima proizvodima i geografskim jedinicama.	

Izvor: prilagođeno prema Wahlen, 2008, str. 307

Razina 1 uključuje profitabilnost cijelog poduzeća. U razini 2 se ROA dekomponira u profitnu maržu za ROA i koeficijent obrtaja imovine. Nadalje, u razini 3 profitna marža se još detaljnije dijeli na operativnije pokazatelje kao što su razni omjeri i postotne promjene troškova i prihoda od prodaje te koeficijente obrtaja pojedine vrste imovine. U razini 4 predmet analize su najmanje jedinice kao što su analize ROA, profitne marže i koeficijenta obrtaja za pojedini proizvod, za pojedinu poslovnicu itd.

### 3.2 Nefinancijski pokazatelji uspješnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu

Kroz cijeli rad proteže se osnovna tvrdnja da se mala obiteljska poduzeća razlikuju od neobiteljskih poduzeća po raznim obilježjima – motivima pokretanja poslovanja i ostanka u poslu, ciljevima poslovanja, načinima prijenosa vlasništva, zapošljavanju, tendencijama rasta, mjerama uspješnosti poslovanja, odnosima s dionicima u okolini i još mnogim drugima elementima. Jedan od elemenata specifičnosti su i nefinancijski pokazatelji uspješnosti poslovanja koji u nekim situacijama mogu čak biti važniji od klasičnih financijskih pokazatelja rasta i ostvarenja dobiti. Mnogi autori govore o važnosti nefinancijskih ciljeva u obiteljskim poduzećima: Berrone i ostali, 2012; Chua i ostali, 2015; Gomez-Mejia i ostali, 2007; Kallmüenzer i ostali, 2017; Kallmüenzer i Peters, 2014; Kotlar i De Massis, 2013; Zellweger i ostali, 2013.

Nefinancijski, kvalitativni kriteriji za utvrđivanje nefinancijskih mjera uspješnosti podrazumijevaju nematerijalnu imovinu dok je znanje ključni faktor uspješnosti i posebno važna komponenta strateške imovine (Vitezić i Knez-Riedl, 2005, str. 250). Nadalje, kvalitativne kriterije je vrlo teško utvrditi, unificirati i mjeriti. Znanje se može implicitno mjeriti sljedećim varijablama – inovacijama, istraživanjem i razvojem, intelektualnim vlasništvom ili certifikatima kvalitete. Osim navedenih varijabli u okviru utvrđivanja znanja navode se i sljedeće varijable: formalna razina obrazovanja zaposlenika, edukacija i osposobljavanje. Nefinancijski pokazatelji uspješnosti u obiteljskim poduzećima su najčešće (Berrone i ostali, 2012; Zellweger i ostali, 2012):

- dugoročna obiteljska strategija i ispunjavanje obiteljskih obveza;
- očuvanje obiteljske tradicije poslovanja i vrijednosti;
- altruizam između članova obitelji;
- ostanak vlasništva i kontrole unutar obitelji;

Kotlar i De Massis (2013) navode nefinancijske ciljeve i mjere uspješnosti s organizacijskog aspekta koji su kako slijedi:

- obiteljska harmonija;
- obiteljski društveni status;
- obiteljski identitet;
- očuvanje dobrih odnosa s unutarnjim i vanjskim dionicima iz okoline.

Neki primjeri tvrdnji vlasnika obiteljskih poduzeća iz istraživanja koje provode Kotlar i De Massis (2013) su primjerice:

„Ne smijemo zaboraviti da smo mi dio zajednice.....Želimo vratiti zajednici....“

„Tradicionalne vrijednosti naše obitelji moraju biti nit vodilja budućih poslovnih odluka i aktivnosti“.

Svi navedeni ciljevi zapravo čine socio-emocionalno bogatstvo koje je detaljno pojašnjeno u prethodnim poglavljima.

Nadalje, kvalitativne, nefinancijske mjere uspješnosti preuzimaju patronat klasičnim financijskim, kvantitativnim mjerama i u ostalim vrstama poduzeća, ne samo obiteljskim. Ipak, nefinancijske mjere uspješnosti nose i određene nedostatke (Raguž, 2010):

- velika ulaganja potrebna za razvoj specifičnih nefinancijskih mjera;
- sporost i poteškoće kod dobivanja mjerljivih rezultata;
- problemi verifikacije i validacije nefinancijske mjere;
- problem neunificiranosti i komparabilnosti (razvijena nefinancijska mjera pogodna za potrebe određenog poduzeća ili skupine poduzeća).

Broekaert i ostali (2016) i De Massis i ostali (2014) naglašavaju da nefinancijski ciljevi i idiosinkratske strategije malih obiteljskih poduzeća u turizmu utječu na odluke o upravljanju poduzećem i razvoj novih proizvoda.

Mjerenje nefinancijske uspješnosti poslovanja u malim obiteljskim poduzećima u turizmu često se provodi putem anketnih upitnika, gdje vlasnici ili direktori koji su članovi obitelji navode uspješnost s vlastitog aspekta. Primjer takve ljestvice (od 7 vrijednosti) razvijaju Hallak i ostali (2014), Hallak i Assaker (2013), Kropp i ostali (2006), a gdje vlasnici ocjenjuju tvrdnje vezane uz profitabilnost, prodaju, rast, ukupnu uspješnost poslovanja. Neke od tvrdnji su: „Moje poduzeće je poslovalo jako profitabilno“, „Ostvarene stope rasta su visoke“, „Zadovoljan sam uspješnošću poslovanja svojeg poduzeća“, a za svaku od tvrdnji se odabire jedna vrijednost na Likertovoj ljestvici od 1 do 7.

Drugi način testiranja nefinancijskih mjera uspješnosti su intervjui, a neki tipični nefinancijski pokazatelji za male obiteljske hotele koje koriste Bergin-Seers i Jago (2007) su stopa zauzetosti kapaciteta, broj novih gostiju i broj gostiju koji se vraćaju, izvještaji o kvaliteti prostora.

Sljedeće poglavlje donosi pregled tipičnih nefinancijskih kvalitativnih mjera uspješnosti poslovanja za obiteljski posao u turizmu – nastavak obiteljske tradicije i odnosi s okolinom (priznatost u zajednici).

### **3.3.1 Nastavak obiteljske tradicije**

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju jedna od nefinancijskih mjera uspješnosti poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu je prijenos vlasništva na članove obitelji, odnosno nastavak obiteljske tradicije. Da je uspjeh prijenosa vlasništva i obiteljske tradicije

mjera uspješnosti poslovanja malog obiteljskog poduzeća potvrđeno je i u mnogim radovima (Cabrera-Suárez i ostali, 2001; Chua i ostali, 2003; Morris i ostali, 1997; Sharma i ostali, 2003). Poslovne vještine, menadžerske sposobnosti, poznavanje poslovnih procesa i određeni stavovi nasljednika također utječu na uspjeh poslovanja.

Nadalje, prijenos posla na buduće generacije zapravo je jedno od obilježja koje definira obiteljski posao i razlikuje ga od neobiteljskog posla, a što nadalje sugerira potrebu donošenja dugoročne strategije obiteljskog poslovanja (Chua i ostali, 1999). Konsekventno, dugoročna strategija i dugoročni ciljevi mogu pomoći obitelji da uspostave i ostvaruju nefinancijske ciljeve (Chrisman i ostali, 2012). Dugoročna orijentacija obiteljskog posla, nastavak obiteljske tradicije, prijenos vlasništva na članove obitelji trenutno zaokupljaju pažnju mnogih znanstvenika koji se bave obiteljskim poduzetništvom te je detektiran nedostatak istraživanja upravo u tome području (Carr i ostali, 2016; Habbershon i ostali, 2010; Nordqvist i Zellweger, 2010; Veider i Kallmuenzer, 2016; Zellweger i ostali, 2011). Rezultati dosadašnjih istraživanja ukazuju na divergentne rezultate, a što proizlazi iz izuzetne heterogenosti obiteljskih poduzeća u turizmu, ali i ostalim djelatnostima. Heterogenost se odnosi i na strukturu vlasništva u malim obiteljskim poduzećima u turizmu, gdje se poduzeća razlikuju prema tome da li su u vlasništvu osnivača (prvog vlasnika) ili u vlasništvu druge ili treće generacije obitelji.

Varijable još nisu dovoljno operacionalizirane i testirane te im nedostaje vremenska komponenta da bi se postigao kontinuitet kod donošenja empirijskih zaključaka (Sharma i ostali, 2014). Ovaj doktorski rad prikazuje i operacionalizaciju varijabli kojima se doprinosi korpusu literature međugeneracijskog obiteljskog poduzetništva.

Koncept nastavka obiteljske tradicije i posla veže se uz kontinuitet, orijentaciju budućnosti i ustrajnost (Veider i Kallmüenzer, 2016). Kontinuitet se odnosi na nasljedstvo, tradiciju i akumulaciju ciljeva te pouke i sustave vrijednosti iz prošlosti. Orijetacija na budućnost odnosi se na evaluaciju prošlih poslovnih odluka i posljedično donošenje dugoročnih strategija u obiteljskom poslu.

O važnosti nastavka obiteljske tradicije i posla govori STEP projekt (*Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices*<sup>47</sup>), koji je objedinio četrdesetak sveučilišta s ciljem istraživanja obiteljskog poduzetništva.

---

<sup>47</sup> Projekt STEP.

Pojedini istraživači navode da dimenzije obiteljskog poduzetništva – međuovisnost, lojalnost, sigurnost, stabilnost i tradicija – koegzistiraju s potrebom promjena, inoviranja, riskiranja i poslovnog rasta (Lussier i ostali, 2013; Zellweger i Sieger, 2012).

Osim navedenih postavki i obilježja obiteljskog međugeneracijskog poduzetništva važno je i spomenuti i važnost motivacije nasljednika za ostanak u obiteljskom poslu i predanost obiteljskom poslu. Zellweger i ostali (2011) navode najčešće motive ostanka nasljednika u obiteljskom poduzeću - upravljanje poduzećem i samostalnost.

U malim obiteljskim poduzećima u turizmu prisutan je problem suočavanja s postojećim načinom upravljanja, gdje vlasnik ne želi prepustiti upravljanje poduzećem nasljedniku bez obzira na preneseno vlasništvo. U potonjem slučaju motivi koji su potaknuli nasljednika na ostanak u poduzeću mogu djelovati kao ograničavajući faktor za ostanak u istom poduzeću. Predanost nasljednika također igra važnu ulogu u odluci o ostanku u obiteljskom poslu. Članovi obitelji koji su predani obiteljskom poslu lakše se suočavaju s tranzicijom vlasništva, a zadovoljstvo procesom nasljedstva puno je jače (Peters i ostali, 2012).

Što se tiče empirijskih istraživanja u polju nasljeđivanja obiteljskog posla, Sharma i Irving (2005) razvijaju teorijski model koji se sastoji od četiri vrste predanosti obiteljskom poslu, a bazira se na teoriji organizacijskog identiteta:

- afektivna predanost poslu;
- normativna predanost poslu;
- kalkulativna predanost poslu;
- imperativna predanost poslu.

Svaki navedeni konstrukt potrebno je dodatno empirijski istražiti, a autori pozivaju na empirijsku validaciju, jer je model konceptualne prirode.

Neki od motiva koji proizlaze iz empirijskog istraživanja predanosti obiteljskom poslu navedeni su u tablici 15.

Tablica 15. Motivi za nastavak obiteljskog posla s aspekta nasljednika i vlasnika

Motivi nasljednika	Motivacija trenutnog vlasnika
Osjećaj odgovornosti za obitelj i osjećaj „vraćanja“ obitelji.	Uključivanje u posao od „malih nogu“/mentoriranje.
Zadovoljstvo rada u obiteljskom poduzeću.	Dodjeljivanje odgovornih poslova.
Upoznavanje novih ljudi/interakcija s gostima.	Garancija zapošljavanja.
Obavljanje prakse u sličnim poduzećima iste djelatnosti.	
Održavanje obiteljskog posla se poistovjećuje s održavanjem obitelji na okupu.	
Status u društvu.	

Izvor: prilagođeno prema Peters i ostali, 2012; Getz i ostali, 2004

### 3.3.2 Odnosi s okolinom

Idući važan nefinancijski pokazatelj uspješnosti poslovanja u malim obiteljskim poduzećima u turizmu je tendencija vlasnika da se uklopi u zajednicu u kojoj djeluje. Navedeni pokazatelj je tipičan za područje turizma, dok se nastavak obiteljske tradicije može primijeniti i na ostale djelatnosti obiteljskog poduzeća.

Nadalje, Berrone i ostali (2012) navode da su obiteljska poduzeća duboko uključena u zajednice u kojima posluju davanjem donacija udrugama i manifestacijama, dok se motivi uključenosti razlikuju ovisno o području istraživanja.

Ovaj nefinancijski cilj podlogu pronalazi u teoriji socijalnog identiteta i modelu socio-emocionalnog bogatstva. Između ostalog, socio-emocionalno bogatstvo uključuje i potrebu za pripadanjem i prisnošću te održavanje društvenog statusa koji se manifestira kao priznatost u zajednici. Uključenost u okolinu označava mehanizam kad poduzetnik postaje dijelom lokalne zajednice te dobiva pristup informacijama, dok lokalno znanje može biti ključan faktor za ostvarenje profitabilnosti (Jack i Anderson, 2002). Nadalje, poduzetnik uključen u lokalnu zajednicu može pružiti autentično iskustvo turistima temeljem vlastitog znanja i putem ostalih

lokalnih kontakata. Na učinkovitost procesa uključivanja u okolinu utječu lokalne politike i lokalni odnosi, kao i osobne vještine vlasnika o umrežavanju i poslovanju. Jedan od oblika odnosa s okolinom je i zapošljavanje lokalnog stanovništva koje bi u protivnom bilo nezaposleno. Kao dio društvenog kapitala koji se nastavlja na jake veze unutar lokalne zajednice proizlazi želja ka podupiranju ostalih lokalnih poduzeća, a što se u turizmu veže uz pružanje autentičnog lokalnog iskustva.

Prema kvalitativnom istraživanju koje provode Bosworth i Farrell (2011) vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu kupuju lokalne proizvode te će turiste uputiti kako nabaviti još lokalnih proizvoda – dakle preporučit će drugi lokalni posao. Ni jedan član te neformalne mreže neće to nazvati poslovnom mrežom, već će to smatrati prijateljskim odnosom koji je ugrađen u lokalnu zajednicu, a koji je znatno jači u odnosu na formalnu poslovnu mrežu. Poduzetnici koji posluju u ruralnim područjima su najaktivniji u organiziranim poslovnim mrežama, jer kod osnivanja poduzeća nemaju odgovarajuće kontakte i informacije.

Teorija uključenosti poduzetnika u okolinu kao jedan od faktora uspješnosti djelomično se može povezati s Granovetterovom studijom<sup>48</sup> o jakosti slabih veza, odnosno o međudnosu između društvenog i ekonomskog ponašanja. Poduzetnici početnici nastoje se integrirati u okolinu zbog osobnih i poslovnih razloga čime se potvrđuje značaj Granovetterova rada. Poduzetnici aktivno uključeni u okolinu jačaju lokalne poslovne mreže i lokalni identitet, promoviraju sliku regije za ostala lokalna poduzeća (posebice u ruralnim područjima) pa bi se mjere razvoja od strane države i lokalnih vlasti morale više fokusirati na njih nego na uvođenje inovacija.

Mjesto ili zajednica, odnosno okolina ne odnose se samo na fizičku lokaciju, već na holistički fenomen koji uključuje prostorne, društvene, psihološke i vremenske procese (Harris i ostali, 1996). Odabir mjesta za poslovanje i okolina utječu na buduće ciljeve, poslovne prakse i dugoročne strategije vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu (Hallak i Assaker, 2012). U ruralnim i regionalnim destinacijama, okolina se spominje u kontekstu grada ili mjesta gdje vlasnici obiteljskog poduzeća u turizmu žive, gdje su članovi obitelji odrasli, gdje poduzeće posluje, a lokalna se zajednica oslanja na prihode od turizma. Na navedeni način obiteljsko

---

<sup>48</sup> Granovetterova studija jedna je od najpoznatijih analiza mreža, a koja pokušava otkriti »duboke« strukture – pravilnosti ispod složene površine društvenog sustava, koje utječu na ponašanje individua. Granovetterova studija govori o »jakosti slabih veza«, gdje su »jake veze« one između prijatelja, a »slabe veze« one između poznanika. Izvor: Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslava Krleža, online izdanje.

poduzeće igra ključnu ulogu u oblikovanju društveno-ekonomskih i društveno-kulturnih obilježja mjesta (Koh, 2000). Vlasnici se često udružuju s drugim vlasnicima poduzeća, razvijaju društvene mreže, uključuju se u aktivnosti koje podupiru zajednicu i razvijaju osjećaj identiteta. Nadalje, povezanost i predanost mjestu razvijaju se kada mjesto (destinacija) omogućava pojedincu da se kreativno izrazi te time postaje sastavnim dijelom identiteta pojedinca.

Hallak i Asaker (2012) razvijaju model mjerenja odanosti mjestu temeljenog na konstruktima (Lalli, 1992), a koji je prikazan na slici 9.

### **Konstrukt 1**

- Volio/Voljela bih ostati u ovom mjesto što je duže moguće.

### **Konstrukt 2**

- Volio/Voljela bih vidjeti napredak i razvoj mjesta u kojem živim i radim.

### **Konstrukt 3**

- Ovo mjesto igra važnu ulogu u postavljanju mojih budućih poslovnih ciljeva.

### **Konstrukt 4**

- Ovo mjesto igra važnu ulogu u ostvarenju mojih budućih osobnih ciljeva.

*Slika 9. Model mjerenja odanosti mjestu (izrađeno prema Hallik i Asaker, 2012)*

Konstrukti se ispituju ocjenjivanjem vlasnika Likertovom ljestvicom od 1 do 7, a služe kao polazišna točka za daljnju operacionalizaciju tvrdnji i empirijska istraživanja.



## **4. ANALIZA PODUZETNIČKIH OSOBINA VLASNIKA U MALIM OBITELJSKIM PODUZEĆIMA U TURIZMU**

U četvrtom poglavlju doktorskog rada detaljno se istražuju poduzetničke osobine i znanja vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Prvotno je opisana opća teorijska podloga poduzetništva uz postupno specificiranje i sistematizaciju k malim obiteljskim poduzetnicima u turizmu uz navođenje njihovih specifičnosti. Navode se teorije tipične za poduzetničke osobine i znanja, načini njihova mjerenja te teorijski modeli istraživanja u navedenom području.

### **4.1 Teorijska polazišta za istraživanje poduzetnika i poduzetničkih osobina**

U potrazi za pojmovnim određenjem poduzetnika potrebno je obuhvatiti više područja – ekonomiju, sociologiju i psihologiju. U principu, ekonomska znanost nije toliko usredotočena na psihologiju i sociologiju, međutim navedene discipline nužne su kako bi se odredile poduzetničke osobine. Kroz povijest, s aspekta ekonomije poduzetnici se definiraju na različite načine te je moguće govoriti o Francuskoj, Britanskoj, Njemačkoj i Austrijskoj te Američkoj školi (Chell, 2008). Ipak, najutjecajnijim teoretičarom poduzetnika i poduzetništva smatra se Schumpeter (1934) i njegov rad *Kapitalizam, socijalizam i demokracija*.

Francuska škola (17. stoljeće) je najstarija te se prvim suvremenim teoretičarem u poduzetništvu smatra Richarda Cantillona (1680. – 1734.)<sup>49</sup>, koji je igrao važnu ulogu u Fiziokratkoj školi. Cantillonov poduzetnik je posrednik ili arbitražer koji djeluje u uvjetima nesavršenih informacija, a nagrada za rizik koji podnosi u tim uvjetima je dobit. Prema njemu, uspješan poduzetnik je onaj koji donosi najbolje poslovne odluke u navedenim uvjetima, odnosno najbolje prognoze. Osnove koje postavlja za suvremenu analizu teorije poduzetništva su: priroda rizika i nesigurnosti, inovativna funkcija u poduzetništvu, pojam troška rizik, a koji osoba podnosi ulaskom u poduzetništvo. Drugi predstavnik ove škole je Jean-Baptiste Say (1767 – 1832)<sup>50</sup>, koji je popularizirao Cantillonovu teoriju, ali smatra da je poduzetnička aktivnost jednaka menadžerskoj. Say smatra da je poduzetnik u srcu proizvodnog sustava te djeluje kao posrednik između agenata u proizvodnji. Razdvaja znanstveno znanje o proizvodima, primjenu znanja u praktične svrhe te znanje o ručnoj izradi proizvoda. Nadalje,

---

<sup>49</sup> *Essai* (neobjavljeno), Chantal Saucier, Mark Thornton, *An Essay on Economic Theory*, engleski prijevod Cantillonova djela *Essai sur la Nature du Commerce en General*.

<sup>50</sup> *Lettres a M. Malthus*, 1820.

navodi da poduzetnik mora donositi odluke u uvjetima nesigurnog tržišta, a dobit je nagrada za preuzimanje rizika.

Britanska škola (18. stoljeće) najmanje razmatra poduzetnika i poduzetništvo, a za navedeno su mogući sljedeći uzroci: poduzetnik (u izvorniku „*entrepreneur*“) je riječ francuskog podrijetla te nema pandan u engleskom jeziku, zakon ne razdvaja vlasnike kapitala i vlasnike poduzeća, pristup je makroekonomski. Nadalje, filozofija britanske škole fokusirana je na poduzeće, tržišnu ravnotežu, ponudu i potražnju, a manje na poduzetnika. Jedan od najutjecajnijih predstavnika britanske škole je Adam Smith (1723 – 1790)<sup>51</sup>, međutim on funkciju poduzetnika spaja s funkcijom kapitalista te navodi da je dobit nagrada za sve rizike koji se poduzimaju u vezi s kapitalom. Iz navedenoga je vidljivo da je uloga poduzetnika u Smithovim teorijskim razmatranjima prilično irelevantna i nejasna. Drugi najutjecajniji predstavnik ove škole je David Ricardo (1772 – 1823)<sup>52</sup> koji detaljno razrađuje osnove kapitalističkog sustava te opisuje utjecaj tržišta na kretanje kapitala. Uloga proizvođača je ulaganje kapitala u proizvodnju proizvoda temeljem potražnje na tržištu, a uloga poduzetnika je u potpunosti isključena iz analize. Nadalje, John Stuart Mill (1806 – 1875)<sup>53</sup> poduzetnika vidi kao pasivnog kapitalista, koji se bavi produktivnošću, mora biti inteligentan i pouzdan te posjedovati superiorne vještine i znanje. U sklopu britanske škole razvijaju se i neoklasični ekonomski modeli koji pretpostavljaju pristup svim informacijama te trivijaliziraju donošenja odluka. Predstavnici neoklasične ekonomije su Alfred Marshall (1842 – 1924)<sup>54</sup> i John Bates Clark (1847 – 1938)<sup>55</sup>. Navedeni ekonomisti u svojim analizama u potpunosti izbacuju ulogu poduzetnika. Marshall razvija koncept poduzetnika kao poslovnog čovjeka koji se bori za svoj posao, a njegovi poduzetnici su inovativni jer reduciraju proizvodne troškove.

Njemačka škola (18./19. stoljeće) najviše se bavila pitanjem nagrađivanja poduzetnika za njegovu aktivnost. U ovoj školi smatralo se ukoliko je poduzetnički talent oskudan resurs, utoliko se dobit može smatrati posebnom vrstom naknade. Johann Heinrich von Thünen (1783 – 1850)<sup>56</sup> razdvaja uloge poduzetnika i menadžera i smatra da je poduzetnik osoba koja poduzima rizik te je ujedno i inovator. Nadalje, Hans von Mangoldt (1824 – 1868)<sup>57</sup> stvara

---

<sup>51</sup> *Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, 1922.

<sup>52</sup> *Works*. 1852.

<sup>53</sup> *Essays on economics and society*, 1967.

<sup>54</sup> *Elements of economics of industry*, 1892.

<sup>55</sup> *The Philosophy of Wealth: Economic Principles Newly Formulated* (1886).

<sup>56</sup> *Untersuchungen über den Einfluss, den die Getreidepreise, der Reichtum des Bodens und die Abgaben auf den Ackerbau ausuben*, 1842.

<sup>57</sup> *Die Lehre vom Unternehmergewinn*, 1855.

temelje za razlikovanje vrsta poduzetnika – poduzetnika inovatora i poduzetnika oportunist. Oportunist uočava priliku na tržištu, dok je inovator onaj koji dugoročno ulaže u razvoj novog proizvoda te sam stvara potražnju na tržištu.

Austrijska škola (19. stoljeće) vjerojatno ima najveći utjecaj na razvoj teorija u poduzetništvu i na definicije poduzetnika. Najutjecajnija osoba u ovoj školi je Carl Menger (1840 – 1921)<sup>58</sup>. Prema njemu, poduzetnička aktivnost uključuje prikupljanje informacija o ekonomskom stanju, a u tom procesu je stalno prisutna nesigurnost. Ipak, smatra da sklonost riziku ne može biti jedina poduzetnička funkcija. Leon Walras (1834 – 1910)<sup>59</sup>, predstavnik neoklasične škole, za razliku od ostalih neoklasičara, identificira četiri proizvodna faktora: rad, zemljoposjednika, kapitalista i poduzetnika. Iako Walras u praksi prepoznaje ulogu poduzetnika, u modelu opće ravnoteže ta uloga nije uključena, već se poduzetnik smatra samo radnikom koji radi za nadnicu. Friedrich Hayek (1899 – 1992)<sup>60</sup> kritizira Walrasov sustav ravnoteže zbog toga što je nerealan te neprimjenjiv u praksi.

Američka škola (18/19/20. stoljeće) postaje dominantna nakon Građanskog rata od 1861. do 1865. Jedan od dominantnih ekonomista toga razdoblja je Francis Amasa Walker (1840 – 1897)<sup>61</sup> koji prepoznaje ulogu poduzetnika te ga naziva kreatorom bogatstva, dok je dobit nagrada poduzetniku za njegove vještine, sposobnosti i talent. Knight<sup>62</sup> je najpoznatiji po razdvajanju rizika i nesigurnosti te smatra da nesigurnost vodi stjecanju dobiti, a ne promjenama. U svojoj teoriji dalje elaborira rizik i nesigurnost te razdvaja uvjete koji su predvidivi i promjene koje su nepredvidive. Prema Franku Hynemanu Knightu (1885 – 1972) poduzetnik može donositi odluke temeljem dostupnih informacija uz dobro proračunat rizik i nesigurnost, elemente koji su vezani uz trenutnu poslovnu priliku. Nagrada za takvu odluku je dobit.

Josepha Aloisa Schumpetera (1883) vrlo je teško staviti u okvire bilo koje od navedenih škola, a dao je najveći doprinos razvoju teoriji poduzetništva. Poduzetnika smatra dinamičnom, proaktivnom silom. Kreator je teorije ekonomskog razvoja u kojoj poduzetnik igra glavnu ulogu uzurpirajući tržište stvaranjem inovacija. Smatra da je dobit nagrada za inovacije koje mogu biti raznovrsne (novi ili promijenjeni proizvod, iskorištavanje nove prilike, otvaranje novog

---

<sup>58</sup> *Untersuchungen über die Methode der Socialwissenschaften, und der Politischen Oekonomie insbesondere*, 1933.

<sup>59</sup> *Théorie mathématique de la richesse sociale*, 1883.

<sup>60</sup> *Monetary Theory and the Trade Cycle*, 1929.

<sup>61</sup> *Political Economy*, 1883.

<sup>62</sup> *Risk Uncertainty and Profit*, 1921.

tržišta) te ignorira postavku koja tumači dobit kao nagradu za poduzimanje rizika, a priznaje samo financijski rizik.

#### **4.1.1 Poduzetništvo resursne teorije**

Poduzetništvo resursne teorije temelj je proučavanja poduzetničkih znanja te je stoga važno objasniti osnovne postavke te teorije. Postavke se mogu primijeniti na mala obiteljska poduzeća u turizmu, jer poduzetništvo resursne teorije najbolje objašnjava organizaciju znanja i ostvarivanje konkurentskih prednosti poduzetnika u malim poduzećima. Resursna teorija, kao polazište poduzetništva resursne teorije, jedna je od najvažnijih i najjačih teorija za opisivanje, objašnjavanje i predviđanje organizacijskog ponašanja (Barney i ostali, 2011). Elementi resursne teorije počinju se javljati neizravno u radovima ostalih ekonomista (Coase, 1960; Penrose, 1959; Selznick, 1957; Stigler, 1957; Williamson, 1975), a temeljne postavke teorije detaljno opisuje Wernerfelt (1984), dopunjava i aktualizira (Barney, 1991, 1986; Barney i ostali, 2011; Barney i Clark, 2007). Resursna teorija objašnjava mogućnost poduzeća da ostvari konkurentsku prednost kombinacijom resursa koju konkurenti ne mogu imitirati na tržištu (Barney, 1986). Polazišna osnova teorije je da su resursi rijetki, ne mogu se imitirati ili zamijeniti, a dijele se na opipljive (fizičke, financijske i tehnološke) i neopipljive (ljudske i organizacijske).

Poduzetništvo u resursnu teoriju uključuje poduzetnička znanja, vještine, sposobnosti i prilike, ali i čini izuzetno kompleksnu jedinicu analize. Uz poduzetništvo, pojedini autori navode i potrebu primjene subjektivizma (Foss i ostali, 2008). U ovome kontekstu subjektivnost se odnosi na potrebu primjene sociologije i psihologije radi boljeg stjecanja uvida u pojedina istraživačka pitanja. Dakle, znanje, vještine i poduzetnička orijentacija čine konkurentsku prednost, odnosno sposobnost poduzetnika da kombinira i iskoristi navedene neopipljive resurse u svrhu stjecanja novih prilika i koristi. Heterogenost resursa je zajedničko obilježje resursnoj i poduzetničkoj teoriji; dok se resursna logika fokusira na heterogenost resursa, poduzetnička teorija se fokusira na vrijednost resursa (Alvarez i Busenitz, 2001). Teorije se spajaju u činjenici da je sama vrijednost resursa zapravo sam resurs, a predmet analize u objema teorijama je resurs.

Poduzetništvo je vezano uz kogniciju, uočavanje poslovnih prilika i koordinaciju znanja što vodi heterogenim outputima, a jedinstveni sustav razmišljanja poduzetnika je potencijalni izvor konkurentskih prednosti (Barney, 1991). Poduzetnikovo znanje kao resurs odnosi se na heurističko znanje, a podrazumijeva strategije pojednostavljivanja koje poduzetnici koriste za donošenje strateških odluka u kompleksnim situacijama. Nadalje, navedeno znanje potrebno je odvojiti od stručnog i specifičnog znanja stručnjaka, jer poduzetnik prepoznaje vrijednost i priliku u znanju koje posjeduje pojedini stručnjak. U malim poduzećima, vlasnik (ili više vlasnika), koji je ujedno i osnivač, posjeduje tehničko i menadžersko znanje kojim se stvara i održava materijalna i nematerijalna imovina poduzeća.

Izvori konkurentskih prednosti razvijaju se oko stvaranja znanja i sposobnosti donošenja odluka od strane poduzetnika korištenjem heurističke logike koja pomaže kod brzog reagiranja u nesigurnim i kompleksnim situacijama. Ukoliko su načini donošenja odluka potencijalno vrijedni na tržištu ili su rijetki i teško ih je imitirati te ako poduzetnik koristi generirane ideje, utoliko se navedeni način donošenja odluka smatra resursom koji može dovesti do stvaranja konkurentске prednosti.

Informacije i znanje koje posjeduju poduzetnici je društveno kompleksan *know-how* načina kombinacije resursa, a *know-how* kombiniran s poduzetnikovim donošenjem odluka je izvor heterogenosti poduzeća. Hayek (1945) učenje stavlja u širi kontekst i naglašava važnost učenja i znanja u poduzetničkom procesu u kojem poduzetnik istodobno uči i nema spoznaje o budućnosti. Poduzetnik uočava i iskorištava prilike koje rezultiraju osnivanjem novog poduzeća u slučajevima kada tržište ne uspijeva organizirati i proslijediti znanje, dok je primarna uloga poduzeća integracija specijaliziranog znanja (Demsetz, 1991). Tržišta ne mogu organizirati i proslijediti znanja, jer se eksplicitno znanje lako imitira, a tacitno<sup>63</sup> znanje teško je artikulirati (Gupta i Gupta, 2015).

Nadalje, poduzetnikova baza znanja i sposobnost stjecanja znanja postaje konkurentska prednost poduzetničkog poduzeća. Lane i ostali (2001) predlažu da se menadžerske sposobnosti (kao specifično stručno znanje) stječu kroz iskustvo i da su specifične za poduzetničko poduzeće.

---

<sup>63</sup> Tacitno znanje temelji se na dojamu, osjećaju, intuiciji, unutarnjem stavu, predosjećaju ili idealu, što je izrazito važno za inovativne procese te osnovno sredstvo kojim upravljaju kreativci (Vican, 2007). Poduzetništvo resursne teorije nadovezuje se i na različite teorije učenja i stjecanja znanja.

Pitanje heterogenosti svojstveno je malim obiteljskim poduzećima u turizmu, a prihvaćanje navedene heterogenosti jedan je od koraka ka diferencijaciji obiteljskih poduzeća i stvaranju teorije obiteljskih poduzeća (Chua i ostali, 2012). Potencijalni uzroci heterogenosti mogu biti različiti ciljevi, strukture upravljanja i resursi. Primjerice, ciljevi mogu biti financijski i nefinancijski, dok potonji često dominiraju kod poduzetnikova životnog stila (Gomez-Mejia i ostali, 2010). Heterogenost u strukturama upravljanja proizlazi iz uključenosti obitelji u vlasništvo i menadžment (Astrachan i ostali, 2002; Klein i ostali, 2005), a specifična ponašanja razlikuju se od onog u korporacijama. Skup resursa koji su specifični poduzećima u kojima rade i upravljaju članovi obitelji nazivaju se obiteljskim resursima<sup>64</sup>. Navedeni pristup omogućava okvir za procjenu i analizu specifičnih bihevioralnih i društvenih fenomena unutar poduzeća koji predstavljaju konkurentsku prednost obiteljskog poduzeća (Habbershon i ostali, 2010). Navedeni okvir omogućava i mjerenje uspješnosti poduzeća.

Ostali uzroci heterogenosti mogu biti vrijednosti osnivača i djelatnost. Kao specifični resursi i uzroci heterogenosti u obiteljskim poduzećima mogu se navesti i:

- socio-emocionalno bogatstvo (Cennamo i ostali, 2012);
- članovi obitelji zaposleni u obiteljskom poduzeću (Verbeke i Kano, 2012);
- predanost obiteljskom poslu članova obitelji (Cabrera-Suárez i ostali, 2001);
- usmjerenost na obiteljsku poslovnu tradiciju u akumulaciji resursa (Arregle i ostali, 2012);
- društveni kapital (Lichtenthaler i Muethel, 2012).

Temeljem gore navedenih propozicija poduzetništva resursne teorije malih obiteljskih poduzeća faktori uspješnosti poduzeća čine skup specifičnih resursa i sposobnosti. Uloga tacitnog znanja je uspješno povezivanje, koordinacija i mobilizacija resursa i sposobnosti. Jednom kada se resursi i sposobnosti obiteljskog poduzeća identificiraju, moguće je utvrditi na koji način mogu ostvariti konkurentsku prednost. Međutim, kako bi konkurentska prednost bila održiva, skup obiteljskih resursa mora se procijeniti na odgovarajući način i prenijeti na ostale članove obitelji, uz fokus na međugeneracijsko nasljeđivanje. Prijenos znanja između generacija doprinosi inovativnosti i poboljšanju učinkovitosti, a načini prijenosa znanja i poduzeća s vlasnika na nasljednika poduzetništvo resursne teorije detektira kao još jedan predmet interesa za razvoj teorijskih i empirijskih razmatranja.

---

<sup>64</sup> Detaljnije o pojmu u poglavlju 2.2.2 Uloga ostalih članova obitelji.

#### 4.1.2 Teorija socijalnog identiteta

Teorija socijalnog identiteta služi kao teorijska osnova za operacionalizaciju nefinancijskih, odnosno neekonomskih mjera uspješnosti u malim obiteljskim poduzećima u turizmu u kontekstu uključenosti vlasnika i članova obitelji u lokalnu zajednicu. U tom pogledu teorija socijalnog identiteta veže se uz socijalni, ali i ekonomski kontekst. Vlasnici i članovi obitelji uključeni su u lokalnu zajednicu, otvaraju se radna mjesta te se tu poduzetnik stavlja u kontekst društvenog poduzetnika<sup>65</sup>. Cijela obitelj identificira se sa zajednicom, u nekim slučajevima djeluje kako bi očuvala prirodu, promovira destinaciju i na kraju utječe na razvoj cijele destinacije, tj. ruralne, manje zajednice. Dakle, uključenost u zajednicu važna je mjera uspjeha za poduzetnike/vlasnike u malim obiteljskim poduzećima u turizmu (Getz i Carlsen, 2005).

Nadalje će biti ukratko pojašnjene osnovne postavke teorije socijalnog identiteta, dok se u detalje neće ulaziti, jer nisu predmet interesa ovoga rada. Teorija socijalnog identiteta kombinira motivacijska i kognitivna načela te može pojasniti na koji način članstvo pojedinca u nekoj društvenoj grupi može utjecati na njegov način opisivanja grupe i evaluaciju obilježja grupe. Nadalje, služi kao dopuna čistom kognitivnom pristupu percepcije pojedinca u grupi. Iako kognitivni procesi mogu biti uključeni u percepcije unutar grupe, potrebno je uvesti dodatna eksplanatorna načela, primjerice motivaciju, kako bi se mogli uzeti u obzir empirijski rezultati.

Teorija socijalnog identiteta usko je povezana s teorijom socijalne kategorizacije (Knippenberg i ostali, 1994; Tajfel i ostali, 1984). Postupak socijalne kategorizacije omogućava pojedincu da utvrdi svoju poziciju u društvu kroz članstvo u grupi kojoj pripada. Društveni identitet je svjesnost pojedinca koja proizlazi iz znanja o grupi kojoj pripada, ali i pripadajućim vrijednostima i emocionalnim značajkama te grupe. Glavni teorem teorije socijalnog identiteta je da ljudi teže pozitivnom društvenom identitetu, a to postižu stvaranjem pozitivne slike o grupi u kojoj se nalaze (Tajfel, 1981). Ako osoba nije zadovoljna svojim identitetom ili statusom pokušat će prijeći u drugu društvenu grupu te o toj novoj grupi počinje stvarati pozitivno prihvatljivu sliku. Ukoliko se socijalna grupa ne može promijeniti, utoliko se iz postojeće grupe izvlače pozitivne strane.

---

<sup>65</sup> Društveni poduzetnik je onaj kojemu glavni prioritet nije ostvarenje dobiti već ostvarenje društvenih i/ili ekoloških ciljeva.

### 4.1.3 Teorija ljudskog kapitala

Teorija ljudskog kapitala nadovezuje se na resursnu teoriju s aspekta poduzetničkog znanja kao jednog od resursa. Istovremeno, teorija stvara osnovu za operacionalizaciju znanja i iskustva vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu i pripadajući utjecaj na tijek i uspješnost poslovanja. Nadalje, teorija čini i osnovu za istraživanje doprinosa članova obitelji u obiteljskom poduzeću, udjelu participacije neplaćenih članova obitelji u radu. Isto tako, pokušava dati odgovor na pitanje kako ljudski kapital u obiteljskim poduzećima utječe na učinkovitost procesa delegiranja odgovornosti (Chrisman i ostali, 2016)

Utemeljitelj teorije ljudskog kapitala je Schultz (1980, 1961), pripadnik Čikaške škole, koji je među prvima teoretizirao da se ljudi s ekonomskog aspekta ne mogu smatrati resursima te ih se na taj način u ekonomiji ne može razmatrati (Chell, 2008). U svojim ranim radovima proširuje poimanje poduzetništva razmatranjem i analizom poduzetničkog ponašanja. Takvo ponašanje je funkcija potražnje, ponude i vrijednosti pruženih usluga. Jedan od najvećih doprinosa je tvrdnja da se poduzetničko ponašanje može smatrati jednom vrstom neopipljivog kapitala (Schultz, 1980, str. 15). Edukativne aktivnosti mogu se smatrati poduzetničkim, a inicijalno je Schultzov ljudski kapital bio u obliku obrazovanja i iskustva. Poduzetničke sposobnosti posjeduju veliku ekonomsku vrijednost, a jedna od prvih poduzetničkih osobina koja se dodjeljuje poduzetnicima je sklonost riziku. Nadalje, doprinos teorije se očituje u činjenici da uvodi i nove poduzetničke osobine u korpus istraživanja. Poduzetnička spremnost usvajanja novog znanja je konkurentska prednost poduzetnika koja će se u budućnosti iskoristiti za ulazak u novi posao ili unapređenje postojećeg posla. Poduzetničke sposobnosti i znanja su rijetki resursi, a tamo gdje postoji specifična potražnja poduzetnici će alocirati svoje resurse i na taj način dovesti tržište u ravnotežu. Primjeri suvremene primjene teorije ljudskog kapitala vidljivi su u mjerenju poduzetništva na svjetskoj razini kao što je to *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>66</sup>. Nadalje, trendovi teorije ljudskog kapitala usmjeravaju se na istraživanje spola, rase, obrazovanja, radnog iskustva, nasljedstva i slično. Teorija identificira neke od osobnih faktora koji limitiraju ili omogućavaju samozapošljavanje, ali ne objašnjava zašto ili kako neki pojedinci ostvaruju superiorne rezultate u pokrenutom poslu, dok ga neki drugi nikada ne uspiju razviti. U navedenom se vidi potreba spajanja s ekonomskim znanostima i daljnjim empirijskim radovima koji bi razriješili navedene nejasnoće.

---

<sup>66</sup> *Global Entrepreneurship Monitor*, indeks koji mjeri razvoj poduzetništva na svjetskoj razini.



## 4.2 Poduzetničke osobine i ponašanje

Istraživanja iz područja poduzetništva otvaraju nove pravce u razvoju testova poduzetničke ličnosti kao novog područja u proučavanju ličnosti. Proučavanjem poduzetničke ličnosti McClelland (1996) konstruira empirijske testove te uočava metodološke probleme postojećih testova koji se uglavnom odnose na pitanja otvorenog tipa dok navedena pitanja često mogu biti nepouzdana i nekonzistentna. Nadalje, daju se smjernice za širu primjenu kvalitativnih istraživanja kao što su intervjui i razvoj tehnika uzorkovanja i sažimanja rezultata. U ranijim radovima pojedinih autora (Carland i ostali, 1984; Chell, 1985; Gartner, 1989) poduzetniku se pridodaje jedna specifična crta ličnosti od moguće tri: potreba za postignućem, lokus kontrole i sklonost riziku. Navedene crte ličnosti popularno su nazvane „The Big Three“, tj. velika trojka. U nastavku će se detaljnije pojasniti navedene poduzetničke osobine.

Potreba za postignućem utvrđena je u radovima McClellanda (1961) koji je smatrao da je u osnovi poduzetničkog ponašanja potreba za postignućem, a da je poduzetnik osoba koja smišlja nove načine kako da neki posao obavi bolje od ostalih i da postigne nešto značajno. Nadalje, tako definirani poduzetnik voli dobiti povratnu informaciju o svojim rezultatima kako bi mogao dalje razmatrati korake za poboljšanje. Test osobnosti razvijen je u suradnji s Atkinsonom i Birchom (1979), a kao temelj je poslužio TAT<sup>67</sup> test – tematski test apercepcije. Navedeni test osobnosti nailazi na kritike zbog uočene loše prediktivne moći vezano uz tendencije pojedinca za pokretanje poduzeća, jer razlog zbog kojeg neki pojedinac pokreće poduzeće je mješavina različitih motivacijskih faktora koji mogu, ali i ne moraju biti povezani s potrebom za postignućem. Još jedna kritika potrebe za postignućem može se uputiti s kulturološkog aspekta. Zapadne zemlje u svojoj kulturi imaju jače izraženu potrebu za postignućem, posebice Sjedinjene Američke Države, dok razlog pokretanja poduzeća u nekoj drugoj zemlji ne mora biti motiviran isključivo potrebom za postignućem. Pojednim istraživanjima utvrđeno je da poduzetnici imaju blagu tendenciju povećane potrebe za postignućem u odnosu na ostalu populaciju, međutim navedenu tvrdnju je još uvijek vrlo teško povezati s poslovnim rezultatima, odnosno uspješnosti poduzetnika i poduzeća.

---

<sup>67</sup> TAT test ili tematski test apercepcije je projektni psihološki test. Smatra se jednim od najprimjenjivijih testova u istraživanjima. Zagovornici ovog testa navode da otkriva nesvjesna stanja osobe s ciljem otkrivanja represivnih osobina, motiva, osobnosti radi postizanja moći i rješavanja problema.

McClelland i Winter (1971) i Miron i McClelland (1979) u istraživanjima ipak dokazuju pozitivan utjecaj obrazovanja za poduzetništvo na poslovnu uspješnost u vidu povećanja prodaje i dobiti te broja zaposlenika.

Johnson (1990) pregledom empirijskih radova pronalazi vezu između motivacije za postignućem i poduzetništvom, ali i predlaže modele otvorenog tipa koji bi mogli uključiti multi dimenzionalnost pokretanja poslovanja i rasta, međupovezanost različitih unutarnjih procesa i utjecaj ključnih varijabli iz okruženja.

Sagie i Elizur (1999) odlaze korak dalje i operacionaliziraju potrebu za postignućem kao osobnu odgovornost, spremnost na suočavanje s nesigurnošću, inovativnost, spremnost na naporan rad. U svojem radu testiraju skupinu studenata koji studiraju ekonomiju i imaju namjeru osnovati poduzeće u odnosu na one koji studiraju ekonomiju, ali nemaju namjeru osnovati poduzeće. Statistički je utvrđeno da su studenti koji imaju poduzetničkih sklonosti, odnosno namjeravaju osnovati poduzeće spremniji na suočavanje s nesigurnošću, proračunati rizik, odgovorniji su i lakše rješavaju probleme.

Langan-Fox i Roth (1995) razvijaju tipologiju poduzetnica u Australiji temeljem psiholoških karakteristika, a mjere koje koriste su projekтивni testovi<sup>68</sup> i mjere samo procjene.

Nadalje, Stewart i ostali (1999) temeljem Jacksonovog<sup>69</sup> (Paunonen i Jackson, 1996) upitnika analiziraju potrebu za postignućem, sklonost riziku i inovativnost poduzetnika od nepoduzetnika, a upitnik sadrži pojedinačne i organizacijske varijable. Rezultati upućuju da vlasnici malih poduzeća ne pokazuju veće potrebe za postignućem i preferencije za inovacijama, ali pokazuju veću sklonost riziku. Nadalje, fokusiraju se na osiguravanje prihoda članovima obitelji, a poduzeće vide kao dio njihove osobnosti. Utsch i ostali (1999) mjere potrebu za postignućem, a operacionaliziraju je sljedećim crtama ličnosti: autonomija, inovativnost, proaktivnost i konkurentna agresivnost.

---

<sup>68</sup> Projekтивne tehnike, odnosno testovi, počinju se primjenjivati 1930-ih godina. Prvi testovi tog tipa bili su TAT i Rorscarh testovi. Navedeni testovi pretpostavljaju korištenje mehanizma projekcije kao uvid u ličnost. U osnovi ovih testova koristi se projekтивna hipoteza prema kojoj ljudi suočeni s nejasnim i nestrukturiranim sadržajem teže smanjivanju nelagode (ili nejasnoće) sadržaja uvodeći red i strukturu, čak i proizvoljnim izmišljanjem. Pri tome se koriste projekcijom, jer u novo strukturirani materijal ugrađuju svoja iskustva, tumačenja, percepcije, odnosno materijalu daju svoje značenje stvari (Larsen i Buss, 2007).

<sup>69</sup> Test za utvrđivanje osobnosti, polazišna osnova za utvrđivanje pet osnovnih osobina ličnosti, kolokvijalno nazvanih *The Big Five*.

Lokus kontrole, iduću bazičnu osobinu, razvio je Rotter (1966). Ljudi koji posjeduju unutarnji lokus kontrole vjeruju da upravljaju svojim životom, dok ljudi koji posjeduju vanjski lokus kontrole vjeruju u sudbinu. Temeljem navedene tvrdnje pretpostavljalo se da poduzetnici i vlasnici poduzeća imaju viši interni lokus kontrole u odnosu na ostatak populacije. Neki autori smatraju da lokus kontrole bolje karakterizira poduzetnika nego potreba za postignućem, ali da su i navedene dvije ličnosti povezane. Međutim, Brockhaus i Nord (1979) dokazuju da te dvije crte ličnosti zajedno nisu svojstvene poduzetnicima te da lokus kontrole ne pokazuje razliku između poduzetnika i menadžera što znači da poduzetnik i menadžer mogu imati slične lokuse kontrole. Ipak, prema istraživanjima osnivači uspješnih poduzeća (kao uspjeh je mjeren ostanak u poduzeću najmanje tri godine) imaju viši lokus kontrole (Brockhaus, 1980). Uzroci manjkavosti lokusa kontrole kao prediktora poduzetničke ličnosti razmatrali su s aspekta loše kreirane Rotterove ljestvice koja je jednodimenzionalna. Furnham (1986) u svojem radu prilagođava i mijenja Rotterovu ljestvicu osobnosti te dokazuje bolju statističku važnost. Još jedan razlog nekonzistentnosti lokusa kontrole je i utjecaj mnogih vanjskih faktora na koje poduzetnik ne može utjecati. Kulturološki aspekt je još jedna vanjska varijabla koja može utjecati na rezultate lokusa kontrole. Poduzetnici porijeklom iz zemalja gdje se više cijeni individualnost će na testovima pokazati više razine internog lokusa kontrole. Prisutne i razmatrane manjkavosti lokusa kontrole više govore u prilog sve rjeđeg i slabijeg korištenja.

Sklonost riziku jedna je od osobina kojoj je pridano najviše pažnje i koja se vrlo rano počela povezivati s poduzetništvom i analizom poduzetnika (Schumpeter, 1934). Općeprihvaćeno je stajalište da je poduzetnik osoba koja je sklona riziku. Ipak, ovako općenitu tvrdnju valja staviti u nešto uže okvire i detaljnije je razmotriti. Već 1980-ih godina pojedini autori (McClelland, 1961; Timmons i ostali, 1985) tvrde da su poduzetnici osobe koje poduzimaju proračunati rizik. Kod testiranja sklonosti riziku najvažnije je utvrditi tko se smatra poduzetnikom kako bi se jasno definirao uzorak istraživanja te pitanjem ili tvrdnjom u testu utvrditi što je to rizik. Ovisno o vrsti poduzetnika, kulturološko-socijalnom okruženju, ekonomskom okruženju i mnogim drugim vanjskim utjecajima, sklonost riziku može se snažno razlikovati. Poduzetnici, vlasnici malih poduzeća tako će poduzimati puno manje stope rizika, odnosno kalkulirat će kod donošenja rizičnih poslovnih odluka. Kako je koncept rizika, poduzimanja rizika i upravljanje rizikom jedno od temeljnih problema poslovanja nije teško zaključiti zašto istraživanja usmjerena na rizik još uvijek čine važnu temu i predmet istraživanja. Kao i kod lokusa kontrole i potrebe za postignućem istraživanja, usmjerenja na rizik često se razmatraju u kombinaciji s drugim ličnostima. Prema nekim istraživanjima (Stewart i Roth, 2001) poduzetnici koji

iskazuju visoku potrebu za postignućem poduzimaju proračunate rizike i nisu skloni rizičnim odlukama. Za dobivanje što jasnijih i signifikantnijih rezultata potrebno je izraditi metodološki jasne testove koji uzimaju u obzir sve kontrolne varijable i dobro definiraju sam uzorak istraživanja. Projektivni testovi i upitnici samoprocjene nisu dostatne metode za testiranje sklonosti riziku zbog moguće pristranosti ispitanika, a u budućim istraživanjima potrebno je utvrditi uzroke manifestacije sklonosti riziku i pripadajućeg utjecaja na uspješnost te prilagoditi mjerne ljestvice.

Analizom bazičnih crta ličnosti koje služe kao osnova za testiranje crta ličnosti poduzetnika moguće je zaključiti da su još uvijek potrebna dodatna istraživanja i razvoj mjernih instrumenata za postizanje konzistentnijih rezultata istraživanja.

Jedan od prvih autora koji je prepoznao važnost poduzetničkog kreiranja strategije bio je Mintzber (1979). Ipak, popularnost poduzetničkog poduzeća u znanstvenim krugovima potaknuta je radom Millera (Miller, 1983) koji je tvrdio da je poduzetničko poduzeće ono koje inovira svoje proizvode i tržišne nastupe, poduzima rizike te predvodi u plasiranju proaktivnih inovacija te na taj način u potpunosti s tržišta uklanja konkurente. Navedenim radom vidljive su tri ishodišne poduzetničke osobine vlasnika poduzetničkog poduzeća: inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku. Navedene tri osobine postale su uporište za mjerenje poduzetničkih sklonosti i koriste se u većini mjernih ljestvica i mjernih instrumenata. Noviji trendovi u istraživanjima poduzetničkih osobina i ličnosti oslanjaju se na literaturu strateškog menadžmenta te koriste 5-dimenzionalne modele, popularno nazvane *The Big Five*, odnosno velika petica, koji utvrđuju poduzetničke procese, odnosno poduzetničke osobine (Covin i Slevin, 1997; Lumpkin i Dess, 1996; Miller, 1983, Jackson, 1977). Navedeni modeli uključuju ove osobine: autonomiju, inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost i konkurentsku agresivnost.

Autonomija je jedna od ključnih poduzetničkih osobina, a odnosi se na neovisno djelovanje pojedinca ili skupine koji žele provesti ideju u djelo. U načelu, autonomija pretpostavlja sposobnost i volju pojedinca za provođenjem i ostvarenjem uočene poslovne prilike. U kontekstu organizacije, autonomija odnosi se na poslove koji nisu ograničeni organizacijskim načelima. U poduzetničkom procesu pojedinac ostaje neovisan od organizacije, iako je njezin sastavni dio te samostalno donosi odluke i usmjerava svoje poslovanje.

Nadalje, autonomija u poduzećima razlikuje se od veličine poduzeća, stila vođenja ili vlasništva. Primjerice, ukoliko se radi o poduzeću u kojem je glavni donositelj odluka vlasnik ujedno i menadžer, utoliko se autonomija odnosi na prava vlasništva. U istraživanjima autonomije malih poduzeća važno je utvrditi prirodu i stupanj autonomije vlasnika. Prema Milleru (1983), poduzeća s najvišim stupnjem poduzetničke orijentacije imaju vlasnike koji su izuzetno autonomni. U malim poduzećima visoke razine poduzetničke aktivnosti povezuju se s direktorima koji imaju snažnu centraliziranu kontrolu nad poduzećem te imaju specifično znanje o novim tehnologijama i tržištima. Lumpkin i Dess (1996) navode primjere uspješnih poduzetnika koji favoriziraju autonomiju zaobilaznjem pravila te tako postižu izvrsne rezultate i u svome radu otvaraju prostor za izradu testova kojima bi se mjerila autonomija.

Važnost inovativnosti u poduzetničkom procesu prepoznao je još i Schumpeter (1934) te postavio temelje za današnja istraživanja poduzetničkih osobina. Inovativnost se odnosi na poduzetnikove tendencije za podupiranjem novih ideja, eksperimentiranjem te uključivanjem u kreativne procese koji bi mogli rezultirati novim proizvodima, uslugama ili tehnološkim procesima. Ipak, važno je istaknuti kako je inovativnost izuzetno širok pojam te se može odnositi na niz koncepata. Stupnjevi inovacije mogu znatno varirati, a inovativnost predstavlja težnju da se udalji od postojećih tehnologija i praksi poslovanja te da se počne poslovati novim neustaljenim praksama. Najvažnije je razlikovati tehnološke inovacije i inovacije koje se plasiraju na tržište u obliku novih proizvoda. U posljednje vrijeme velik broj istraživanja sagledava inovativnost s aspekta tehničkih znanosti, informatike i industrijskog znanja. Tu se ne smije zanemariti ni inovativnost proizvoda koji podrazumijeva nove tržišne nastupe, inovativne načine promocije, inovativan dizajn.

Kako bi se izmjerili izuzetno raznoliki stupnjevi inovativnosti, razvijen je niz ljestvica i mjernih instrumenata. Jedan od starijih načina mjerenja inovativnosti moguće je povezati s Karagozogluom i Brownom (1988) koji su testirali inovativnost pitajući menadžere jesu li voljni odbaciti stara uvjerenja i prihvatiti nove neisprobane načine djelovanja. Miller i Friesen (1982) dokazuju da su više razine inovativnosti povezane s pojedincima tehničke struke, a mjere postotak financijskih sredstava izdvojen za istraživanje i razvoj te ga povezuju s inovativnošću. Još jedna često korištena mjera u praksi je pitanje koliko novih proizvoda i usluga je uvedeno u poduzeće u nekom vremenskom razdoblju te koliko često se mijenjaju proizvodi ili usluge u poduzeću (Covin i Slevin, 1997).

Recentniji radovi autora ekstenzivno istražuju inovativnost, učinkovitost poduzetnika-vlasnika obiteljskih poduzeća u turizmu, ulogu istraživanja i pripadajući utjecaj na uspješnost poslovanja (Broekaert i ostali, 2016; Alfredo De Massis i ostali, 2016; Lee i ostali, 2016; Zainol i ostali, 2012). Inovativnost u malim obiteljskim poduzećima ima značajno različitu percepciju u odnosu na velika poduzeća. Specifična obilježja obiteljskog upravljanja, uključujući centralizirane strukture upravljanja, ograničeno korištenje resursa i asimetrične norme odgovornosti mogu značajno ograničavati inovativnost obiteljskih poduzeća (Kotlar i De Massis, 2013).

Postojeća istraživanja inovativnosti malih obiteljskih poduzeća u turizmu oslanjaju se isključivo na makroekonomsku perspektivu i strategije, dok nedostaje istraživanja s mikroekonomskog aspekta na razini poduzeća. Kvalitativno i kvantitativno istraživanje u okviru doktorskog rada čini doprinos korpusu istraživanja koji je detektiran kao manjkav.

Proaktivnost je vrsta ponašanja, tj. osobina koja se u okviru organizacijskog ponašanja definira kao potreba čovjeka za upravljanjem i kontrolom okoline. Prvu ljestvicu za mjerenje proaktivnosti detaljnije razvijaju i ocjenjuju Bateman i Crant (1993). Lumpkin i Dess (2001, str. 431) je definiraju kao proces traženja prilika, pozitivan stav i način razmišljanja, uvođenje novih proizvoda ili usluga prije konkurenata i postupanje u skladu s budućom potražnjom radi utjecaja na okolinu.

U Republici Hrvatskoj proaktivnost je razmjerno novi konstrukt te nedostaje empirijskih istraživanja iz područja psihologije, a posebice poduzetničke i menadžerske psihologije (Zarevski i ostali, 2002).

Osobina proaktivnosti vrlo je važna za poduzetničku orijentaciju, jer sugerira buduću perspektivu koja je popraćena inovativnim ili novim poslovnim aktivnostima. Miller i Friesen (1978) testiraju proaktivnost postavljanjem pitanja: „Uvodite li nove proizvode, tehnologije, administrativne procedure ili reagirate na trendove i tek tada uvodite nove proizvode?“ Razvojem mjernih ljestvica i znanstvene misli, proaktivnost je počela označavati poduzetnika (poduzeće) koji prvi uvodi nove proizvode i usluge na tržište te ga pritom inovira. Ukratko, proaktivno poduzeće je ono koje prvo uvodi inovacije na tržište. Daljnjim empirijskim radovima došlo se do poimanja proaktivnosti kao procesa traženja novih prilika na tržištu što ne mora nužno biti povezano s prvenstvom uvođenja novih proizvoda ili usluga. Ipak, proaktivan poduzetnik je onaj koji vodi, a ne koji slijedi, jer ima volju i sposoban je prepoznati

prilike na tržištu. U literaturi se proaktivnost često veže s osobinom konkurentske agresivnosti, međutim iako slične, navedene osobine su ipak različite. Proaktivnost je snažnije vezana uz uvođenje novih proizvoda i usluga, dok je konkurentska agresivnost snažnije vezana uz borbu s konkurentima, a ne nužno uvođenje noviteta i inovacije. S druge pak strane, proaktivnost u sebi krije i inovativnost te je velika vjerojatnost koveriranja navedene dvije osobine.

Proaktivnost se često razmatra u međuodnosu s uspješnošću poslovanja, a od recentnijih istraživanja, pozitivan utjecaj proaktivnosti poduzetnika na uspješnost poslovanja dokazuju De Massis i ostali (2014), Zellweger i Sieger (2012), Nordqvist i ostali (2008).

Konkurentska agresivnost je osobina koja se najviše može vezati uz konkurenciju, jer označava reakciju poduzetnika na konkurente s ciljem poboljšanja tržišne pozicije. Navedena osobina podrazumijeva agresivno djelovanje na tržištu s ciljem uklanjanja konkurencije i zauzimanjem većeg tržišnog udjela. Konkurentska agresivnost koja se odnosi na responzivnost usmjerenu ka postizanju konkurentske prednosti na tržištu važan je dio poduzetničke orijentacije. Covin i Covin (1990) među prvima izrađuju mjerne instrumente i varijable, a kvalitativnim mjernim ljestvicama postavljaju upite menadžerima smatraju li se jako konkurentski agresivnima ili pak se prilagođavaju konkurentima i preferiraju asertivan stav vođenja poduzeća. Mjerne ljestvice koje su razvili Ginsberg (1985) i Khandwalla (1977) propituju agresivnost i konkurentsku agresivnost koju posjeduju menadžeri kako bi suzbili konkurenciju.

Konkurentska prilagodljivost je osobina najnovijeg datuma, prepoznata kao opozit konkurentskoj agresivnosti. Osobina je oblikovana prema teoriji socijalnog identiteta i teoriji socio-emocionalnog bogatstva, a najviše je vezana uz mala poduzeća i obiteljska poduzeća (Kallmüenzer i Peters, 2014). Konkurentska prilagodljivost najviše je svojstvena malim obiteljskim poduzećima u turizmu zbog osobine poduzetnika životnog stila koji se često javljaju u navedenom području, a kojima cilj nije suzbijanje konkurencije, nego povezivanje s konkurencijom radi stvaranja sinergijskih efekata i stapanja s okolinom.

#### **4.2.1 Načini mjerenja poduzetničkih osobina i znanja**

Poduzetničke osobine i ponašanja razvijali su se paralelno s razmatranjem poduzetnika kao pojedinca. Najvažnije teorije za razvoj mjernih ljestvica poduzetničkih osobina i ponašanja su teorija ljudskog kapitala, teorija osobnosti i teorija ličnosti (eng. *trait psychology*). Pionir u postavljanju teorije osobnosti i ličnosti je Allport (1937) koji je pretpostavio normalnu

distribuciju crta ličnosti u populaciji te je time otvorio vrata za daljnji razvoj psihologije ličnosti i mjernih ljestvica. Navedene teorije svoje izvorište imaju u psihologiji gdje su se i počeli razvijati mjerni instrumenti, odnosno testovi za mjerenje poduzetničkih osobnosti i obilježja. Mnogo je poveznica s psihologijom i crtama ličnosti pojedinca koje se tada preslikavaju na analizu poduzetnika. Manji je problem razviti mjerni instrument, dok je važnije razviti dobar mjerni instrument koji je zasnovan na čvrstim teorijskim i konceptualnim temeljima koji daju željene rezultate i imaju dobru prediktivnu moć. Nadalje, pitanje koje se često nameće jest je li poduzetnička osobnost jednodimenzionalna ili višedimenzionalna, u smislu sastoji li se od jedne ili više crta različitih ličnosti.

Još 1980-ih godina mnogi autori fokusiraju se na poduzetničko ponašanje, a manje na poduzetničke osobine i crte ličnosti. Iz takvog pristupa vidljiva je dominacija bihevioralne psihologije, dok je u današnje vrijeme fokus na kognitivnom pristupu. Bihevioralni pristup više se temelji na proučavanju interakcije poduzetnika i okoline, dok se kognitivni pristup odnosi na poduzetnikovu percepciju svijeta oko sebe te shodno tome donošenje odluka i prosudbi. Još neki pristupi koji se primjenjuju su interakcionizam i socijalno psihološki pristupi, ali oni nadilaze okvire ovog doktorskog rada te neće biti detaljnije razmatrani. U tablici 16 navedeni su autori koji postavljaju temelje za izučavanje poduzetničkih osobina i crta ličnosti (Chell, 2008).

*Tablica 16. Razvoj metoda za mjerenje poduzetničkih osobina i crta ličnosti*

<b>Autor</b>	<b>Pristup</b>
Rotter, 1966.	Pristup jedne crte ličnosti, a to je lokus kontrole.
Eysenck, 1967.	Pristup strukture osobnosti, identificira se sustav ličnosti te se uvode mjerne ljestvice za mjerenje crta ličnosti. Pristup crta ličnosti s aspekta biologije. Temeljni koncept je da ponašanje reflektira biološke razlike.
Wilson, 1973; Baron i Ward, 2004.	Kognitivni pristup mjerenja ličnosti. Način mjerenja – sustav vrijednosti (konzervativnost).

*Izvor: prilagođeno prema Chell, 2008, str. 84*



Važno je napomenuti da navedeni autori mjerenje osobina i crta ličnosti analiziraju u okviru psihologije, a ekonomska znanost preuzima temelje i nastavlja taj rad u okviru poduzetništva.

Prvi testovi ličnosti i statistička obrada rezultata istraživanja vršena je pomoću faktorske analize, a mjerni instrumenti bili su upitnici za procjenu osobnosti, dok danas postoje i mnoge druge tehnike. Svaka dimenzija mjerila se pojedinačnom ljestvicom uz podudaranje niza psihometrijskih svojstava, kao što su pouzdanost, stabilnost i validnost. Identifikacija primarnih crta ličnosti uspostavljena je Cattellovim upitnikom (Cattell i Kline, 1977), odnosno standardnim 16PF testom koji se sastojao od 16 pitanja. S prvim testom naišlo se i na neke manjkavosti, kao što su interna nekonzistentnost, a koju su pokušavali ispraviti drugi autori s ciljem poboljšanja upitnika. Nadalje, najutjecajniji test koji je bio u primjeni oko pedeset godina je Eysenckov tri-faktorski model (1967, 1997), koji je uključivao tri vrste ličnosti: neurotičnost, ekstrovertiranost/introvertiranost, psihotičnost. Danas je u primjeni pet-faktorski model, koji je nastao uklanjanjem nedostataka tri-faktorskog modela, a koji obuhvaća neurotičnost, ekstrovertiranost, otvorenost, savjesnost i ugodnost.

Temelji poduzetničkih osobina postavljeni su radovima Cantillona i Schumpetera, ali je mjerenje poduzetničkih osobina popularizirano tek razvojem psihologije te radovima Mintzberga (1979) i Millera (1983). U području psihologije značajni su radovi pojedinih autora koji razvijaju testove osobnosti, primjerice test osobnih preferencija (Edwards, 1959), test osobnosti (Jackson, 1967) i test općih poduzetničkih sklonosti (Caird, 1991). U današnje vrijeme upitnici za mjerenje osobnosti isto se sastoje od ljestvica koje mjere više od jedne crte ličnosti ili dimenzije osobnosti. Primjenom na populaciji, prikupljeni podaci analiziraju se faktorskom analizom te se kreira norma za određenu populaciju, a faktorska analiza omogućava specifikaciju pojedine ličnosti ili osobine.

Nekolicina autora analizira tipične načine mjerenja poduzetničkih osobina. Rauch i ostali (2009) detektiraju i analiziraju osobine kroz pedeset i jedan empirijski rad. Njihov najveći doprinos određivanje je temeljenog korelacijskog koeficijenta od 0,242, koji autori predlažu kao standard za mjerenje međuovisnosti, tj. korelacije između poduzetničkih osobina i uspješnosti. Wales i ostali (2011) analiziraju 158 empirijskih radova koji se bave poduzetničkim osobinama. Tipična područja istraživanja su sklonost riziku, inovativnost i proaktivnost, dok u manjem broju radova analiziraju i autonomiju, konkurentsku agresivnost te lokus kontrole. Velik broj radova i istraživanja odnosi se na razvijene zemlje, poput SAD-a, Finske, Australije i Danske, a zapažen je nedostatak istraživanja za pojedine zemlje (Brazil, Indiju, Rusiju) i

područja u razvoju (Istočnu Europu, Bliski istok). U Republici Hrvatskoj provodi se projekt u sklopu kojeg je razvijen test inovativnosti – Hrvatski test inovativnosti (2016). Navedeni test je strukturirani upitnik koji mogu *online*<sup>70</sup> popuniti poduzetnici te preispitati svoje inovacijske aktivnosti.

Postoji niz mjernih ljestvica, odnosno mjernih instrumenata koje koriste razni autori, a prikaz ključnih autora temeljem kojeg je izrađen strukturirani upitnik prikazan je u tablici 17.

*Tablica 17. Pregled mjernih ljestvica poduzetničkih osobina, stavova i vrijednosti različitih autora*

<b>Autor</b>	<b>Godina</b>	<b>Vrsta instrumenta</b>	<b>Poduzetnička osobina/ orijentacija/stavovi/vrijednosti</b>
Rotter	1966.	Ljestvice internalnosti-eksternalnosti (odgovori a/b)	Lokus kontrole
Miller i Friesen	1982. 1983.	Upitnik, Likertove ljestvice	Među prvima postavili mjerne instrumente – sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost
Covin i Slevin	1989. 1990. 1994.	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost, konkurentska agresivnost
Koh	1996.	Upitnik	Potreba za postignućem, lokus kontrole, sklonost riziku, kreativnost, samopouzdanje, tolerancija na neizvjesnost
Richter	1999.	Upitnik, Likertove ljestvice	Autonomija, konkurentska agresivnost, inovativnost, postignuće, sklonost riziku
Lumpkin i Dess	2001.	Upitnik, Likertove ljestvice	Proaktivnost, konkurentska agresivnost

<sup>70</sup> Upitnik je dostupan ispitaniku putem računala, dostavljen elektroničkom poštom ili objavljen kao poveznica na internetu.

Zahra	2005.	Upitni, Likertove ljestvice	Sklonost riziku u obiteljskim poduzećima
Wiklund i Shepherd	2005.	Upitnik, Likertove ljestvice	Inovativnost, sklonost riziku i proaktivnost
Monsen	2005	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost, autonomija
Rauch i Frese, Koenig i Wang	2006.	Upitnik, Likertove ljestvice	Inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost
Fisher i Koch	2008.	Upitnik, Likertove ljestvice, unos primarnih podataka	Poduzetničke vrijednosti, stavovi, sklonost riziku,
Miljković Krečar	2008.	Upitnik, Likertove ljestvice	Prihvatanje rizika i nekonvencionalnost, usmjerenost na postignuće, povjerenje u svoje mogućnosti
Wagener i ostali	2010.	Upitnik, Likertove ljestvice	Nezavisnost, sklonost riziku, tolerancija na neizvjesnost, samo-učinkovitost, inovativnost i kreativnost, tržišna orijentacija, vodstvo
Zellweger i Sieger	2010.	Intervju	Autonomija, inovativnost, rizik vlasništva, proaktivnost, konkurentska agresivnost
Bezzina	2010.	Upitnik, Likertove ljestvice	Potreba za postignućem, sloboda, otpornost na stres, samopouzdanje, entuzijazam, inovativnost, lokus kontrole, sklonost riziku
Stenholm i ostali	2016.	Upitnik, Likertove ljestvice	Inovativnost, sklonost riziku – obiteljska poduzeća
Hatak i ostali	2016.	Upitnik	Inovativnost

*Izvor: izrada autora*

Iako je broj autora koji koriste i koji mjere poduzetničku orijentaciju znatan, prilično mali broj autora mjeri poduzetničke osobine na uzorku malih obiteljskih poduzeća, dok je taj broj još manji u okvirima turizma. Autori koji mjere poduzetničke osobine vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu su Peters i Kallmüenzer (2015).

Ljestvice za mjerenje poduzetničke orijentacije u strukturiranom upitniku za potrebe istraživanja u doktorskom radu također su kreirane prema navedenim autorima. Ljestvice su preuzete jer su autori provjerili i dokazali konzistentnost mjernih instrumenata te se tako izbjegla moguća nekonzistentnost. Kako su navedene ljestvice uglavnom na engleskom jeziku, potrebne su određene preinake kako bi jezični konstrukti bili za ispitanike što jasniji. Nadalje, prisutan je i kulturološki i društveni aspekt koji je također uzet u obzir kod prilagodbe postavljenih tvrdnji koje se odnose na poduzetničke osobine. Moguće nedoumice i nejasnoće koje su predviđene kod ispunjavanja upitnika riješile su se dopunskim pitanjima u protokolu za intervju. Poduzetnička dimenzija u malim obiteljskim poduzećima u turizmu se tek počela mjeriti pa su preuzete tri osnovne i najčešće mjere koje se koriste za utvrđivanje poduzetničkih osobina: sklonost riziku, inovativnost i proaktivnost.

Nadalje, Zellweger i ostali (2011) daju prijedlog elemenata za ispitivanje poduzetničkih osobina, odnosno poduzetničke orijentacije koji se mogu lako primijeniti na mala obiteljska poduzeća u turizmu<sup>71</sup>. Međutim, pojedina pitanja i tvrdnje potrebno je empirijski provjeriti na što većem broju poduzeća i u što više zemalja uz statističke testove.

U tablici 18 prikazan je prijedlog elemenata i konstrukata za testiranje poduzetničkih osobina.

---

<sup>71</sup> Dio elemenata prilagođen je i za potrebe strukturiranog anketnog upitnika u ovome radu.

Tablica 18. Pregled predmeta ispitivanja i primjera istraživačkih konstrukata poduzetničkih osobina u malim obiteljskim poduzećima

Predmet ispitivanja	Primjer pitanja/konstrukta
Međugeneracijski ciljevi	Obitelj donosi odluke imajući u vidu samo trenutnu generaciju; Obitelj donosi odluke imajući u vidu buduće generacije obiteljskog posla.
Sklonost promjenama	Obitelj ne voli promjene; Obitelj je sklona promjenama.
Sklonost riziku	Obitelj daje prednost nisko rizičnim projektima s normalnim ili sigurnim stopama povrata; Obitelj daje prednost visokorizičnim projektima s visokim stopama povrata.
Proaktivnost	Obiteljsko poduzeće rijetko prvo uvodi nove proizvode, usluge, tehnologije, itd; Obiteljsko poduzeće uglavnom prvo uvodi nove proizvode, usluge, tehnologije, itd.
Inovativnost	Obiteljsko poduzeće preferira postojeće interne procese (npr. stil vođenja, tehnologije itd.); Obiteljsko poduzeće preferira inoviranje internih procesa.
Stabilnost ili rast	U obiteljskom poduzeću vrednuje se rast i ekspanzija; U obiteljskom poduzeću vrednuje se stabilnost i postojanost.
Strateška orijentacija	Obiteljsko poduzeće raste temeljem formalne strategije; Obiteljsko poduzeće raste temeljem neformalne strategije.
Interna autonomija	Pojedincima/timu je dopušteno samostalno iskorištavanje poslovnih prilika; Od pojedinaca/timova očekuje se iskorištavanje poslovnih prilika uz odobravanje nadležnih.

Izvor: prilagođeno prema Zellweger i ostali, 2011

Izrada mjernih ljestvica za testiranje poduzetničkih osobina i ličnosti iziskuje preciznost u izradi i odabir odgovarajuće populacije. Mnoga istraživanja poduzetničkih osobina i ličnosti kao problem uočavaju izbor populacije, dok je uzorkovanje prilično kompleksno. Po određivanju mjernih ljestvica daljnja pitanja koja se nameću su relevantnost konteksta istraživanja i kontekstualnih varijabli. U većini istraživanja poduzetničke osobine se često proučavaju zajedno s okolinom, sociološkim i tržišnim učincima zbog međusobnog ispreplitanja i utjecaja.

#### 4.2.2 Vrste poduzetnika u području turizma

Unatoč jedinstvenom kontekstu, poduzetništvo i poduzetnik bili su dugo zanemarivani u istraživanjima obiteljskih poduzeća, a posebice u okviru malih i srednjih poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Turizam je u obiteljskim poduzećima drugi element koji određuje prirodu obiteljskog posla, a poduzetnicima daje uvid u mnoge poslovne prilike dok se poseban naglasak stavlja na prilike vezane uz životni stil, važnost očuvanja prirode, vlastitu proizvodnju hrane, itd. Jedan od razloga odluke mnogih pojedinaca za bavljenje obiteljskim poslom u turizmu su i male barijere ulaska u posao, primjerice ulaganja nisu prevelika, poput obiteljskog smještaja i usluživanje hrane i pića. Unatoč prividu idealne djelatnosti, vlasnici i članovi obitelji često su vezani uz posao i u slobodno vrijeme, odnosno prisutan je suživot s poslom što često unosi nemir u obiteljske odnose (Morrison i Teixeira, 2004).

Međutim, trend istraživanja poduzetništva u obiteljskom poslu u turizmu i ugostiteljstvu dobio je na važnosti posljednjih godina, dok se poseban fokus stavlja na određivanje tipa poduzetnika, a koje proizlazi iz istraživanja poduzetničkih osobina i ponašanja. Vrste poduzetnika koje se najčešće spominju u turizmu su poduzetnici životnog stila (Ateljevic i Doorne, 2004; Getz i ostali, 2004; Getz i Carlsen, 2005; Peters, 2004; Peters i ostali, 2009) i društveni poduzetnici (Morrison, 2006; Weiermair i Peters, 2012). Konotacija obitelji unosi u klasifikaciju poduzetnika i sljedeće vrste poduzetnika koji će biti detaljnije pojašnjeni: poduzetnici-supružnici, manjinski poduzetnici, obiteljski poduzetnici, inkorporirani poduzetnici<sup>72</sup>, mikro-poduzetnici, portfolio-poduzetnici, serijski poduzetnici (Getz i ostali, 2004). Uz detaljnije pojašnjena obilježja pojedine vrste poduzetnika, najviše pažnje bit će pridano poduzetnicima životnog stila kao najučestalijoj skupini.

Poduzetnicima životnog stila cilj je ostvariti dovoljno prihoda za održavanje članova obitelji i održavanje željenog stila života, a osnovni cilj osnivanja poduzeća i poslovanja nije dobit. Istraživanja osobina navedenih poduzetnika su kvalitativne prirode, a određena su očekivanjima i vrijednostima vlasnika koji je ujedno i menadžer. Bosworth i Farrell (2011) definiraju poduzetnike životnog stila u turizmu kao vlasnike koji aktivno traže drugačiji (njima svojstven) način života. Cilj djelovanja navedenim poduzetnicima nisu financijski pokazatelji uspješnosti, već ciljevi kvalitativne prirode. Kako su poduzetnici životnog stila najčešći u slučaju malih obiteljskih poduzeća u turizmu ključno je istražiti njihova osnovna znanja i vještine. Prema

---

<sup>72</sup> Eng. *intrapreneur*.

Szivasu (2001), u Velikoj Britaniji najčešće poduzetničke vještine su upravljanje ljudima, znanja iz područja marketinga i računovodstva, dok su znanja vezana uz turizam irelevantna, kao i prethodno iskustvo. Poduzetnici životnog stila smatraju da se opće vještine i vještine specifične za turizam mogu naučiti tijekom posla te se uglavnom oslanjaju na obiteljski kapital i rad članova obitelji u poduzeću. Slijedom navedenog, poduzetnici životnog stila ulaze u poduzetništvo uz rudimentarne vještine, a uspjeh ostvaruju poduzimanjem rizika u odnosu na uvođenje inovacija.

Thomas i ostali (2011) sumiraju osnovna obilježja poduzetnika životnog stila (Peters i ostali, 2009, str. 397):

- motivira ih kvaliteta života, a ne rast dobiti;
- glavni prioritet je životni stil u odnosu na rast dobiti i usluge kupcima;
- nedovoljno iskorištavanje resursa i nedovoljno realiziranih kapitalnih investicija;
- iracionalni menadžment i niski povrati na uloženo;
- ograničena ekspertiza i aktivnosti u području marketinga i razvoja proizvoda;
- nedovoljna iskorištenost informacijske i komunikacijske tehnologije;
- nespremnost na prihvaćanje stručnog savjeta ili vanjske pomoći;
- glavni motiv je ostvarenje dobiti koja je dovoljna za život cijele obitelji;
- niska razina edukacije u području menadžmenta;
- nedovoljna upoznatost s trendovima određene djelatnosti;
- nevoljkost prodaje ili prijenosa vlastitog posla.

Navedena obilježja nose i neke negativne konotacije, poput nedostatka znanja i vještina, poduzeća koja su u vlasništvu navedenih poduzetnika imaju izuzetno visoke stope propadanja (posebno u djelatnostima usluživanja hrane i pića i pružanju usluga smještaja). Nedovoljna edukacija i spremnost na prihvaćanje brzih tržišnih promjena otežava poduzetnicima životnog stila opstanak na tržištu. Mnoga poduzeća koja prežive početne faze poslovanja u nadolazećim godinama suočavaju se sa strateškim problemima i visokim razinama duga koji vode u stečaj ili likvidaciju.

Nadalje je dan pregled vrsta poduzetnika, specifičnih za mala obiteljska poduzeća u turizmu (Getz i ostali, 2004, str. 27-29).

Društvenim poduzeticama, kao i poduzeticima životnog stila, osnovni cilj poslovanja nije ostvarenje dobiti već kombinacija društvenih i ekonomskih ciljeva. Poduzeće posluje uz prilagođavanje lokalnoj zajednici. Poslovanje se financira kombinacijom ostvarenih prihoda od prodaje proizvoda i/ili usluga, državnim potporama i radom članova obitelji koji nisu zaposleni, ali rade u poduzeću. Kao primjer mogu se navesti poduzetnici koji žive u skladu s prirodom, rade na očuvanju okoliša, prepoznaju potrebe zajednice u kojoj žive.

Poduzetnici-supružnici dominiraju u obiteljskom poslu, a termin se odnosi na bračni par ili partnerstvo osoba koje zajednički osnivaju i upravljaju poduzećem. Primjer navedenih poduzeća u turizmu u vlasništvu ove vrste poduzetnika ima mnogo – od usluga pružanja smještaja do turističkih vođenja, vinarija i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

Manjinski poduzetnici pripadaju nacionalnim manjinama, a to su različiti restorani, primjerice talijanski, grčki ili kineski restoran. U Republici Hrvatskoj ovi su poduzetnici nešto rjeđi. Obiteljski poduzetnici kombiniraju društvene i poslovne sustave, a kao primjer mogu se navesti više-generacijski poduhvati koji pružaju usluge na turističkom tržištu i na navedeni način osiguravaju radno mjesto članovima obitelji, a obitelj zadržavaju na okupu.

Inkorporirani poduzetnik može biti član obitelji, a koji u svome djelovanju prihvaća i primjenjuje obiteljske vrijednosti osnivača. Primjenjuje načela poslovne diversifikacije poslovanja, uzima u obzir inovativnost i proaktivnost, ali i elemente nužne za zadržavanje posla u obitelji. Problemi s kojima se suočava su strukturalne i osobne prirode, a uglavnom se dotiču odnosa u obitelji i stavova vlasnika. Primjer navedenog poduzetnika je druga generacija vlasnika malog obiteljskog hotela koji širi poslovanje.

Mikro-poduzetnici su vlasnici poduzeća s manje od deset zaposlenih, a uglavnom se odnose na vlasnike hostela. Riječ mikro u nazivu poklapa se sa zakonskim propisom podjele poduzeća na mikro, mala, srednja i velika koji govori o tome da je poduzeće mikro veličine ukoliko ima manje od deset zaposlenika. Mikro poduzeća dominiraju u turizmu, a često se sastoje od samo jednog samo-zaposlenog vlasnika ili je poduzeće u zajedničkom vlasništvu partnera. Cilj mikro poduzetnika često nije rast i razvoj poslovanja već su to društveni ciljevi i ciljevi životnog stila vlasnika.

Portfolio-poduzetnici istodobno vode i vlasnici su više poduzeća radi stvaranja veće vrijednosti, odnosno dobiti na kraju poslovne godine. Djelatnosti pružanja usluga smještaja i djelatnosti u sportu česta su područja gdje se mogu detektirati navedeni poduzetnici zbog stvaranja



sinergijskih efekata i ostvarenja dodatne dobiti. Primjer portfolio poduzetništva često se javlja u turizmu, jer je širenje poslovanja i posjedovanje više različitih poduzeća nužno, o čemu govore i obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Za njihovo je preživljavanje ponekad nužno proširiti djelatnosti na pružanje smještaja, organizaciju turističkih grupa, usluživanje hrane i pića.

Serijski poduzetnici najviše od dosad navedenih poduzetnika prate poslovne prilike, izuzetno su okretni, brzo reagiraju, svestrani su te često ulaze i izlaze iz „prozora prilike“<sup>73</sup>. Kod ovih poduzetnika emocionalna povezanost s poduzećem je najslabija, a time se i rijetko javljaju u obiteljskom poslu, jer vrlo teško prihvaćaju obiteljske vrijednosti, tradiciju, nasljeđe i ustaljene obiteljske norme. Navedeni poduzetnici najviše su vezani uz ICT te ugovaranje raznih turističkih aranžmana preko interneta, promociju turističke destinacije, itd.

### **4.3 Primjena teorija na poduzetnike u malim obiteljskim poduzećima u turizmu**

Pregled vrsta poduzetničkih osobina i znanja u prethodnim poglavljima služi kao preliminarno pojašnjenje i uvod za iduća poglavlja, odnosno kao kontekst malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Načine mjerenja, kao i poduzetničke osobine i znanje potrebno je zasebno sistematizirati zbog specifičnosti u navedenom kontekstu.

#### **4.3.1 Poduzetničke osobine i znanja vlasnika u malim obiteljskim poduzećima u turizmu**

U literaturi je uočen značajan manjak istraživanja poduzetničkih osobina i znanja za mala obiteljska poduzeća u turizmu (Zainol i ostali, 2012) uz uzak opus empirijskih i teorijskih radova. Peters i Kallmüenzer (2015) navode da nisu detektirali empirijske dokaze o poduzetničkoj orijentaciji u djelatnosti pružanja smještaja i turizmu. Pitanja poput kako poduzetnici s određenim osobinama kreiraju i održavaju dugoročnu konkurentsku prednost i poslovanje nisu adresirana niti detaljnije propitivana.

---

<sup>73</sup> Prozor prilike (eng. *window of opportunity*) je termin koji se često koristi u poduzetništvu, a označava vrijeme u kojem je poduzetnik otvoren za uočavanje prilika na tržištu te iskorištavanje povoljnih prilika. Često je povezan s uzlaznom putanjom rasta poduzeća. Prozor prilike se zatvara u fazi zrelosti poduzeća (Timmons i ostali, 1985).

Ipak, vidljiv je napredak u nekoliko posljednjih godina (Carmichael i Morrison, 2011; Kallmüenzer i ostali, 2017; Peters i Kallmuenzer, 2015) zbog uočene važnosti poduzetništva u razvoju destinacije i uloge poduzeća u turizmu. Ranija istraživanja fokusirana su na kreiranje te ulogu i važnost poduzetništva u sektoru turizma. Suvremeni trendovi u istraživanjima odnose se na rafiniranje mjernih instrumenata kako bi se kreirala praktična osnova za donošenje odluka na razini država i lokalnih zajednica, a sa znanstvenog aspekta stvorili temelji za razvoj teorija. Svaka od poduzetničkih osobina dobiva specifična značenja kada se stavi u okvir malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

Polazeći od autonomije, Zellweger i Sieger (2010) navode da u kontekstu obiteljskih poduzeća članovi obitelji koji su naslijedili poduzeće imaju manju razinu autonomije. Obiteljski menadžeri limitiraju vlastitu autonomiju uključivanjem više ljudi u proces donošenja odluka. Kod obiteljskih poduzeća u turizmu važno je uzeti u obzir vanjsku i unutarnju autonomiju članova obitelji. Vanjska autonomija odnosi se na neovisnost od banaka, dobavljača, potrošača, financijskih tržišta, a unutarnja autonomija na osnaživanje pojedinaca unutar poduzeća. Nordqvist i ostali (2008) pronalaze da je autonomija vrlo važna za dugoročnu strategiju uspješnosti.

Inovativnost, kao iduća osobina u kontekstu malih obiteljskih poduzeća u turizmu važna je za ostvarivanje dugoročne uspješnosti poslovanja poduzeća uz autonomiju i proaktivnost. Pojedini autori (Eddleston i ostali, 2008; McCann i ostali, 2001) pronalaze da su mala obiteljska poduzeća u turizmu u početnim fazama poslovanja puno inovativnija od kasnijih faza poslovanja te da je u tim fazama inovativnost povezanija s većim stopama uspješnosti. Obiteljska poduzeća manje ulažu u istraživanje i razvoj (De Massis i ostali, 2014), a time i manje inoviraju u odnosu na neobiteljska poduzeća. Nameće se zaključak da zadržavanje obiteljske kontrole i ispunjavanje obiteljskih ciljeva predstavlja prepreku inoviranju i razvoju obiteljskih poduzeća.

Sklonost riziku je osobina koja je najviše u suprotnosti kod vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu u odnosu na neobiteljska poduzeća. Vlasnici izbjegavaju uključivanje u rizične projekte, jer žele zaštititi socio-emocionalno bogatstvo obitelji i na taj način žrtvuju moguće veće povrate i profitabilnost. U istraživanjima postoje kontradiktorni rezultati o poduzimanju rizika u obiteljskim poduzećima. Prema Naldi i ostalima (2007) poduzimanje rizika u obiteljskim poduzećima pozitivno je vezano uz proaktivnost i inovativnost, a negativno uz financijske rezultate. Neki autori (Martin i Lumpkin, 2003) navode da su obiteljska poduzeća

u ranijim fazama poslovanja sklonija riziku, dok u kasnijim fazama nisu. U literaturi obiteljskih poduzeća rizik se obično mjeri kroz pitanja ulaganja osobne imovine i uzimanja kredita, važnost profitabilnosti, dok pojedini autori mjere sklonost inoviranju, rezultate poslovanja i razine zaduženosti. Altinay i ostali (2012) pronalaze da poduzetničko iskustvo obitelji i inovativnost utječu na namjeru obitelji da se pokrene novi posao, dokazuju pozitivnu vezu između tolerancije na neizvjesnost i sklonosti riziku i negativnu vezu između lokusa kontrole. Nadalje, autori u potpunosti istraživanju koriste pitanja iz Jacksonovog upitnika.

Zbog mnogih nekonzistentnosti u literaturi mjerenje rizika uvijek je problematično te je potrebno jasno identificirati mjerni instrument uz izbor i jasnu definiciju uzorka istraživanja.

Proaktivnost je jedna od osobina kojoj je u poduzetništvu pridano najmanje pažnje, dok ona u istraživanjima obiteljskih poduzeća dobiva na punom značenju. Kako je ova osobina najmanje ispitivana, empirijska istraživanja su prilično oskudna i prikazuju ambivalentne rezultate, čime se otvara prostor za nove spoznaje. De Massis i ostali (2014) navode da se proaktivnost u poduzećima javlja povremeno i varira s obzirom na starost poduzeća. Proaktivnost nije konzistentan prediktor uspješnosti poslovanja malih obiteljskih poduzeća, a u raznim istraživanjima osim pozitivnih utjecaja dokazani su i neutralni, ali i negativni utjecaji na uspješnost poslovanja (Zellweger i Sieger, 2012).

Konkurentna agresivnost je osobina koja je također rijetko zastupljena u malim obiteljskim poduzećima, a govori o slaboj konkurentskoj agresivnosti vlasnika. Martin i Lumpkin (2003) pronalaze da se kasnije generacije u obiteljskom poslu više usredotočuju na profitabilnost nego na izravno sukobljavanje s konkurentima kako bi pridobili tržišni dio. Pojam koji se češće veže uz obiteljska poduzeća je konkurentna prilagodljivost. Kallmüenzer i Peters (2014) u recentnom radu otvaraju prostor za istraživanje novog pojma koji objašnjavaju kao kooperativni poduzetnički stav radi potrebe poduzetnika da bude uključen u okolinu u kojoj živi i posluje te osjeća potrebu za društvenom odgovornošću. Tablica 19 sažimlje radove autora koji proučavaju poduzetničke osobine na uzorku malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

Tablica 19. Pregled autora i istraživanja poduzetničkih osobina na uzorku malih obiteljskih poduzeća u turizmu

<b>Autor</b>	<b>Godina</b>	<b>Mjerni instrument/uzorak</b>	<b>Poduzetnička osobina</b>
Naldi i ostali	2007.	Upitnik/obiteljska poduzeća	Skлонost riziku, inovativnost, proaktivnost
Casillas i ostali	2010.	Upitnik/obiteljska poduzeća u Španjolskoj	Proaktivnost i skлонost riziku
Altinay i ostali	2012.	Upitnik/studenti menadžmenta i turizma	Poduzetničke namjere, inovativnost, skлонost riziku
Zainol i ostali	2012.	Upitnik/obiteljska poduzeća u Maleziji	Skлонost riziku, inovativnost, proaktivnost, F-PEC ljestvica <sup>74</sup> obiteljskog utjecaja
Huybrechts i ostali	2013.	Upitnik	Skлонost riziku
Hallak i ostali	2014.	Upitnik/poduzeća u turizmu	Samoučinkovitost
Peteres i Kallmüenzer	2015.	Dubinski intervjui (17)/vlasnici poduzeća u turizmu u Austriji	Konkurentska agresivnost, inovativnost, proaktivnost, autonomija
Lee i ostali	2016.	Online upitnik/vlasnici restorana u Australiji	Inovativnost, samoučinkovitost
Madanoglu i ostali	2016.		Inovativnost, skлонost riziku

Izvor: izrada autora

Sastavni dio poduzetničkih osobina su i znanja vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu, a koja se istražuju u okviru resursne teorije. Primjerice, inovativnost se može tretirati i kao osobina, ali i kao specifično znanje o tehnologijama koje vode ka uvođenju novih proizvoda ili usluga.

<sup>74</sup> Razvio Astrachan (2002), a mjeri snagu, iskustvo i obiteljsku kulturu

Temeljem resursne teorije moguće je govoriti o sljedećim vrstama znanja (Wiklund i Shepherd, 2003):

- organizacijskom znanju;
- znanju o tržištu;
- znanju o tehnologiji.

U svakoj od navedenih tipizacija nalaze se specifična tacitna znanja i vještine koje posjeduju vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu, a pitanje koje se nužno nameće tiče se uloge znanja i vještina vlasnika u postizanju konkurentske prednosti poduzeća. Pitanje koje se nameće je gube li se znanja i vještine tijekom vremena, posebice kod prijenosa na nasljednike. Većina vlasnika uglavnom se oslanja na osobna znanja i vještine za vođenje posla, međutim kako to nisu specijalizirana znanja postoji opasnost da postanu dostupna i drugima što konsekventno počne narušavati konkurentsku prednost (Getz i ostali, 2004).

Nadalje, vlasnici obično posjeduju više vještina i potiču zaposlene na učenje više poslova i vještina, odnosno teže heterogenosti znanja (Lee-Ross, 1994). Organizacijsko znanje često je vrlo slabo ili nepostojeće te se radi o poduzećima s neformalnom ili nikakvom organizacijskom strukturom. Formalno obrazovanje je obično na razini srednje škole, a dodatne vještine i znanja su stečene samim radom u obiteljskom poduzeću.

Teoretski prikazi poduzetničkog znanja i vještina datiraju još iz Francuske škole (Sánchez i ostali, 2003). Say (1821) smatra da je poduzetnik u srcu proizvodnog sustava te djeluje kao posrednik između agenata u proizvodnji, razdvaja znanstveno znanje o proizvodima, primjenu znanja u praktične svrhe i znanja o ručnoj izradi proizvoda. Nadalje, predstavnik Britanske škole, Mill (1965) poduzetnika vidi kao pasivnog kapitalista, koji je se bavi produktivnošću, mora biti inteligentan i pouzdan te posjedovati superiorne vještine i znanje.

U recentnijim istraživanjima, poduzetničko znanje i vještine najviše se počinju analizirati u okviru teorije ljudskog kapitala, a pioninom navedene teorije smatra se Schultz (1980). Poduzetničko znanje je apstraktno znanje koje poduzetniku omogućava kako da najbolje detektira te upotrijebi resurse radi ostvarivanja dobiti (Alvarez i Busenitz, 2001). Kirzner (1979) razdvaja poduzetničko znanje i stručno znanje te smatra kako poduzetnik ima sposobnosti uočavanja stručnog znanja kao resursa i pretvaranja specifičnosti tog znanja u dobit, dok stručnjak nema navedene sposobnosti.

### 4.3.2 F-PEC model

Višedimenzionalan konstrukt svojstven samo za obiteljska poduzeća je F-PEC<sup>75</sup>, mjerni instrument obiteljskog utjecaja na moć, iskustvo i kulturu. F-PEC mjeri obiteljski utjecaj u poduzeću kroz tri dimenzije: moć, iskustvo i kulturu te pretpostavlja da postoje diskretne i specifične kvalitete obiteljskih poduzeća. Navedene tri dimenzije mogu upućivati na znanja i vještine. Moć se odnosi na mogućnost financiranja poslovanja te se manifestira kroz vođenje i/ili kontroliranje poduzeća od strane obitelji. Iskustvo se odnosi na ono koje obitelj unosi u posao, a operacionalizirano je ispitivanjem generacijskog nasljeđivanja u obiteljskom poslu. Što je više generacija obitelji u poslu, kultura se više razvija te time reflektira vrijednosti koje su prisutne u toj obitelji. Mjerni instrument je strukturirani upitnik koji obuhvaća odgovore na pitanja i Likertove ljestvice. Primjerice, element moći ispituje se prema ispitanikovu upisivanju postotka obiteljskog vlasništva u poduzeću te broju članova obitelji u nadzornom ili upravnom odboru. Element iskustva ispituje se upisivanjem koja generacija obitelji upravlja poduzećem. Za element kulture izrađene su Likertove ljestvice od 1 do 5 te sadrže 13 pitanja poput *Lojalni smo obiteljskom poslu* ili *Moji članovi obitelji dijele iste vrijednosti i svjetonazore kao i ja*.

Nadalje, F-PEC omogućava diferencijaciju stvarne i potencijalne uključenosti u obiteljsko poduzeće te nudi okvir za razvoj teorijskih i metodoloških istraživanja obiteljskih poduzeća (Klein i ostali, 2005; Zainol i ostali, 2012). Za mala obiteljska poduzeća karakteristična je kompleksnost odnosa između članova obitelji i poslovnih odnosa, a navedena ljestvica može poslužiti kao alat za bolje razumijevanje navedenih odnosa. Kako je F-PEC u izvornom obliku imao određene nekonzistentnosti, mnogi autori predlagali su preinake (Chua i ostali, 2012).

Kako F-PEC mjeri korporativno obiteljsko poduzetništvo te relaciju generacije obitelji i trenutnog vlasništva nije pogodan za primjenu u ovom doktorskom radu, jer uzorak ne čine korporacije u obiteljskom vlasništvu. Još jedan od razloga je činjenica kako je F-PEC tek nedavno razvijen (Astrachan i ostali, 2002) te postoje nekonzistentnosti među pojedinim konstruktima, a validnost još preispituju i drugi autori (Cliff i Jennings, 2005; Holt i ostali, 2010).

---

<sup>75</sup> Eng. *family influence on power, experience and culture measurement instrument*.

## **5. PRIKAZ EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje poduzetničkih osobina, znanja i obilježja obitelji provodi se u dvije etape te se može podijeliti na primarno kvantitativno i primarno kvalitativno. Primarno kvantitativno istraživanje provodilo se pomoću strukturiranog anketnog upitnika kao istraživačkog alata, a iz kojeg su proizašle varijable koje sačinjavaju model istraživanja i temeljem kojeg su dokazivane hipoteze. Hipoteze će se dokazivati statističkim programima SPSS 17.0 i Eviews.

Primarno kvalitativno istraživanje provelo se kao nadopuna kvantitativnom istraživanju, a provodilo se istraživačkom metodom intervjua. Rezultati istraživanja dobiveni temeljem intervjua poslužili su kao osnova za detaljnije rasvjetljavanje postavljenih istraživačkih pitanja i ciljeva. Nadalje, temeljem intervjua dodatno su se pojasnila pojedina pitanja iz strukturiranog anketnog upitnika. Intervjui su analizirani putem programa za obradu teksta GABEK©.

U nastavku je zasebno prikazano primarno kvantitativno istraživanje i primarno kvalitativno istraživanje.

### **5.1 Ekonometrijski model utjecaja odabranih poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

U ovome dijelu rada najprije se detaljno izlaže metodologija empirijskog istraživanja. Logičkim slijedom obrazlažu se zavisne i nezavisne varijable koje čine ekonometrijski model istraživanja. Slijedi prikaz teorije statističkih metoda korištenih u empirijskom istraživanju te konceptualni model istraživanja. Nakon razrade polaznih osnova istraživanja slijede rezultati istraživanja uz detaljniju analizu deskriptivne statistike i dokazivanje znanstvenih hipoteza.

#### **5.1.1 Metodologija istraživanja**

Istraživanja obiteljskog poduzetništva u turizmu posljednjih desetak godina znatno se povećavaju, međutim iscrpnijih istraživanja poduzetničkih osobina i znanja kao i poimanja uspješnosti u obiteljskim poduzećima u turizmu još uvijek nedostaje. Istraživanje utjecaja poduzetničkih osobina i znanja vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu proizašlo je iz uočenog nedostataka istraživanja. Na samome početku istraživanja definiran je problem

istraživanja te je provedena ekstenzivna analiza dostupne relevantne literature. Slijedilo je postupno kreiranje varijabli od interesa koje su se kvantificirale za potrebe izrade empirijskog modela uz određivanje uzorka istraživanja. Kvantifikacija je nužna kako bi se postavljene hipoteze mogle dokazati statistički relevantnim testovima.

Po kreiranom konceptualnom modelu i varijablama pristupilo se izradi istraživačkog alata – strukturiranom anketnom upitniku koji je prilagođen za potrebe istraživanja.

Preliminarnim istraživanjem provedena je financijska analiza definiranog uzorka istraživanja koji se sastoji od malih obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj kako bi se odredila uspješnost poslovanja i utvrdili osnovni financijski pokazatelji. Podaci za analizu javno su dostupni u bazi Financijske agencije.

Prije provođenja primarnog istraživanja provedeno je eksplorativno istraživanje poduzetničkih osobina na uzorku studenata poduzetništva kako bi se testirala validnost mjernog instrumenta. Slijedilo je eksplorativno istraživanje provođenja intervjua s pojedinim vlasnicima/direktorima malih obiteljskih hotela, a temeljem čega su se rafinirala pitanja u strukturiranom anketnom upitniku. Tijekom provođenja intervjua izrađeni anketni upitnici slali su se na elektroničke adrese (e-mail) vlasnika/direktora malih obiteljskih hotela u cijeloj Hrvatskoj, telefonskim kontaktiranjem vlasnika/direktora, kontaktiranjem Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela te osobnim odlaskom u hotele radi motivacije vlasnika. Prvi upitnici poslani su 3. rujna 2016. godine, a proces prikupljanja trajao je do 1. veljače 2017. godine.

#### **5.1.1.1 Definiranje i opis uzorka**

Uzorak istraživanja sastoji se od poslovnih subjekata, članova Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Popis subjekata dostavljen početkom 2016. godine kod pripreme istraživanja poslužio je kao osnova za provođenje eksplorativnog sekundarnog istraživanja financijskog stanja temeljem podataka Financijske agencije.

Uzorak je ograničen na subjekte, tj. male obiteljske hotele koji su članovi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela iz razloga što u Republici Hrvatskoj ne postoji registar ili baza podataka koji evidentiraju mala obiteljska poduzeća u turizmu. Nadalje, uzorak je limitiran na navedene subjekte kako bi se mogla odrediti reprezentativnost istraživanja i validnost statističkih testova. Preliminarni broj subjekata, odnosno jedinica u uzorku po dostavljenim podacima Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, bio je 180. Daljnjim analizama



utvrđeno je da od 180 subjekata kriterijima koji su postavljeni u ovom istraživanju udovoljava njih 120 te je uzorak za potrebe statističke analize postavljen na  $N=120$ .

Za određeni broj hotela nisu dostavljeni podaci, jer su hoteli registrirani kao obrti ili mala obiteljska gospodarstva, a za koje nema podataka u bazi Financijske agencije. Temeljem dostavljenih podataka obrađeno je i utvrđeno 94 subjekta od 120, jer su pojedina poduzeća osnovana prethodne godine (2013), a za određeni broj subjekata nije bilo moguće izračunati financijske podatke (varijable u modelu) zbog negativnih financijskih rezultata. 94 jedinice u uzorku dovoljan je broj za provođenje statističke analize – multiple linearne regresije i dokazivanje hipoteza te je moguće govoriti o reprezentativnosti uzorka. Za potrebe reprezentativnosti dovoljno je između 30% i 50% uzorka (Tkalec Verčić, 2013, str. 104).

Drugi dio analize odnosio se na slanje strukturiranih upitnika jedinicama iz uzorka. Od ukupno 120 poslanih strukturiranih upitnika prikupljeno je 85 upitnika ili 70,8%. Navedeni broj prikupljenih podataka dovoljan je za potrebe logističke regresije koja će se provoditi za dokazivanje hipoteza i utvrđivanje rezultata istraživanja. Broj slučajeva uključen u analizu za potrebe logističke regresije ne bi trebao biti manji od 50 (Halmi, 2003).

Pitanje koje se često postavlja kod regresijske analize jest je li dovoljan broj jedinica u uzorku za kvalitetan model. Ključni element kod utvrđivanja dostatnog broja podataka za uklapanje u model je broj slučajeva po kovarijatu, odnosno kontrolnoj/nezavisnoj varijabli (Field, 2013; Halmi, 2003).

U tablici 20 prikazane su statističke metode za obradu pojedine vrste podataka temeljem uzoraka istraživanja. Uzorak od 94 jedinice odnosi se na sekundarne financijske podatke, dok se uzorak od 85 jedinica odnosi na primarne podatke dobivene strukturiranim anketnim upitnikom.

Tablica 20. Uzorak istraživanja (baza n=120) i osnova za izradu modela

<b>Vrsta metode za testiranje modela</b>	Linearna regresija	Logistička regresija/Linearna regresija
<b>Uzorak istraživanja za analizu podataka<sup>76</sup></b>	N = 94	N = 85
<b>Udio analiziranih jedinica u ukupnom uzorku</b>	78,3%	70,8%
<b>Vrsta podataka</b>	Sekundarni kvantitativni financijski podaci	Primarni kvalitativni podaci – financijski i nefinancijski
<b>Izvor podataka</b>	Registar godišnjih financijskih izvještaja, baza Financijske agencije	Strukturirani upitnici poslani vlasnicima malih obiteljskih hotela

Izvor: izrada autora

### 5.1.1.2 Identifikacija i formiranje nezavisnih varijabli

Nezavisne varijable moguće je podijeliti u dvije skupine prema vrsti podatka te se tako formiraju nezavisne varijable za primarne i sekundarne podatke.

Nezavisne varijable proizašle temeljem strukturiranog anketnog upitnika baziraju se na primarnim podacima te se dijele u tri skupine:

1. znanje i iskustvo vlasnika malih obiteljskih hotela;
2. poduzetničke osobine vlasnika malih obiteljskih hotela;
3. motivi za ulazak u vlastiti posao.

Znanje i iskustvo vlasnika u modelu mjereno je brojem godina koje je vlasnik proveo radeći u nekom drugom poduzeću prije osnivanja vlastitog poduzeća. U ovu kategoriju ubraja se i edukacija prije i tijekom rada u vlastitom poduzeću. Posljednje varijable koje se ubrajaju u navedenu kategoriju su kvantitativnog oblika. Te su varijable u modelu označene kao izbor načina financiranja te se odnose na petogodišnje prosječne pokazatelje zaduženosti i strukture

<sup>76</sup> Veličina uzorka za koji su prikupljeni podaci.

kapitala koji označavaju znanje o načinu financiranja. Potonje varijable se baziraju na sekundarnim podacima.

Iduća skupina nezavisnih varijabli odnosi se na poduzetničke osobine vlasnika. Ljestvice za ispitivanje poduzetničkih osobina su preuzete od skupine autora (Miller (1983), Miljković Krečar (2006), Naldi i ostali (2007), Wagener i ostali (2010), Wales i ostali (2011) Zellweger i ostali (2010)), a koje su skraćene u odnosu na klasične psihološke ljestvice testiranja osobnosti. Ostali autori također u ekonomskim istraživanjima koriste navedeno skraćivanje ljestvica odnosno smanjivanje broja varijabli, ali uz zadržavanje pouzdanosti mjernih instrumenata (Churchill i Hatten, 1987; Zellweger i ostali, 2013). Prilikom formiranja varijabli poduzetničkih osobina potrebno je za dodatna pojašnjenja uzeti u obzir psihometrijski pouzdane konstrukte, jer se navedenim dobiva kredibilitet cijelog polja poduzetništva (Pearson i Lumpkin, 2011, str. 290).

Prilikom kreiranja strukturiranog anketnog upisnika kontaktirani su eksperti iz područja poduzetništva, psihologije, turizma i ekonomije. Nakon postupka recenzije upitnika, pitanja su adaptirana i prilagođena sugestijama uz prethodne konzultacije.

Prije slanja upitnika vlasnicima malih obiteljskih hotela provedeno je pilot testiranje radi utvrđivanja konzistentnosti ljestvica, a testiranje je provedeno putem internetskih upitnika i elektroničkih adresa, poslanih studentima u okviru kolegija poduzetništvo preddiplomskog studijskog programa Menadžment na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu, tijekom lipnja 2016. godine.

Iako se uzorak razlikuje od ciljnog, konzistentnost se može utvrditi na temelju činjenice da se radi o uzorku bez velikih varijacija između jedinica – svi studenti su približno sličnih godina starosti, istog studija, odslušali su isti kolegij. Dobiveno je 52 odgovora studenata te se pristupilo testiranju validnosti pomoću Cronbachove alfe koja mora biti 0.7 ili viša kako bi mogli govoriti o validnosti i pouzdanosti mjernoga instrumenta (Field, 2013). Upitnik se sastojao od 8 pitanja s Likertovom ljestvicom od 5 vrijednosti – uopće se ne slažem (1) do u potpunosti slažem (5). Tri pitanja odnosila su se na sklonost riziku, tri na inovativnost te dva na proaktivnost.

Sklonost riziku sa sve tri varijable, odnosno tvrdnje, daju Cronbachovu alfu od 0,576 što nije zadovoljavajuć pokazatelj. Ipak sve tri tvrdnje ostavljene su te će se ponovno validirati po rezultatima anketa ispunjenima od strane vlasnika malih obiteljskih hotela.

Inovativnost sa sve tri tvrdnje, odnosno varijable, daje Cronbachovu alfu od 0,795 što govori o visokoj pouzdanosti mjernog instrumenta.

Proaktivnost s dvije tvrdnje, odnosno varijable daje Cronbachovu alfu od 0,759 što također govori o visokoj pouzdanosti mjernog instrumenta.

Nadalje, po prikupljanju uzorka istraživanja temeljem upitnika (N=85) prije izrade modela također se pristupilo provjeri pouzdanosti mjernih ljestvica radi utvrđivanja pogodnosti za statističku analizu.

Sklonost riziku sa sve tri varijable daju Cronbachovu alfu od 0,719, što je zadovoljavajući pokazatelj.

Inovativnost sa sve tri varijable daju Cronbachovu alfu od 0,931, što govori o visokoj pouzdanosti mjernog instrumenta.

Proaktivnost sa dvije varijable daje Cronbachovu alfu od 0,919, što također govori o visokoj pouzdanosti mjernog instrumenta.

Od 85 ispitanika, odnosno vlasnika malih obiteljskih hotela koji su mogli birati odgovore na Likertovoj ljestvici<sup>77</sup> u vrijednosti od 1 do 5 dolazi se do vrijednosti 17 (85/5) što je iznad 4 (Hinkin, 1995; Zellweger i ostali, 2013).

Posljednja skupina nezavisnih varijabli odnosi se na motive koji su vlasnika potaknuli na osnivanje vlastitog poduzeća. Navedeno je pet motiva koji su kompilirani temeljem relevantne literature (Cattell i Kline, 1977; Getz i ostali, 2004; Langan-Fox i Roth, 1995; Zellweger i ostali, 2011), a tvrdnje su mjerene Likertovom ljestvicom s 5 vrijednosti, gdje je najmanje važan motiv 1, a najvažniji motiv 5.

Mjerenja pouzdanosti mjernih ljestvica za motive nisu provedena, jer se motivi međusobno razlikuju tj. nije nužno da se poklapaju vrijednosti različitih motiva, tako da mjera Cronbachove alfe ovdje nije primjenjiva. Ipak, rezultati važnosti motiva biti će prikazani u dijelu rezultata istraživanja u sklopu deskriptivne statistike.

---

<sup>77</sup> Najčešće primjenjivana ljestvica za mjerenje stavova. Leksikografski zavod Miroslav Krleža.

U tablici 21 prikazane su nezavisne varijable uz kodne oznake za potrebe statističke analize.

Tablica 21. Nezavisne varijable modela

Naziv varijable	Način mjerenja	Kodovi
Iskustvo vlasnika	Otvoreno pitanje/Broj godina iskustva	Broj unosi ispitanik
Edukacije prije i tijekom rada u vlastitom poduzeću	Ponuđene vrste edukacija (višestruki odabir)	0 - 1 <sup>78</sup>
Poduzetničke osobine – sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost	Ponuđene poduzetničke osobine tvrdnjom – mjerenje Likertovom ljestvicom od 1 do 5	1 – 5
Izbor načina financiranja – petogodišnji prosječni pokazatelji zaduženosti <sup>79</sup> i strukture kapitala	Sekundarni numerički podaci	Broj unosi ispitanik
Motivi ulaska u posao	Ponuđeno pet motiva – Mjerenje Likertovom ljestvicom od 1 do 5	1 – 5

Izvor: izrada autora

### 5.1.1.3 Identifikacija i formiranje zavisnih varijabli

Dinamički financijski pokazatelji kao mjere uspješnosti poslovanja operacionalizirane su zavisne varijable, jer se recentna istraživanja oslanjaju upravo na navedene vrste pokazatelja (Chrisman i ostali, 2003; Cruz i ostali, 2008; Gallo i Vilaseca, 1996; Lee i ostali, 2016; Lumpkin i Dess, 2001; Wright i ostali, 2016). Mjere uspješnosti poslovanja kao zavisne varijable proizlaze iz primarnih i sekundarnih podataka. Mjere uspješnosti izračunate temeljem sekundarnih podataka koriste se samo kod testiranja utjecaja poduzetničkog znanja o načinu financiranja na uspješnost poslovanja.

Zavisne varijable proizašle iz sekundarnog istraživanja izračunate su temeljem podataka Financijske agencije te su kontinuiranog tipa – petogodišnje prosječne stope rasta dobiti nakon

<sup>78</sup> Ako ispitanik odabere bilo koji način edukacije (jedan ili više oblika) odgovor se kodira s 1, a ako ne odabere ništa odgovor se kodira s 0.

<sup>79</sup> Zaduženost se mjeri pokazateljima ukupne zaduženosti, dugoročne zaduženosti i kratkoročne zaduženosti, a struktura kapitala pokazateljem vlastitog financiranja i koeficijentom financiranja.

oporezivanja i petogodišnje prosječne stope rasta prihoda od prodaje za razdoblje od 2010. do 2014. godine.

Zavisne varijable proizašle iz primarnog istraživanja subjektivne su prirode, jer su vlasnici malih obiteljskih poduzeća u turizmu sami ocjenjivali petogodišnju prosječnu stopu rasta dobiti nakon oporezivanja i petogodišnju prosječnu stopu rasta prihoda od prodaje uz ponuđenu ljestvicu vrijednosti, odnosno postotaka. Za potrebe statističke analize izračunavat će se prosječne vrijednosti za pojedini rang.

Osim navedenih mjera uspješnosti poslovanja formirane su i kvalitativne nefinancijske varijable uspješnosti tipične za obiteljska poduzeća, a koje su za potrebe statističke analize kvantificirane, odnosno kodirane – nastavak obiteljske tradicije i odnosi s okolinom (priznatost u zajednici). Nastavak obiteljske tradicije postavljen je u strukturiranom upitniku pitanjem *Hoće li ostali članovi vaše obitelji nastaviti obiteljski posao?* Varijabla je subjektivna, kvalitativna nefinancijska mjera uspješnosti poslovanja specifična za mala obiteljska poduzeća, a za potrebe statističke analize se kodira vrijednostima 0 i 1. Osnova za kreiranje navedene mjere uspješnosti su mjerne ljestvice i istraživanja koja provode Sharma i Irving (2005) te Zellweger i ostali (2011).

Odnosi s okolinom (priznatost u zajednici) u strukturiranom se upitniku operacionalizira pitanjem *Dobri odnosi s ljudima i ostalim poduzećima u mjestu u kojem živim i radim važni su mi za uspješnije/lakše poslovanje obiteljskog poduzeća.* Varijabla je također subjektivna, kvalitativna nefinancijska mjera uspješnosti poslovanja, a za potrebe statističke analize se kodira vrijednostima 0 i 1.

Subjektivne mjere uspješnosti poslovanja često se koriste u poslovnim analizama (Murphy i ostali, 1996; Runyan i ostali, 2008; Wall i ostali, 2004), jer uzimaju u obzir vlasnikovu procjenu poslovnog rasta i uspjeha (Runyan i ostali, 2008).

Analizom relevantne literature uočeno je da se mjerenje uspješnosti poslovanja uz samo-procjenu od strane vlasnika i/ili direktora može smatrati pouzdanim načinom mjerenja (Hallak i ostali 2014).

U tablici 22 prikazane su zavisne varijable uz kodne oznake za potrebe statističke analize.

Tablica 22. Zavisne varijable modela

Naziv varijable	Oznaka mjere uspješnosti	Način mjerenja	Vrsta podatka	Kod
Petogodišnja prosječna stopa rasta prihoda od prodaje	Kvantitativni, financijski pokazatelj uspješnosti poslovanja	Ponuđene postotne kategorije (bez rasta/pad prihoda, 1%-10%, 11%-20% itd.)	Primarni	Prosjek ranga
Petogodišnja prosječna stopa rasta prihoda od prodaje	Kvantitativni, financijski pokazatelj uspješnosti poslovanja	Izračunato temeljem financijskih podataka	Sekundarni	Izvorni broj <sup>80</sup>
Petogodišnja prosječna stopa rasta dobiti nakon oporezivanja	Kvantitativni, financijski pokazatelj uspješnosti poslovanja	Ponuđene postotne kategorije (bez rasta/pad dobiti, 1- 10%, 11-20% itd.)	Primarni	Prosjek ranga
Petogodišnja prosječna stopa rasta dobiti nakon oporezivanja	Kvantitativni, financijski pokazatelj uspješnosti poslovanja	Izračunato temeljem financijskih podataka	Sekundarni	Izvorni broj <sup>81</sup>
Nastavak obiteljske tradicije	Kvalitativni, nefinancijski pokazatelj uspješnosti poslovanja	Ponuđeni odgovori da/ne/već su nastavili	Primarni	0 – 1
Odnosi s okolinom (priznatost u zajednici)	Kvalitativni, nefinancijski pokazatelj uspješnosti poslovanja	Ponuđeni odgovori da/ne	Primarni	0 – 1

Izvor: izrada autora

<sup>80</sup> Vrijednost financijskog pokazatelja.

<sup>81</sup> Vrijednost financijskog pokazatelja.

#### 5.1.1.4 Metode za testiranje hipoteza

Kako se uspješnost poslovanja malih obiteljskih hotela mjeri kombinacijom primarnih i sekundarnih podataka, odnosno mjera, potrebno je koristiti različite statističke metode. Prvo će se pojasniti metode za testiranje sekundarnih podataka proizašlih iz godišnjih financijskih izvještaja malih obiteljskih hotela, a potom metode za testiranje primarnih podataka proizašlih iz strukturiranog anketnog upitnika.

Sekundarni podaci koji služe za kreiranje zavisnih varijabli numeričkog su tipa (kontinuirane varijable), a metoda koja se koristi za dokazivanje hipoteza je multipla linearna regresija, jer se radi o jednoj zavisnoj varijabli (uspješnost poslovanja) i nekoliko nezavisnih varijabli (pokazatelji zaduženosti i strukture kapitala). Navedena metoda ispituje linearni odnos između zavisnih i nezavisnih varijabli. Za provođenje multiple linearne regresije potrebno je zadovoljiti sljedeće uvjete (Halmi, 2003, str. 65):

- između zavisnih i nezavisnih varijabli mora postojati linearan odnos;
- zavisna varijabla mora biti kontinuirana ili barem intervalna;
- empirijska odstupanja oko regresijske površine moraju biti ista za sve vrijednosti nezavisnih varijabli (homoskedastičnost);
- između parova podataka tj. empirijskih vrijednosti varijabli ne bi smjelo biti korelacije, a ako postoji takva veza ona se naziva autokorelacijom.

U praksi pretpostavke linearne regresije često nije moguće u potpunosti zadovoljiti te se problemi multikolinearnosti, heteroskedastičnosti, autokorelacije grešaka relacije i nenormalnost grešaka relacije rješavaju različitim testovima (Bahovec i Erjavec, 2009, str. 163).

Problem multikolinearnosti prisutan je kada su barem dvije nezavisne varijable u potpunosti ili približno linearno zavisne, a navedeni problem bi se mogao javiti kod financijskih pokazatelja u ekonometrijskom modelu. Multikolinearnost se može javiti i kod kvalitativnih zavisnih varijabli. Načini testiranja multikolinearnosti su faktor inflacije varijacije - VIF ili ekvivalentni pokazatelj - TOL, dok će se u istraživanju koristiti VIF pokazatelj koji ima sljedeći oblik:

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2} \quad (1)$$



Do ozbiljnog problema multikolinearnosti dolazi ako je  $VIF_j > 5$ . Poželjno je da vrijednost bude što manja, odnosno bliža 1 (Bahovec i Erjavec, 2009, str. 165). U slučaju multikolinearnosti, iz modela će se pokušati izbaciti suvišne varijable ili transformirati vrijednosti varijabli.

Nadalje, problem heteroskedastičnosti prisutan je kada je narušena pretpostavka o nepromjenjivosti varijance slučajnih varijabli (Bahovec i Erjavec, 2009, str. 171). Problem se otkriva grafičkim putem pomoću dijagrama rasipanja i raznim testovima, a u istraživanju će se primijeniti dijagrami rasipanja i Breusch-Paganov LM-test koji je dostupan u programu Eviews. Test se provodi metodom najmanjih kvadrata kojom se odrede reziduali polaznog regresijskog modela te se zatim procjenjuje pomoćni regresijski model u kojem su  $\hat{\varepsilon}_i^2$  vrijednosti zavisne varijable te model ima sljedeći oblik:

$$\hat{\varepsilon}_i^2 = (\delta_0 + \delta_{1z_{i1}} + \dots + \delta_{rz_{ir}}) + \eta_i \quad (2)$$

$z_j, j = 1, 2, 3, \dots, r$  su varijable za koje se pretpostavlja utjecaj na varijancu slučajnih varijabli  $\varepsilon_i$ , a  $\eta_i, i = 1, 2, 3, \dots, n$  su greške relacije u pomoćnom regresijskom modelu. Test veličina Breusch-Paganovog LM-testa je  $LM = nR^2$ , odnosno test veličina jednaka je omjeru protumačene i neprotumačene sredine kvadrata pomoćne regresije, a  $S_0$  suma je kvadrata protumačena regresijskim modelom:

$$LM = nR^2 = \frac{S_0}{2\hat{\sigma}^4} \quad (3)$$

Nulta hipoteza se odbacuje uz zadanu razinu signifikantnosti  $\alpha$ ,  $LM > X_\alpha^2(r)$ , pri čemu je  $X_\alpha^2(r)$  odgovarajuća vrijednost  $X^2$  distribucije.

Još jedan test koji se primjenjuje za testiranje heteroskedastičnosti je Whiteov test, a prednost testa je što ne pretpostavlja ni normalnu distribuciju grešaka relacije  $\varepsilon_i$ , niti zahtijeva prethodno poznavanje zavisnih varijabli  $z_i$  u pomoćnoj regresiji. Na kraju, navedeni test ne specificira oblik heteroskedastičnosti. U slučaju Whiteovog testa potrebno je prvo izračunati rezidualne  $\hat{\varepsilon}$  polaznog regresijskog modela, potom se procjenjuje pomoćna regresijska jednačba, dok je test veličina Whiteovog testa sljedećeg oblika:

$$W = nR^2 \quad (4)$$

U testu,  $n$  predstavlja veličinu uzorka, a  $R^2$  koeficijent determinacije pomoćne regresijske jednačbe. Test veličina je asimptotska  $X^2$  distribucija s  $r$  stupnjeva slobode gdje je  $r$  broj

zavisnih varijabli u pomoćnoj regresijskoj jednadžbi. Kod uklanjanja problema heteroskedastičnosti u istraživanju koristit će se Newey-Westova korekcija koja se primjenjuje u slučajevima heteroskedastičnosti nepoznatog oblika i autokoreliranosti reziduala te Whiteova korekcija koja se primjenjuje u slučaju heteroskedastičnosti nepoznatog oblika uz pretpostavku da ne postoji problem autokorelacije reziduala.

Nadalje, problem autokorelacije javlja se kad nije zadovoljena pretpostavka o nezavisnosti slučajnih varijabli. Međutim, navedeni problem češće se javlja kod vremenskih regresijskih modela. Testovi za utvrđivanje autokorelacije su Durbin-Watsonov DW test za autokorelaciju prvog reda i Ljung-Boxov test za autokorelacije višeg reda, dok se Breusch-Godfreyjev test može primijeniti za testiranje autokorelacije grešaka relacije. Empirijska test veličina za DW test je:

$$DW = \frac{\sum_{t=2}^n (\hat{\varepsilon}_t - \hat{\varepsilon}_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^n \hat{\varepsilon}_t^2} \quad (5)$$

Kvadriranjem binoma u brojniku dolazi se do izraza:

$$DW \equiv d \approx 2(1 - \hat{\rho}) \quad (6)$$

Ako je koeficijent autokorelacije  $\rho \approx 0$  tada je  $d \approx 2$ , a ako je  $\rho \approx -1$  tada je  $d \approx 4$ , odnosno ako je  $\rho \approx 1$  tada je  $d \approx 0$ .

U programu Eviews koristi se Ljung-Boxov test i pripadajuća  $Q$  veličina.  $Q$  vrijednost za pomak  $k$  je test veličina Ljung-Boxovog testa za nultu hipotezu da nema autokorelacije do reda  $k$ , dok se test veličina  $Q$  računa formulom kako slijedi:

$$Q = n(n+2) \sum_{i=1}^k \frac{r_i^2}{(n-i)} \quad (7)$$

$n$  predstavlja veličinu uzorka, a varijabla  $Q$  je distribuirana po  $X^2$  distribuciji s  $k$  stupnjeva slobode. Nadalje, Breusch-Godfreyjev LM test može se primijeniti za testiranje autokorelacije grešaka relacije. Test veličina  $LM = nR^2$  pripada  $X^2(p)$  distribuciji. Nulta hipoteza se odbacuje ako je empirijska vrijednost  $LM >$  kritične vrijednosti  $X^2(p)$  distribucije za zadanu razinu signifikantnosti.

Ako se greške relacije opisuju AR(1) modelom s nepoznatim koeficijentom autokorelacije, uklanjanje autokorelacije rješava se Cochrane-Orcuttovim postupkom kojim se procjenjuju parametri regresijskog modela. Postupak je iterativan te se zaustavlja kada se dostignu zadani stupnjevi točnosti.

Normalna distribuiranost grešaka relacije nije potrebna kod procjene parametara, ali normalnost mora biti zadovoljena kod procjene parametara u linearnom modelu. U slučaju kada distribucija nije normalnog oblika,  $t$ -test,  $F$ -test i  $X^2$ -test mogu dati ambivalentne rezultate. Načini otkrivanja narušene pretpostavke normalne distribucije su dijagrami vjerojatnosti i Jarque-Berra test koji koristi koeficijent asimetrije i koeficijent zaobljenosti reziduala procijenjenih metodom najmanjih kvadrata te ispituje značajnost razine odstupanja procijenjenih veličina u odnosu na vrijednosti tih mjera za normalnu distribuciju. Uz pretpostavku da normalnost pripada  $X^2$  distribuciji s 2 stupnja slobode, test veličina je:

$$JB = \left[ \frac{\alpha_3^2}{6} + \frac{(\alpha_4 - 3)^2}{24} \right] \quad (8)$$

Po definiranju svih testova navodi se osnovni oblik jednadžbe multiple linearne regresije s  $k$  nezavisnih varijabli:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k \quad (9)$$

U navedenoj jednadžbi  $y$  označava zavisnu varijablu,  $x$  je nezavisna varijabla, a  $\beta$  je regresijski koeficijent nezavisne varijable.

Za izračunavanje koeficijenta regresije koristi se metoda reziduala. Ocjena statističke značajnosti regresije izvodi se na sljedeće načine (Bahovec i Erjavec, 2009):

- ocjenom regresijskih koeficijenata pomoću  $t$ -testa;
- ocjenom statističke značajnosti jednadžbe regresije kao cjeline pomoću  $F$ -testa.

Značajnost svakog regresijskog koeficijenta može se statistički ocjenjivati pomoću  $t$ -testa na sljedeće načine:

$$H_0: \beta_1 = 0; \quad H_a: \beta_1 \neq 0 \quad (10)$$

$$H_0: \beta_2 = 0; \quad H_a: \beta_2 \neq 0 \quad (11)$$

$$t_1 = \frac{\beta_1}{\beta_2}; \quad s\beta_1 = \sqrt{\frac{s_y^2 x_1 x_2}{(1 - r_y x_1^2) \sum (x_1 - \bar{x}_1)^2}}; \quad df = n - m \quad (12)$$

$$t_1 = \frac{\beta_1}{s\beta_2}; \quad s\beta_2 = \sqrt{\frac{s_y^2 x_1 x_2}{(1 - r_y x_2^2) \sum (x_2 - \bar{x}_2)^2}}; \quad df = n - m \quad (13)$$

Nadalje će biti pojašnjene statističke metode za potrebe analize primarnih podataka – metode logističke regresije.

Podaci proizašli iz strukturiranog upitnika kategoričkog su tipa, što znači da se radi o različitim kategorijama koje se kodiraju za potrebe analize. Kategoričke varijable su zavisne i nezavisne. Za kategoričke varijable nije svrsishodno računati srednje vrijednosti kao kod kontinuiranih (numeričkih) varijabli, već se analiziraju rezultati kojima je dodijeljena pojedina kombinacija kategorija (Ibid).

Prije svega, kako bi se utvrdio odnos između dvije kategoričke varijable potrebno je provesti Pearsonov  $X^2$  test (Fisher, 1922, Pearson, 1900) koji uspoređuje frekvencije koje se promatraju u određenim kategorijama s frekvencijama za koje se očekuje da će slučajno biti smještene u određenu kategoriju.

$X^2$  test pretpostavlja dva važna pravila:

- nezavisnost između varijabli;
- očekivane frekvencije (u slučaju većih matrica i više veza potrebno je držati se pravila: brojevi moraju biti veći od 1, a manje od 20% očekivanih brojeva ne bi trebalo biti veće od 5).

Jednadžba  $X^2$  testa je kako slijedi:

$$X^2 = \sum \frac{(\text{promatrana jedinica}_{ij} - \text{model}_{ij})^2}{\text{model}_{ij}} \quad (14)$$

U navedenoj jednadžbi se  $i$  odnosi na varijablu, a  $j$  na kategoriju. Nadalje, kod kategoričkih varijabli uvijek se pretpostavlja vjerojatnost nastupa određene frekvencije.

Alternativa Pearsonovom  $X^2$  testu je *likelihood ratio* (omjer vjerojatnosti), statistika koja pretpostavlja prikupljanje podataka temeljem kojih se formira model za koji je vjerojatnost dobivanja opserviranog seta podataka maksimizirana. Tada se taj model uspoređuje s vjerojatnošću dobivanja tih podataka pod pretpostavkom nulte hipoteze. Logika testa se bazira na usporedbi opserviranih frekvencija s onima predviđenim modelom.

Kako je za Pearsonov  $X^2$  test potrebno imati dovoljno velik uzorak, a u ovome istraživanju radi se o manjem uzorku, provest će se Fisherov test kako bi se izbjegle greške aproksimacije Pearsonovog  $X^2$  testa. **Fisherov test točnosti** (Fisher, 1922) izračunava točnu vjerojatnost  $X^2$  statistike koja je točna kada su uzorci mali. Obično se koristi u slučaju matrica  $2 \times 2$ , odnosno kada postoje dvije varijable i dvije kategorije, ali se koristi i kod matrica s više varijabli i više kategorija.

Pretpostavke za logističku regresiju su kako slijedi (Halmi, 2003):

- kategorijske varijable moraju biti dihotomne;
- opažanja moraju biti statistički neovisna, tj. neautokorelirana;
- model mora biti točno postavljen što znači da u njemu moraju biti samo relevantne nezavisne varijable, a sve nerelevantne moraju biti isključene;
- kategorije koje su predmet analize moraju biti uzajamno isključive;
- broj slučajeva uključen u analizu ne bi trebao biti manji od 50 ( $n > 50$ ).

Postoji još autora koji navode slične i dodatne uvjete za provođenje logističke analize, koja se dijeli na logističku binarnu u slučaju binarnih vrijednosti zavisnih varijabli i logističku multinominalnu u slučaju više kategorija zavisnih varijabli.

Nadalje, Tabachnick i Fidell (2012) navode sljedeće pretpostavke logističke regresije:

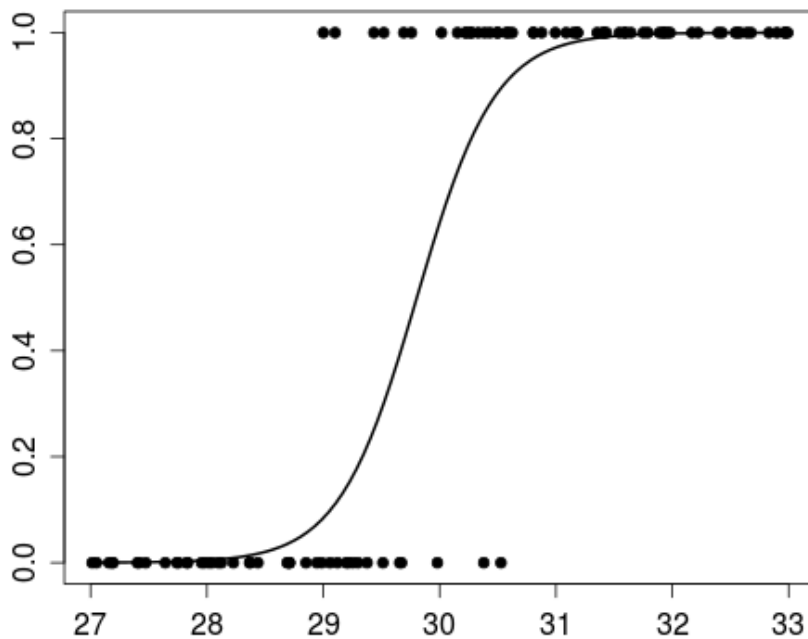
- ishod mora biti diskretan, odnosno zavisna varijabla mora biti dihotomna;
- ne smije biti atipičnih (ekstremnih) vrijednosti (*outliera*) u podacima, a što se može procijeniti konvertiranjem kontinuiranih nezavisnih varijabli u standardizirane ili z vrijednosti i uklanjanjem vrijednosti ispod -3.29 ili iznad 3.29;
- ne smije postojati multikolinearnosti između nezavisnih varijabli, a što se procjenjuje korelacijskom matricom, gdje koeficijenti korelacije moraju biti manji od 0,9, što je znak da ne postoji multikolinearnost.

Logističkom regresijom predviđa se vjerojatnost koja će zavisna varijabla poprimiti određenu kategoriju uz dane ostale informacije, a bazira se na pretpostavci da se jednadžba multiple linearne regresije logaritmiraju čime se rješava problem narušavanja pretpostavke linearnosti. Kod logističke regresije također je vrlo važno provjeriti pretpostavke multikolinearnosti, a umjesto metode najmanjih kvadrata i sustava normalnih jednadžbi logistička regresija procjenjuje parametre pomoću metode procjene maksimalnih vjerojatnosti. Logistička regresija je alternativna metoda diskriminativne analize, jer dopušta analizu i interpretaciju podataka i kada su narušene pretpostavke normaliteta podataka (Halmi, 2003, str. 213).

U logističkoj regresiji pretpostavlja se da je odnos između zavisnih i nezavisnih varijabli nelinearan. Logistička funkcija ima sigmodijalan oblik, a krivulja se asimptotski približava vrijednostima 0 i 1, ali ih nikada ne siječe.

Na grafikonu 8 je prikazana logistička funkcija.

*Grafikon 8. Logistička funkcija*



*Izvor: izrada autora*

U logističkoj regresiji predviđa se vjerojatnost nastupa  $Y_i$  uz poznate vrijednosti  $x_i$ . Jednadžba logističke regresije ima sljedeći oblik (Field, 2009):

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_n x_n)}} \quad (15)$$

$P(Y)$  označava vjerojatnost nastupa  $Y$ ,  $e$  je baza prirodnog logaritma,  $\beta_0$  je konstantni član, zavisne varijable označene su s  $x_i$ , a  $\beta_i$  predstavljaju regresijske koeficijente. Vrijednost koja proizlazi iz navedene jednadžbe past će u rang između 1 i 0. Vrijednost koja je bliža 0 znači da je vjerojatnost nastupa  $Y$  vrlo mala, a vrijednost bliža 1 znači da je vjerojatnost nastupa  $Y$  vrlo velika. Nakon što se model izradi, pristupa se testiranju valjanosti i snage.

Vrijednosti regresijskih parametara  $\beta_i$  procjenjuju se pomoću metode procjene maksimalne vjerojatnosti (*maximum-likelihood* metoda), a u slučaju logističke regresije radi se procjena log-vjerojatnosti (*log-likelihood*). Tom procjenom biraju se koeficijenti najvjerojatnijih veza među varijablama, odnosno nastupa nekog događaja. Log-vjerojatnost bazira se na sumiranju vjerojatnosti koje su povezane s predviđenim ili stvarnim rezultatima, a daju odgovor na pitanje koliko je neobjašnjenih informacija ostalo nakon izrade odgovarajućeg modela. Što su vrijednosti log-vjerojatnosti veće, model je statistički slabiji, tj. ima slabiju prediktivnu moć. Nakon testa log-vjerojatnosti slijedi testiranje devijacije, odnosno -2LL (LL se odnosi na *log-likelihood*), a što se može prikazati jednadžbom:

$$Devijacija = -2 \cdot \log - likelihood \quad (16)$$

Log-vjerojatnost i devijacije se izračunavaju kako bi se mogle uspoređivati devijacije modela, a korisno je uspoređivati bazni model s modelom logističke regresije. U bazni model je uglavnom uključena samo jedna konstanta te daje najbolju predikciju rezultata kada nisu poznate ostale vrijednosti. Po izradi baznog modela uz uključivanje samo konstantnog člana, postepeno se uvode i ostale varijable (nezavisne) te se temeljem toga računa i promatra poboljšanje ili pogoršanje modela. Poboljšanje modela se računa sljedećim jednadžbama:

$$\begin{aligned} X^2 &= (-2LL(\text{bazni model})) - (-2LL(\text{novi model})) = \\ &= 2LL(\text{novi model}) - 2LL(\text{bazni model}) \end{aligned} \quad (17)$$

$$df = k_{\text{novi model}} - k_{\text{bazni model}}$$

Nadalje, uzima se u obzir devijacija novog modela i oduzima se od devijacije baznog modela (modela sa samo jednom konstantom). Razlika je poznata kao *likelihood* omjer (omjer vjerojatnosti) i ima  $X^2$  distribuciju sa stupnjevima slobode koji su jednaki broju parametara  $k$  u novom modelu, minus broj parametara u baznom modelu. Broj parametara u baznom modelu uvijek će biti 1, jer se uvijek procjenjuje samo konstanta. Svaki idući novi model imat će stupnjeve slobode jednake broju prediktora plus 1.

Nadalje, procjena modela može se izvršiti i pomoću  $R$  i  $R^2$  statistike, dok  $R$  statistika ima sljedeći matematički oblik:

$$R = \sqrt{\frac{z^2 - 2df}{-2LL(\text{bazni model})}} \quad (18)$$

Kao što je već napomenuto,  $-2LL$  devijacija je baznog modela,  $z$  predstavlja vrijednost Waldove statistike, dok se  $df$  odnosi na stupnjeve slobode. Waldov  $z$ -test pandan je  $t$ -testu u linearnoj regresiji, a njime se predviđa razlikuje li se koeficijent  $\beta$  značajno od 0. Ukoliko se koeficijent značajno razlikuje od 0, utoliko se pretpostavlja da nezavisna varijabla značajno utječe na zavisnu varijablu. Waldov  $z$ -test ima sljedeći oblik:

$$z = \frac{\beta}{SE_{\beta}} \quad (19)$$

Ukoliko je  $z$  vrijednost značajno različita od 0, utoliko nezavisna varijabla značajno utječe na zavisnu. Ipak, kada su vrijednosti koeficijenta  $\beta$  velike, standardna greška je preuveličana, a čime se može podcijeniti vrijednost koeficijenta  $z$ . Napuhavanje standardne greške povećava vjerojatnost odbacivanja značajnosti nezavisne varijable dok je nezavisna varijabla zapravo značajna (primjerice Greška tipa II).

Ipak, važno je uz oprez interpretirati  $R$  i  $R^2$  vrijednosti logističke regresije, jer te vrijednosti se razlikuju od obične linearne regresije. Hosmer i Lemeshow (2013) mjera  $R_L$  dobra je alternativa  $R^2$  vrijednosti kod procjene modela, a ima sljedeći oblik:

$$R_L^2 = \frac{-X^2 \text{ bazni model}}{-2LL(\text{bazni model})} \quad (20)$$



Usporedbom modela dobiva se sljedeći oblik:

$$R_L^2 = \frac{(-2LL(\text{bazni model})) - (-2LL(\text{novi model}))}{-2LL(\text{bazni model})} \quad (21)$$

$R_L^2$  predstavlja proporcionalnu redukciju apsolutnih vrijednosti mjere log-vjerojatnosti te pokazuje koliko se model poboljša uključivanjem nezavisnih varijabli. Vrijednosti mogu varirati od 0 do 1. Vrijednosti koje su bliže 1 označavaju da model dobro predviđa ponašanje zavisnih varijabli.

U programu SPSS alternativa Hosmer i Lemeshow  $R_L^2$  testu je Cox i Snell (Hosmer i Lemeshow, 2013)  $R_{CS}^2$  test sljedećeg oblika:

$$R_{CS}^2 = 1 - \exp \frac{(-2LL(\text{novi model})) - (-2LL(\text{bazni model}))}{n} \quad (22)$$

Za interpretaciju rezultata logističke regresije najvažnija je interpretacija *odds* vrijednosti, tj. eksponencijalna vrijednost  $B - \exp(B)^{82}$ . Pokazatelj  $\exp(B)$  prikazuje vjerojatnost nastanka određenog događaja, a što je on veći, veća je vjerojatnost nastanka nekog događaja.

Ukoliko su vrijednosti veće od 1, utoliko nezavisna varijabla jače i više utječe na zavisnu. Vrijednosti manje od 1 indiciraju da smanjenje nezavisne varijable manje utječe na zavisnu. Ipak, tu pojam vjerojatnost nema standardno značenje kao u drugim područjima, već je to vjerojatnost nastanka nekog događaja podijeljena s vjerojatnošću da neki događaj ne nastupi, a što je prikazano u sljedećim jednadžbama:

$$\text{vjerojatnost (odds)} = \frac{p(\text{nastup događaja})}{p(\text{bez nastupa događaja})} \quad (23)$$

$$P(\text{događaj } Y) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_{1i})}} \quad (24)$$

$$P(\text{bez nastupa događaja } Y) = 1 - P(\text{događaj } Y) \quad (25)$$

---

<sup>82</sup> Očekivana vrijednost koeficijenta B ( $\beta$ ).

Kod izrade i validacije modela logističke regresije treba težiti kriteriju parsimonije<sup>83</sup>. Veza između omjera šansi i regresijskog koeficijenta prikazana je jednadžbom:

$$OR \text{ (odds ratio)} = e^{\beta_i} \quad (26)$$

$\beta$  je regresijski koeficijent, a  $e$  je matematička konstanta, baza prirodnog logaritma.

Najčešći problemi koji se javljaju kod logističke regresije su problemi linearnosti, nezavisnost standardnih grešaka, pristranost (eng. *bias*) te je stoga prije kreiranja modela potrebno navedeno i testirati. Linearnost se provjerava Hosmerovim i Lemeshowim testovima, a izuzetno velike standardne greške upućuju na moguće greške kod postavljanja modela. Isto tako, važno je naglasiti i da u nizu podataka ne smije biti prisutnih tzv. *missing data*, odnosno vrijednosti koje nedostaju.

Još jedan problem u logističkoj regresiji je slučaj kad se zavisna varijabla može savršeno predvidjeti temeljem nezavisne varijable (ili kombinacijom nezavisnih varijabli), a navedeni slučaj zove se potpuno odvajanje. Velike standardne greške i ovdje upućuju na probleme s podacima.

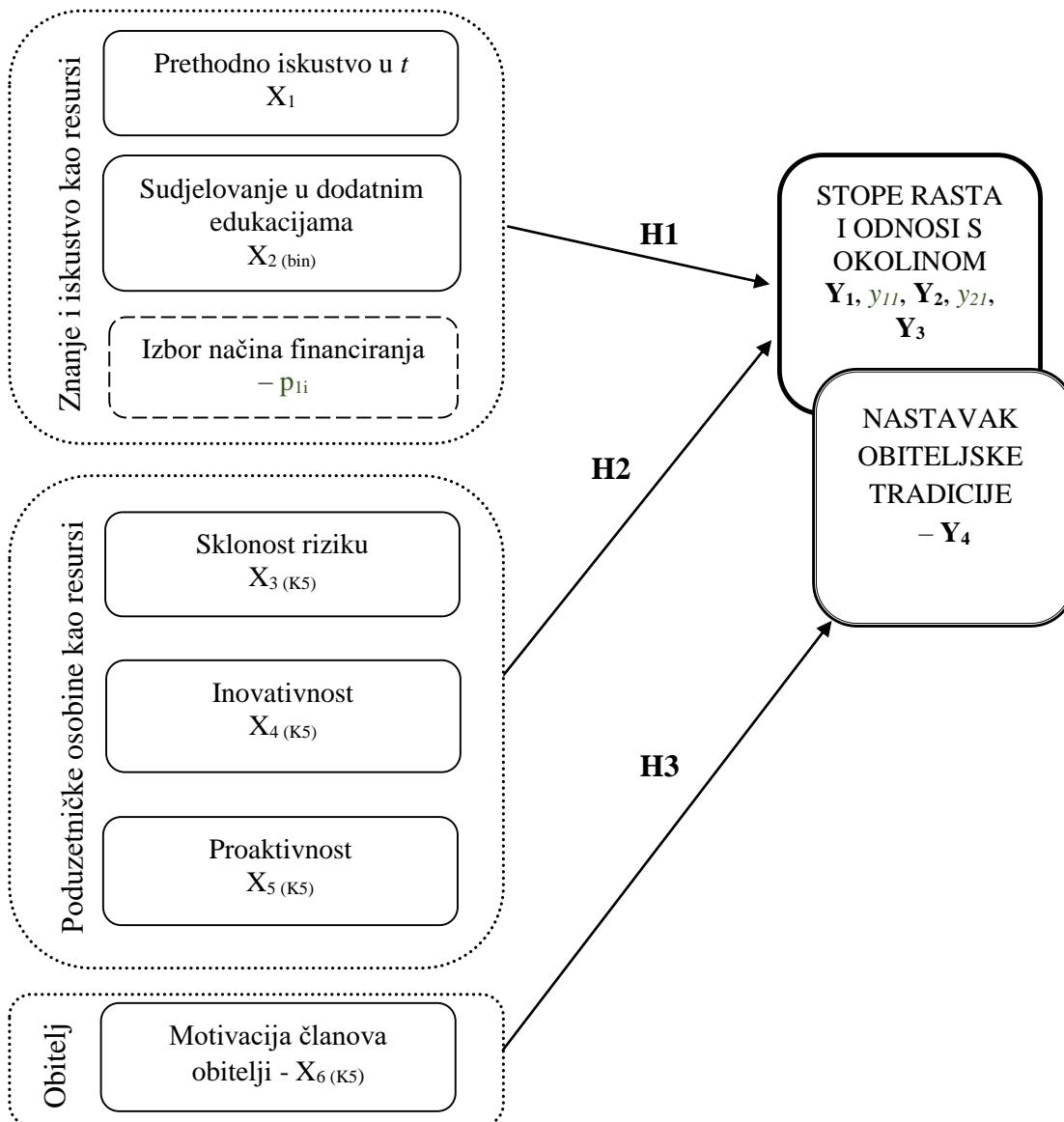
Posljednji problem koji je uočen u teoriji logističke regresije je prejaka disperzija, a javlja se kada je varijanca veća od očekivane prema modelu. Navedeni problem može se javiti kada se krši pretpostavka nezavisnosti, a standardna pogreška u potonjem slučaju je premala (Field, 2009, str. 903).

---

<sup>83</sup> Kriterij parsimonije govori da je model bolji što je jednostavniji. Odnosno, za uspješnu predikciju zavisne varijable poželjno je uključiti što manji broj nezavisnih varijabli. Arčabić i Raguž, Ekonometrijske radionice.

### 5.1.1.5 Konceptualni model

Po detaljno definiranim zavisnim i nezavisnim varijablama kreiran je ekonometrijski konceptualni model sa smjerovima utjecaja veza i oznakama hipoteza.



Slika 10. Ekonometrijski model istraživanja

Nezavisne varijable grupirane su u tri segmenta, a  $X$  je brojčana oznaka nezavisne varijable dok se  $K$  odnosi na broj kategorija u strukturiranom anketnom upitniku. Nezavisna varijabla  $p$  koja označava izbor načina financiranja je jedina koja ima obilježja sekundarnih podataka. Zavisne varijable, odnosno mjere uspješnosti poslovanja, označene s  $Y$  odnose se na primarne podatke proizašle iz strukturiranog anketnog upitnika, dok se  $y$  odnose na sekundarne podatke. H1 odnosi se na prvu, H2 na drugu, a H3 na treću istraživačku hipotezu. Hipoteza 1 obuhvaća

testiranje utjecaja poduzetničkih znanja i iskustva na prosječne stope rasta i odnose s okolinom. Hipoteza 2 obuhvaća testiranje utjecaja poduzetničkih osobina na prosječne stope rasta i odnose s okolinom, dok je hipoteza 3 isključivo svojstvena obiteljskim poduzećima i mjeri utjecaj motiva kod ulaska u obiteljski posao na nastavak obiteljske tradicije kao kvalitativne nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja.

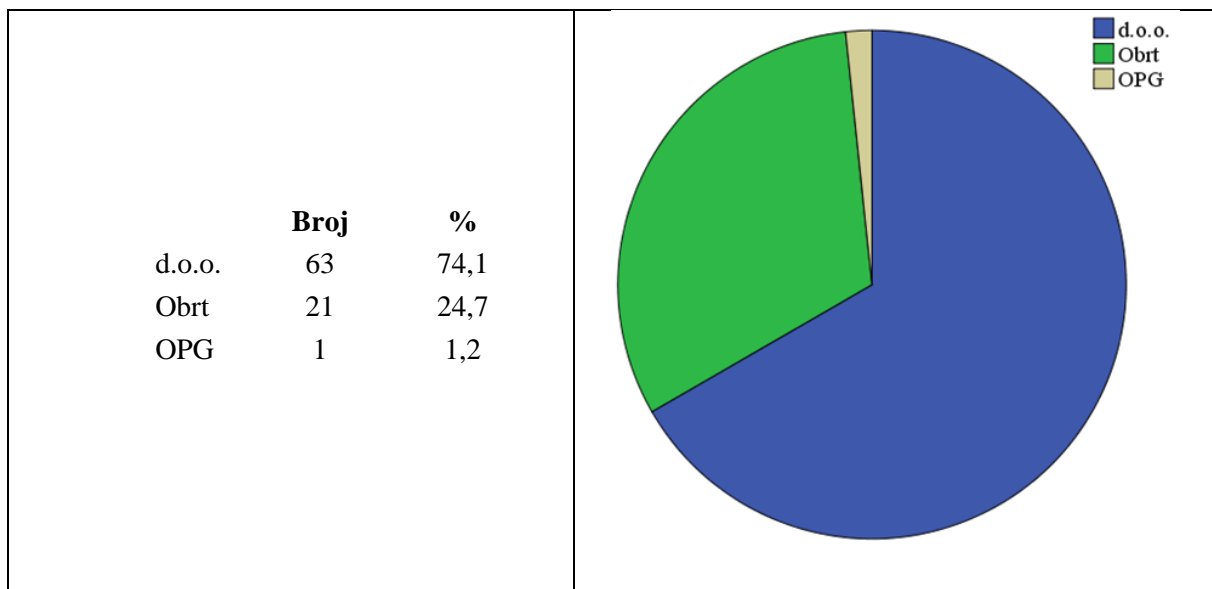
### 5.1.2 Rezultati istraživanja

U idućim poglavljima prikazani su rezultati empirijskog istraživanja kojima se ispituju znanstvene hipoteze. Pregled poglavlja započinje prikazom deskriptivne statistike malih obiteljskih hotela i obilježjima vlasnika. Slijede rezultati statističke obrade podataka po znanstvenim hipotezama istraživanja.

#### 5.1.2.1 Deskriptivna statistika primarnih i sekundarnih podataka

Prije provođenja detaljnijih analiza regresije i dokazivanja hipoteza prikazana su deskriptivna obilježja jedinica iz uzorka – vlasnika i poduzeća.

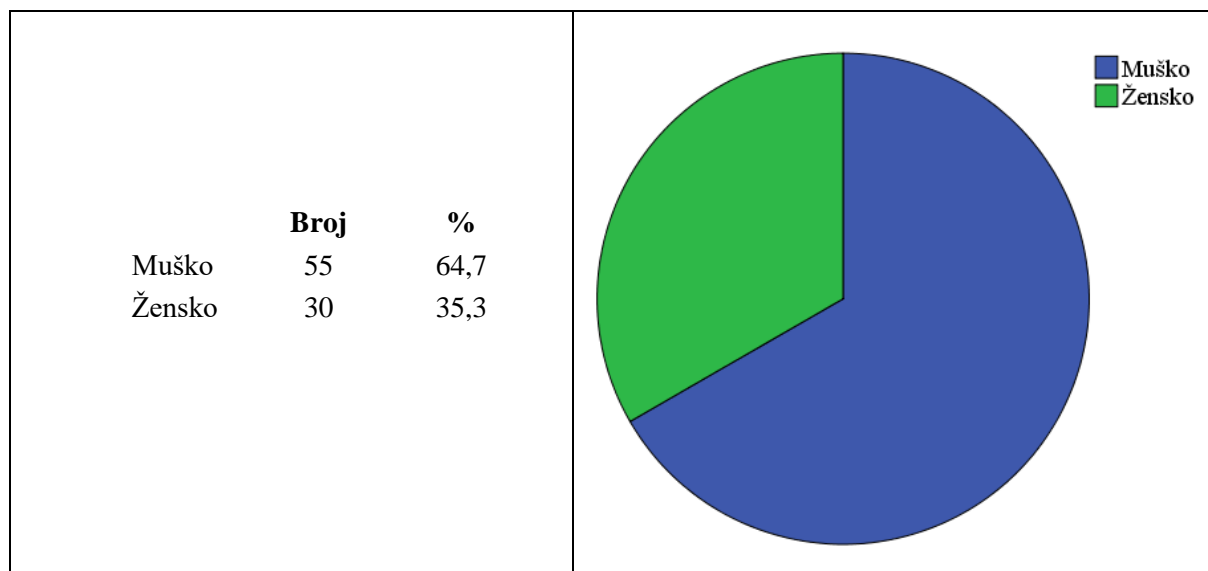
Na slici 11 prikazana je organizacijska struktura, odnosno pravni oblik malih obiteljskih hotela.



Slika 11. Prikaz organizacijskog oblika malog obiteljskog hotela

Većina malih obiteljskih hotela registrirana je kao društvo s ograničenom odgovornošću, dok je manji broj obrta, a jedna anketa je ispunjena od strane vlasnika obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva.

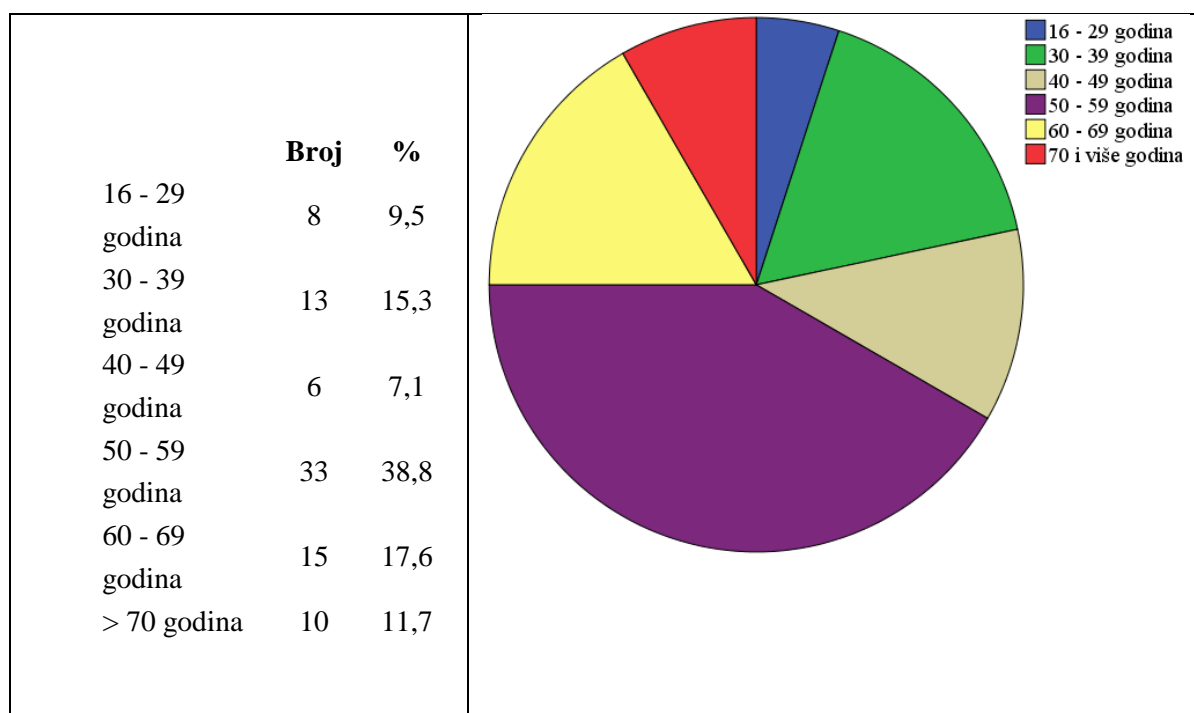
Na slici 12 prikazana je vlasnička struktura ovisno o spolu vlasnika.



Slika 12. Prikaz vlasništva prema spolu

U uzorku dominiraju vlasnici u odnosu na vlasnice i to s 64,7%.

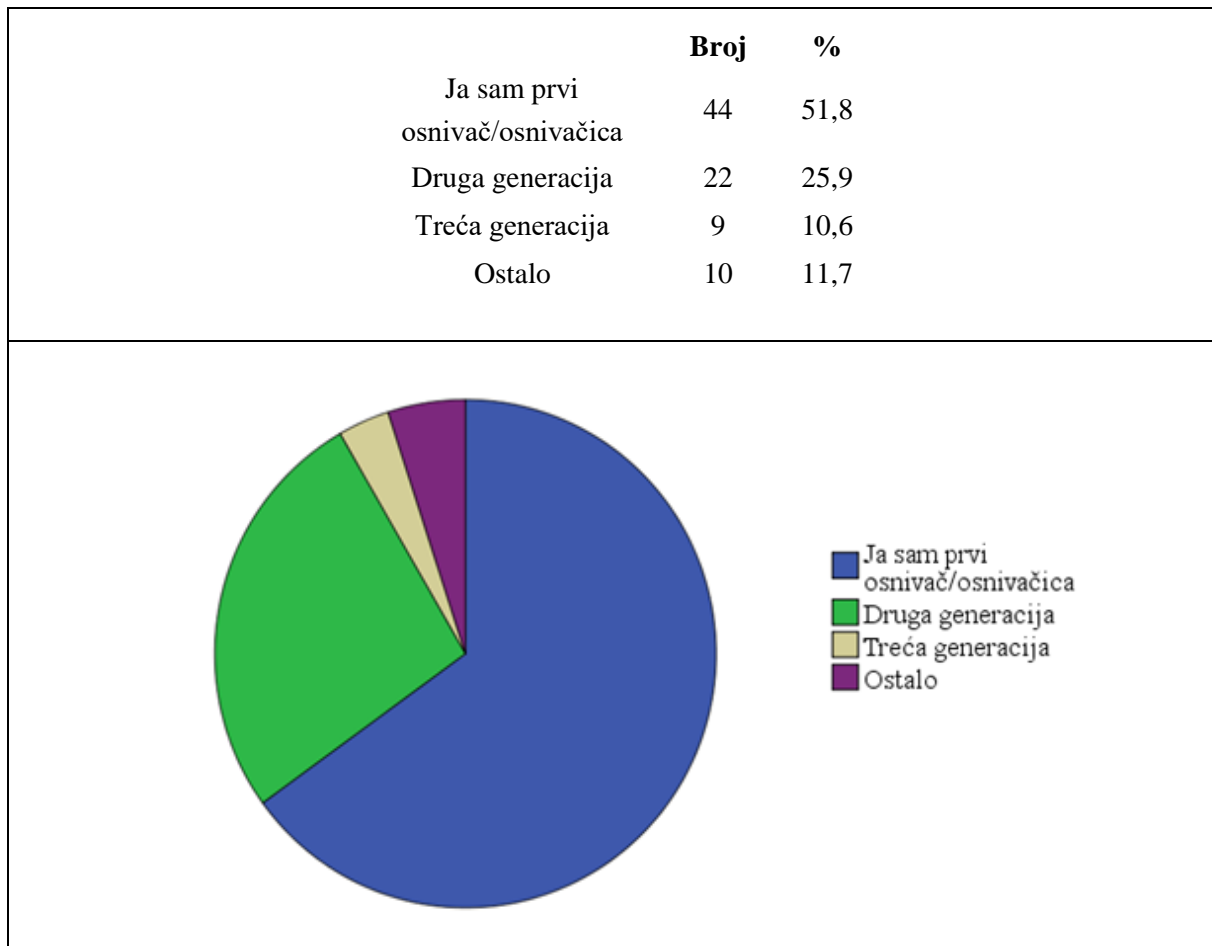
Nadalje, na slici 13 prikazana je dobna struktura vlasnika malih obiteljskih hotela.



Slika 13. Prikaz dobne strukture vlasnika

Najveći broj vlasnika pripada dobnoj skupini između 50 i 59 godina, a slijedi dobna skupina od 60 do 69 godina. Po učestalosti slijedi dobna skupina vlasnika od 30 do 39 godina s 15,3%, dok je najmanji broj vlasnika u dobnoj skupini između 40 i 49 godina sa svega 7,1%.

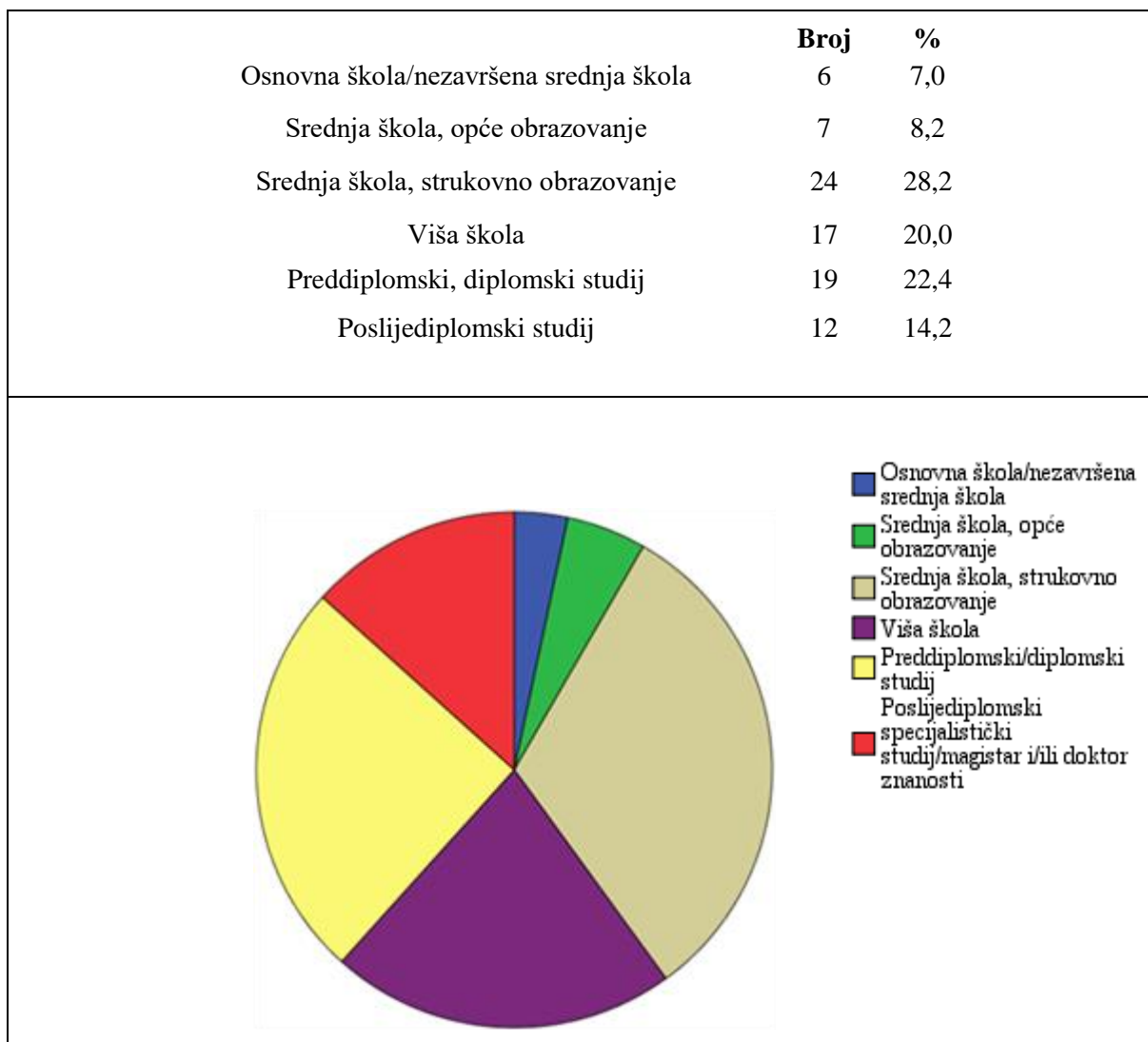
Na slici 14 prikazana je generacija obiteljskog posla, odnosno je li mali obiteljski hotel u vlasništvu prvog vlasnika ili je vlasništvo preneseno na drugu ili treću generaciju obitelji.



*Slika 14. Prikaz generacije vlasništva obiteljskog posla*

U ukupnom uzorku istraživanja najveći broj vlasnika pripada prvoj generaciji obiteljskog posla, odnosno radi se o vlasniku koji prvi osniva poduzeće (51,8%). Ipak, prilično velik broj poduzeća je i u drugoj generaciji obiteljskog posla (25,9%), dok je u trećoj generaciji najmanji broj poduzeća (10,6%).

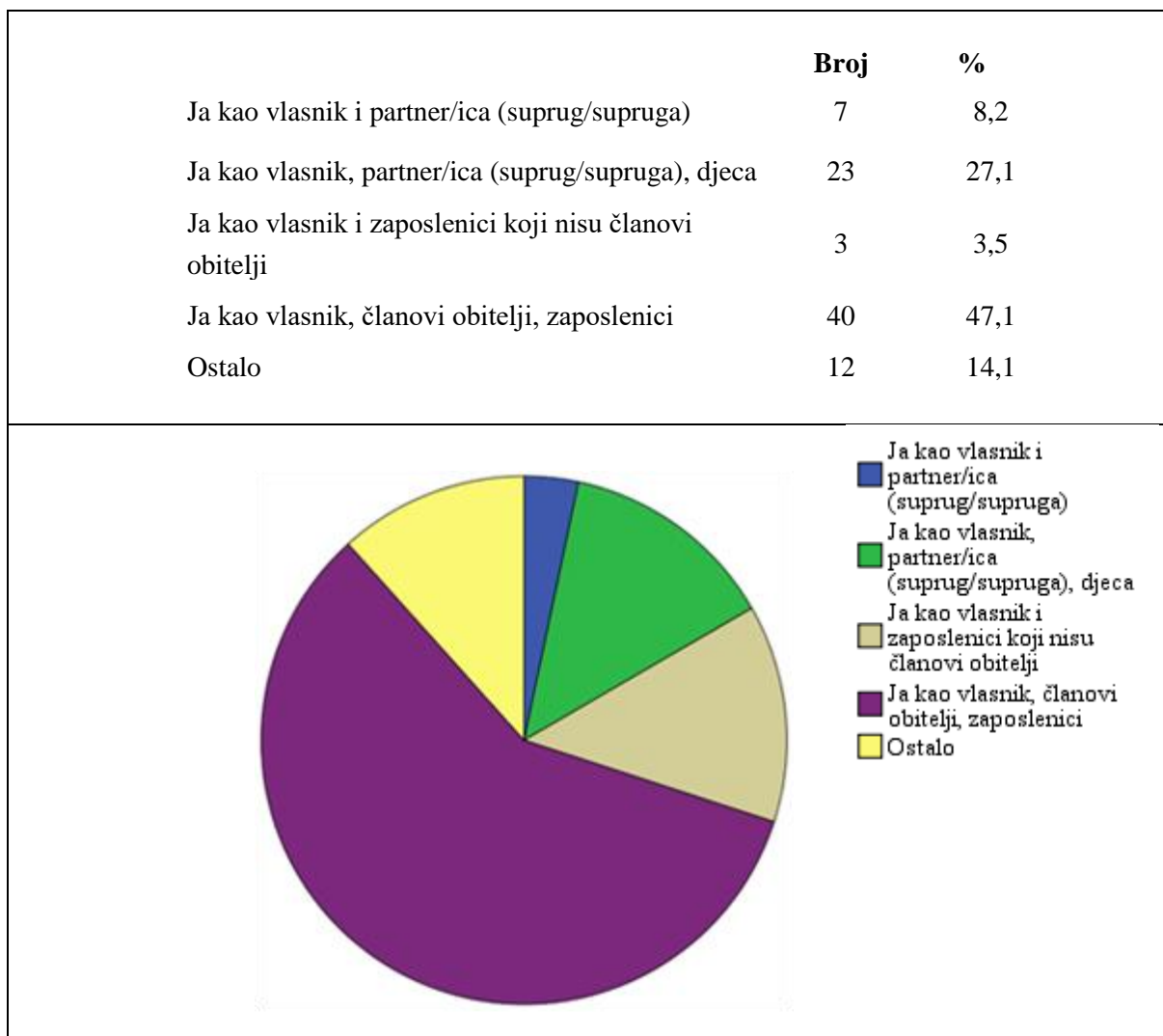
Slijedi slika 15 na kojoj je prikazana razina obrazovanja vlasnika.



*Slika 15. Prikaz obrazovne strukture vlasnika*

U strukturi obrazovanja vlasnika dominira srednja stručna sprema u dijelu strukovnog obrazovanja s 28,2% u ukupnom uzorku, a slijede viša škola i diplomski studij s približno istim udjelima. Najmanje vlasnika ima završenu samo osnovnu školu.

Na slici 16 prikazana je struktura zaposlenja u malim obiteljskim hotelima.

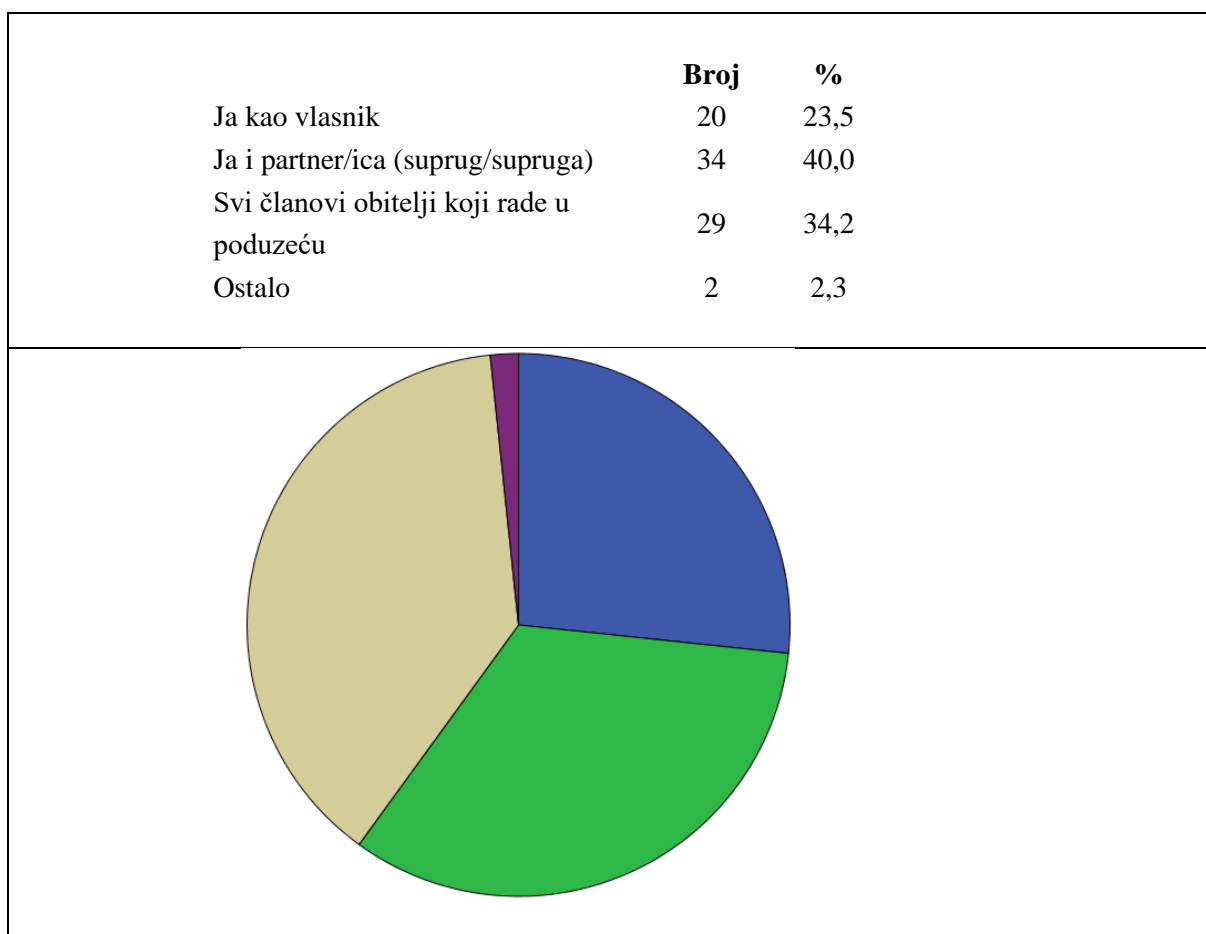


Slika 16. Prikaz strukture zaposlenih

U gotovo pola poduzeća iz uzorka, točnije 47,1% zaposlen je osnivač i članovi obitelji uz zaposlenike koji nisu članovi obitelji. U velikom udjelu poduzeća, odnosno 27,1% zaposleni su samo članovi obitelji dok je u neznatnom broju poduzeća zaposlen samo vlasnik i zaposlenici koji nisu članovi obitelji.



Na slici 17 prikazuje se na koji način se donose poslovne odluke u malim obiteljskim hotelima.



Slika 17. Prikaz načina donošenja odluka

U najvećem broju slučajeva vlasnik/vlasnica donose odluke zajedno, kao obitelji. Slijedi donošenje odluka u krugu obitelji i to u slučaju kada su u poduzeću zaposleni i ostali članovi obitelji – 34,2%. Vlasnik/vlasnica samostalno donose odluke u 23,5% slučajeva.

Nakon pregleda osnovnih obilježja vlasnika malih obiteljskih hotela i načina poslovanja prikazani su motivi koje vlasnici koriste kako bi članove obitelji zadržali u obiteljskom poslu.

Motivacija je ispitana prethodno utvrđenim tvrdnjama koje su vlasnici označili s 1 – uopće ih tako ne motiviram ili 5 – u potpunosti ih tako motiviram.

U tablici 23 prikazani su motivi kojima se služe vlasnici malih obiteljskih hotela kako bi članove obitelji zadržali u obiteljskom poslu i prenijeli na njih upravljanje hotelom u budućnosti.

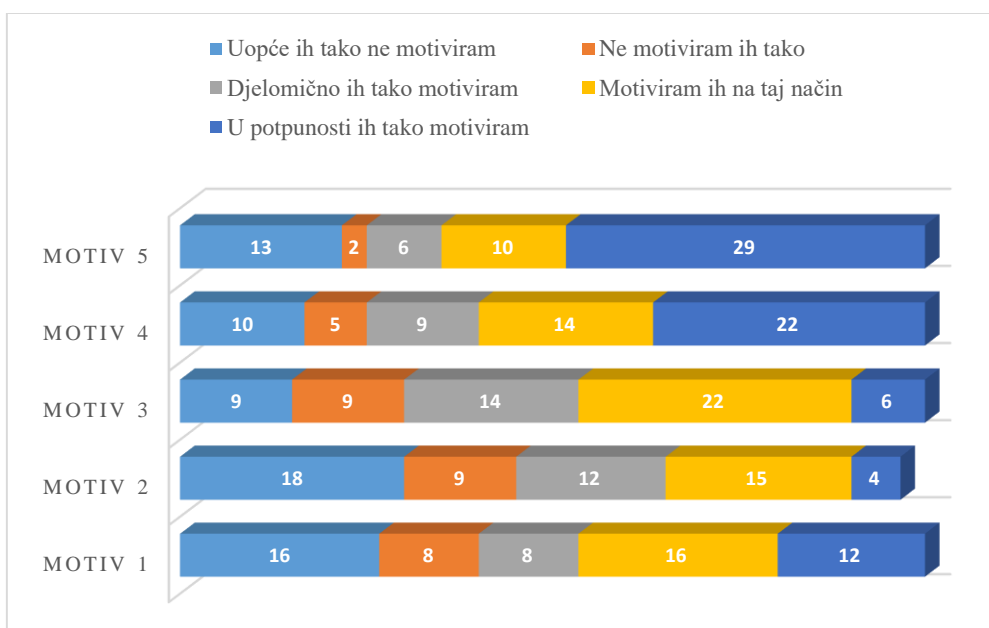
Tablica 23. Motivi nastavka obiteljskog posla korišteni od strane vlasnika i pripadajuće tvrdnje

Oznaka motiva	Tvrdnja
Motiv nastavka posla 1	Motiviram ih obećanjem za preuzimanjem upravljačke uloge u poduzeću.
Motiv nastavka posla 2	Motiviram ih obećanjem za većom zaradom nego u nekom drugom poduzeću.
Motiv nastavka posla 3	Dajem im mogućnost zaposlenja.
Motiv nastavka posla 4	Nastavit će obiteljski posao i obiteljsku tradiciju.
Motiv nastavka posla 5	Uključujem ih u posao od „malih nogu“.

Izvor: izrada autora

Na grafikonu koji slijedi grafički se prikazuje zastupljenost pojedinih motiva za nastavak obiteljskog posla.

Grafikon 9. Zastupljenost motiva za nastavak obiteljskog posla



Izvor: izrada autora

Temeljem grafikona 9 moguće je zaključiti da najviše vlasnika motivira svoje članove obitelji/nasljednike uključenjem u posao od malih nogu (označeno kao motiv 5) i to s 29 označenih tvrdnji u potpunosti tako motiviram članove obitelji (označeno kao vrijednost 5 na

Likertovoj ljestvici) te 10 označenih tvrdnji s *motiviram ih na taj način* (označeno kao vrijednost 4 na Likertovoj ljestvici). Idući često korišten motiv je nastavak obiteljskog posla i tradicije (označeno kao motiv 4) što je i svojstveno za obiteljska poduzeća s odabrane 22 tvrdnje *u potpunosti tako motiviram članove obitelji* (označeno kao vrijednost 5 na Likertovoj ljestvici) te 14 označenih tvrdnji *motiviram ih na taj način* (označeno kao vrijednost 4 na Likertovoj ljestvici). Od navedenih motiva značajno je i omogućavanje zaposlenja članovima obitelji (označeno kao motiv 3) gdje 22 vlasnika *motivira članove obitelji na taj način*, dok ih 6 *u potpunosti* tako motivira. Vlasnici najmanje motiviraju članove obitelji da nastave obiteljski posao tako da im omogućavaju preuzimanje upravljačke uloge u poduzeću (označeno kao motiv 1) i činjenicom da će više zarađivati nego u nekom drugom poduzeću (označeno kao motiv 2).

Signifikantnost motiva 3, 4 i 5 prikazana je u tablici 24.

Tablica 24. Deskriptivna statistika motivacije za nastavak obiteljskog posla

	Motiv 1	Motiv 2	Motiv 3	Motiv 4	Motiv 5
Srednja vrijednost	3,00	2,57	3,12	3,55	3,67
Medijan	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Mod	1	1	4	5	5
Standardna devijacija	1,52	1,39	1,24	1,48	1,61
Varijanca	2,31	1,84	1,53	2,18	2,59
Minimum	1	1	1	1	1
Maksimum	5	5	5	5	5

Izvor: izrada autora

Modovi, odnosno vrijednosti koje se najčešće javljaju za motive 3, 4 i 5 su vrijednosti 4 i 5, a što označava tvrdnje *u potpunosti ih tako motiviram* (Likertova vrijednost 5) i *motiviram ih na taj način* (Likertova vrijednost 4), što govori o dobroj zastupljenosti navedenih načina motivacije, dok su motivi 1 i 2 s modovima 1 što govori o slaboj nezastupljenosti navedenih motiva, odnosno tvrdnji *ne motiviram ih na taj način* (Likertova vrijednost 2) i *uopće ih tako ne motiviram* (Likertova vrijednost 1).

U tablici 25 prikazana je međuovisnost motiva pomoću korelacijske tablice.

Tablica 25. Korelacija motiva koje vlasnici koriste za motivaciju članova obitelji radi nastavka obiteljskog posla

	Motiv 1	Motiv 2	Motiv 3	Motiv 4	Motiv 5
Motiv 1	1				
Motiv 2	,484**	1			
Motiv 3	,668**	,665**	1		
Motiv 4	,771**	,484**	,697**	1	
Motiv 5	,540**	,281*	,556**	,690**	1

Napomena: \*\*. Korelacija je signifikantna na razini 0,01; \*. Korelacija je signifikantna na razini 0,05.

Izvor: izrada autora

Temeljem tablice 25 moguće je zaključiti da postoji jaka međuovisnost među motivima koje vlasnici koriste kod motiviranja članova obitelji da nastave obiteljski posao uz visoku signifikantnost ( $p < 0,01$ ). Spearmanov koeficijent korelacije  $r = 0,771$ ,  $p < 0,01$  prikazuje jačinu korelacije koja je najjača za motive 1 i 4, odnosno pružanje mogućnosti preuzimanja upravljačkih uloga u poduzeću i nastavka obiteljskog posla i tradicije. Iduće su po signifikantnosti korelacije motiva 3 i 4 uz  $r = 0,697$ ,  $p < 0,01$ , odnosno pružanje mogućnosti zaposlenja članovima obitelji i nastavka obiteljskog posla i tradicije. Za motive 4 i 5  $r = 0,690$ ,  $p < 0,01$  što znači da su motivi nastavka obiteljskog posla i tradicije te uključivanje u obiteljski posao „od malih nogu“ signifikantno međuovisni. Najslabija korelacija uočena je između motiva 2 i 5, odnosno motivacije pružanja mogućnosti više zarade nego u nekom drugom poduzeću i uključivanjem u posao „od malih nogu“ uz vrijednosti  $r = 0,281$ ,  $p < 0,05$ .

U tablici 26 prikazani su nefinancijski pokazatelji uspješnosti poslovanja.

Tablica 26. Prikaz nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja

	<b>Nastavak posla/tradicije</b>	<b>Odnosi s okolinom</b>
Std. devijacija	,403	,324
Std. pogreška	,052	,042
Minimum	0	0
Maksimum	1	1
Da	65 (76,5%)	68 (80%)
Ne	20 (23,5%)	17 (20%)

*Izvor: izrada autora*

Kvalitativne, odnosno nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja važne su većini vlasnika malih obiteljskih hotela. Uspješnost koja je izravno vezana uz obiteljsko poslovanje je nastavak obiteljske tradicije, odnosno očuvanje međugeneracijskog poduzetništva s 76,5% pozitivnih odgovora na pitanje hoće li članovi obitelji nastaviti obiteljski posao. Još i veći postotak ispitanika – 80% – odgovorilo je da su im važni odnosi s okolinom, odnosno da smatraju da dobri odnosi s ljudima i poduzećima u kojima vlasnici žive i rade utječu na uspješnost poslovanja.

Iduća mjera uspješnosti je financijske prirode te se odnosi na procjenu vlasnika koliko su u prosjeku unatrag pet godina svoga poslovanja uspješno poslovali, mjereno prihodima od prodaje i dobiti nakon oporezivanja. Ispitanicima je bilo ponuđeno 12 kategorija, od kategorije 1 – bez rasta/pad dobiti nakon oporezivanja do kategorije 12 – ostvaren je rast dobiti nakon oporezivanja više od 100%. Financijske mjere uspješnosti poslovanja proizašle iz strukturiranog anketnog upitnika prikazane su u tablici 27.

Tablica 27. Prikaz financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja (percepcija vlasnika) proizašlih iz strukturiranog anketnog upitnika

	Prosječan rast dobiti nakon oporezivanja	Prosječan rast prihoda od prodaje
Std. devijacija	1,992	2,245
Std. pogreška	0,257	0,290
Varijanca	3,969	5,040
Minimum	Bez rasta/pad	Bez rasta/pad
Maksimum	više od 100%	više od 100%
Bez rasta/pad	14 (17%)	8 (10%)
1-10%	32 (38%)	33 (39%)
11-20%	14 (17%)	20 (24%)
21-30%	9 (10,6%)	7 (8%)
31-40%	3	5
41-50%	5	2
51-60%	4	3
61-70%	0	0
71-80%	2	2
81-90%	0	3
91-100%	2	2
više od 100%		

Izvor: izrada autora

U slučaju financijskih pokazatelja vidljive su veće varijance i standardne devijacije zbog različitih vrijednosti dobiti i prihoda od prodaje. Podrobnijom analizom frekvencija vidljivo je da veliki broj poduzeća u uzorku (17%) ostvaruje pad ili je bez rasta dobiti, dok je za prihode od prodaje također zabilježen pad, ali nešto manji (10%). Najveći broj ispitanika ostvaruje neznatan rast prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja, između 1% i 10%. Po učestalosti slijedi rast prihoda od prodaje između 11 i 20% s 24% i rast dobiti nakon oporezivanja s 17%. Ipak, nije neznatan niti broj ispitanika koji ostvaruju rast između 21% i 30% – dobiti nakon oporezivanja 10,6%, a prihoda od prodaje 8%.

U navedenoj distribuciji uspješnosti mogući su potencijalni ambivalentni rezultati kada će se mjeriti utjecaj pojedinih poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja, upravo kod varijabli prosječan rast prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja zbog velikog broja ispitanika koji se nalaze u nekoliko kategorija.

U tablici 28 prikazan je rast prihoda od prodaje i rasta dobiti nakon oporezivanja u petogodišnjem razdoblju od 2010. do 2014. godine temeljenog na financijskim kvantitativnim podacima. Navedeni pokazatelji izračunati su temeljem sekundarnih financijskih podataka proizašlih iz godišnjih financijskih izvještaja hotela iz uzorka istraživanja.

Tablica 28. Rast prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja između 2010. i 2014. godine

Godina - prosjek	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum	
Rast prihoda od prodaje	2010-11	81	1,265	1,431	,221	13,452
	2011-12	102	1,937	7,018	,598	71,144
	2012-13	108	1,154	,291	,394	2,868
	2013-14	108	,996	,197	,478	2,070
	<b>Ukupno</b>	<b>399</b>	<b>1,335</b>	<b>3,573</b>	<b>,000</b>	<b>71,144</b>
Rast dobiti nakon oporezivanja	2010-11	83	3,175	8,837	,000	68,710
	2011-12	92	1,861	2,991	,000	20,204
	2012-13	94	4,335	11,047	,000	92,108
	2013-14	100	1,719	4,845	,000	33,696
	<b>Ukupno</b>	<b>369</b>	<b>2,877</b>	<b>8,029</b>	<b>,000</b>	<b>92,108</b>

Izvor: izrada autora

Promjene iz godine u godinu u prosjeku su male. U slučaju rasta prihoda od prodaje rast iz godine u godinu je između 12% (indeks 1,2) i 19% (1,9), dok je u slučaju 2013-14 (rast iz 2013. godine u odnosu na 2014. godinu) primijećen pad prihoda od prodaje. Kod rasta dobiti nakon oporezivanja uočene su veće promjene. Najveći rast uočen je 2012-13 (rast iz 2012. godine u odnosu na 2013. godinu) od 335%. Najveća odstupanja javljaju se kod rasta dobiti nakon oporezivanja uz standardne devijacije od 11,047 i 5,837. Nadalje, moguće je uočiti i prilično velike varijacije između najmanjih i najvećih vrijednosti stopa rasta što je najviše uočljivo kod rasta dobiti nakon oporezivanja, gdje su najmanje vrijednosti 0, a najveće 68,710 (6.770%) i 92,108 (9.110%) što govori o ekstremnim vrijednostima rasta iz godine u godinu. Ekstremi se javljaju uslijed situacija kada je jedne godine ostvaren gubitak ili nema dobiti pa se iduće godine javlja ekstremno rast u odnosu na bazno razdoblje.

Nadalje, u tablici 29 moguće je uočiti nehomogene grupe među godinama za rast prihoda od prodaje i rast dobiti nakon oporezivanja, a posebice kod stope rasta dobiti nakon oporezivanja.

Navedeno upućuje da Levene test o homogenosti varijanci neće biti točan pa se koristi Welchov test koji ne pretpostavlja iste veličine grupa.

*Tablica 29. Robusni test jednakosti srednjih vrijednosti*

		F*	df1	df2	Sig.
Rast prihoda od prodaje	Welch	6,224	4	80,914	,000
Rast dobiti nakon oporezivanja	Welch	1,406	4	7,787	,317

Napomena: \*Asimptotska F distribucija.

*Izvor: izrada autora*

Welchov test za rast prihoda od prodaje je signifikantan na razini  $F(6,224)$ ,  $p=0,000$  čime se odbacuje nulta hipoteza da grupe imaju jednake srednje vrijednosti, dok se za rast dobiti nakon oporezivanja isto ne može zaključiti.

### **5.1.2.2 Specifično poduzetničko znanje vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Utjecaj poduzetničkog znanja postavlja se prvom hipotezom koja se nadalje dijeli na dvije podhipoteze.

#### ***H1. Specifično poduzetničko znanje vlasnika značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

U teoriji poduzetništva, poduzetnici posjeduju specifične materijalne i nematerijalne resurse, koje kombiniraju na njima svojstven način kako bi realizirali poslovne prilike. Poduzetničko znanje predstavlja specifičan nematerijalni resurs koji poduzetniku omogućava ostvarivanje konkurentskih prednosti na tržištu i rast poduzeća. Kako je znanje vrlo apstraktna kategorija, za potrebe istraživanja u ovom doktorskom radu je operacionalizirana kao obrazovanje, specifično znanje o izboru načina financiranja i godine prethodnog iskustva vlasnika. Operacionalizacijom i istraživanjem poduzetničkog znanja među prvima se počinje baviti Hayek (1945), dok iskustvo razmatraju Lane i ostali (1998).



Operacionalizacijom istraživanja u sklopu prve hipoteze dolazi se do podhipoteza H1.1. i H1.2.

***H1.1. Specifično poduzetničko znanje vlasnika stečeno iskustvom i sudjelovanjem u dodatnim edukacijama značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

Prije testiranja utjecaja poduzetničkog znanja na uspješnost poslovanja prikazane su varijable poduzetničkog znanja – iskustvo i sudjelovanje u edukacijama.

*Tablica 30. Deskriptivna statistika prethodnog radnog iskustva vlasnika*

	<b>Iskustvo u turizmu (Da/Ne)</b>	<b>Iskustvo (godine)</b>
Srednja vrijednost		8,5
Medijan		7,0
Mod		0
Standardna devijacija		8,4
Varijanca		71,1
Minimum		0
Maksimum		40
Da	60 (70%)	
Ne	25 (30%)	

*Izvor: izrada autora*

Prosječan broj godina prethodnog iskustva vlasnika je 8,5, međutim radi se o velikoj varijanci u uzorku što je uzrok velikih odstupanja najmanje i najveće vrijednosti, ali i dužini poslovanja pojedinog poduzeća. Kako se radi o velikim odstupanjima u generaciji obiteljskog posla, varijanca je velika uz vrijednost 71,1 uz iznimno dugo prethodno iskustvo u poslu od 40 godina do bez prethodnog iskustva u poslu. Nadalje, 70% ispitanika ima prethodnog iskustva u turizmu, dok 30% ispitanika nema. Prethodno iskustvo se u upitnik unosilo brojem godina.

U tablici 31 prikazane su dodatne edukacije u kojima su vlasnici sudjelovali prije pokretanja posla i tijekom rada u vlastitom poduzeću.

*Tablica 31. Učestalost sudjelovanja u edukacijama vlasnika malih obiteljskih hotela*

	<b>Edukacije prije pokretanja posla</b>	<b>Edukacije tijekom poslovanja</b>
Da	54	65
Ne	31	20

*Izvor: Izrada autora*

Temeljem tablice 31 vidljivo je da je 50 vlasnika sudjelovalo u nekoj vrsti edukacije prije pokretanja posla, a 65 vlasnika i tijekom poslovanja sudjeluje u dodatnim edukacijama.

U sljedećoj tablici prikazan je način organizacije i provođenja edukacija u malim obiteljskim hotelima.

*Tablica 32. Sudjelovanje vlasnika u edukacijama prije pokretanja posla*

<b>Vrste edukacija prije pokretanja posla</b>	<b>Broj</b>	<b>%</b>
Da, organizirane edukacije usmjerene na osnivanje poduzeća (1)	10	11,8
Da, organizirane edukacije iz menadžmenta (marketing, organizacija) (2)	14	16,5
Da, organizirane edukacije o vođenju financija (3)	2	2,3
Da, organizirane edukacije za korištenje novih tehnologija (4)	2	2,3
Da, ali sam se sam/sama educirao (5)	26	30,6
Ne (6)	31	36,5

*Izvor: izrada autora*

Najveći broj ispitanika (26) prije pokretanja posla se samostalno educirao dok je velik broj ispitanika odabrao više vrsta edukacija. Ipak, određeni broj ispitanika (31) je naveo da se nije educirao prije pokretanja vlastitog posla.

Nadalje, u tablici 33 detaljnije je prikazana učestalost i vrste edukacija vlasnika prije pokretanja posla.

*Tablica 33. Kombinacije edukacija prije pokretanja posla*

<b>Kombinacija edukacije prije pokretanja posla</b>	<b>Kombinacije po ispitanicima</b>
2, 3, 4	1
3, 5	2
4, 5	1
1, 2, 3, 4	1
1, 2, 3	1
1, 5	1
2, 3, 4, 5	1
6, 5	1
2, 5	1
2, 3	1

*Izvor: izrada autora*

Broj označava vrstu edukacije. Značenje broja edukacije može se pronaći u tablici 32 gore u tekstu. Primjerice, dva ispitanika odabrala su istu kombinaciju edukacija – organizirane edukacije o vođenju financija i vlastita edukacija, dok velik broj ispitanika uz organiziranu edukaciju navodi i samostalnu edukaciju (koja je označena brojem 5). Po dvoje ispitanika su odabrali velik broj edukacija prije osnivanja poduzeća (1, 2, 3, 4), a to su organizirane edukacije iz područja osnivanja poduzeća, iz područja menadžmenta, vođenje financija i korištenje novih tehnologija.

Nadalje, u tablici 34 prikazane su edukacije tijekom rada u poduzeću.

Tablica 34. Sudjelovanje vlasnika u edukacijama tijekom rada u vlastitom poduzeću

<b>Vrste edukacija tijekom rada u poduzeću</b>	<b>Broj</b>	<b>%</b>
Da, organizirane edukacije iz područja ugostiteljstva/hotelijerstva (1)	42	49
Da, organizirane edukacije iz menadžmenta (marketing, organizacija) (2)	9	10,5
Da, organizirane edukacije o vođenju financija, prijave na natječaje za dobivanje poticaja (3)	6	7,5
Da, organizirane edukacije za korištenje novih tehnologija (4)	5	5
Da, ali sam se sam/sama educirao (5)	11	13
Ne (6)	12	15

*Izvor: izrada autora*

Edukacije tijekom rada u poduzeću se razlikuju u odnosu na edukacije prije osnivanja poduzeća. Najveći broj ispitanika se educira u području hotelijerstva i ugostiteljstva, odnosno najvažnija je edukacija iz područja djelatnosti poslovanja poduzeća. U približno jednakim omjerima pohađaju se organizirane edukacije iz menadžmenta, a potom edukacije o vođenju financija i organizirane edukacije za dobivanje financijskih poticaja. Također, još uvijek značajan broj ispitanika se educira samostalno u odnosu na organizirane edukacije.

Veliki broj ispitanika nije odabrao samo jednu vrstu edukaciju, već kombinaciju kao i u slučaju edukacija prije osnivanja poduzeća. U tablici 35 detaljnije je prikazana učestalost pohađanja edukacija.

Tablica 35. Kombinacija edukacija tijekom rada u vlastitom poduzeću

<b>Kombinacija edukacija tijekom rada u poduzeću</b>	<b>Kombinacije po ispitanicima</b>
1, 2	2
1, 2, 3	1
1, 2, 3, 4, 5	2
1, 5	1
1, 2, 5	1
2, 3, 4	1
1, 2, 3, 4	2
3, 4	1
1, 3, 5	2
1, 3, 4	1

*Izvor: izrada autora*

Broj označava vrstu edukacije, a naziv edukacije nalazi se u tablici 34. Primjerice, dvoje ispitanika odabralo je istu kombinaciju edukacija – organizirane edukacije u području ugostiteljstva/hotelijerstva i iz područja menadžmenta. Nadalje po dvoje su odabrali i kombinaciju svih edukacija i uključili samostalno educiranje (1, 2, 3, 4, 5), te sve vrste edukacija (1, 2, 3, 4).

Pojedini ispitanici dodali su i neke vrste edukacija koje nisu bile ponuđene upitnikom što je prikazano u tablici 36.

*Tablica 36. Edukacije koje su ispitanici naveli kao dodatne<sup>84</sup>*

<b>Vrsta edukacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Učenje stranih jezika</li> <li>• Specifična edukacija za potrebe konobarenja</li> <li>• Edukacija zaštite na radu</li> <li>• Privatna edukacija kod stručnjaka</li> </ul>
------------------------	--

*Izvor: izrada autora*

Temeljem navedenih podataka o edukaciji moguće je zaključiti da velik broj vlasnika preferira samostalnu edukaciju u sklopu cjeloživotnog obrazovanja.

Nadalje se prikazuje korelacija između edukacija prije pokretanja posla, tijekom rada u poduzeću te prethodnog radnog iskustva s pokazateljima uspješnosti poslovanja.

---

<sup>84</sup> Edukacije koje nisu bile ponuđene ispitanicima u strukturiranom anketnom upitniku. Ispitanici su u otvorenom, nestrukturiranom pitanju imali mogućnost upisati edukaciju koja nije navedena na popisu ponuđenih.

Tablica 37. Korelacija edukacija, prethodnog iskustva i pokazatelja uspješnosti poslovanja

	1	2	3	4	5	6	7
Iskustvo (1)							
Edukacije prije (2)	-,051						
Edukacije tijekom (3)	,022	,572**					
Dobit prosjek (4)	,214*	,116	,304*				
Prihod prosjek (5)	,156	,025	,256*	,919**			
Nastavak posla/tradicije (6)	,095	,088	,445**	,175	,124		
Odnosi s okolinom (7)	,177	,184	,439**	,166	,085	,467**	

Napomena: \*\*. Korelacija je signifikantna na razini 0,01, \*. Korelacija je signifikantna na razini 0,05.

Izvor: izrada autora

Temeljem tablice 37 uočene su signifikantne veze za edukacije tijekom poslovanja i prije pokretanja vlastitog posla uz Spearmanov koeficijent  $r$  od 0,572, što govori o značajnom utjecaju. Može se zaključiti da ukoliko se osoba educirala prije pokretanja posla, utoliko će nastaviti s edukacijom i tijekom rada u vlastitom poduzeću. Nadalje, edukacije tijekom poslovanja signifikantno su pozitivno korelirane s pokazateljima uspješnosti prosječna stopa rasta dobiti nakon oporezivanja ( $r=0,304$ ,  $p<0,05$ ) i prosječna stopa rasta prihoda od prodaje ( $r=0,256$ ,  $p<0,05$ ). Još značajnija korelacija uočena je za nefinancijske pokazatelje uspješnosti nastavak posla ( $r=0,445$ ,  $p<0,01$ ) i odnosi s okolinom ( $r=0,439$ ,  $p<0,01$ ).

Osim edukacija, postoji i signifikantna korelacija iskustva s prosječnom stopom rasta dobiti nakon oporezivanja ( $r=0,214$ ,  $p<0,05$ ).

Prije provođenja regresijske analize potrebno je analizirati i korelaciju pokazatelja uspješnosti i edukacija prije pokretanja posla i tijekom rada u poduzeću. Postoji signifikantna korelacija edukacija tijekom poslovanja sa svim pokazateljima uspješnosti na razinama  $p < 0,01$  i  $p < 0,05$ , te iskustva s pokazateljem uspješnosti prosječan rast dobiti nakon oporezivanja.

Kako bi se dokazala prva hipoteza pristupilo se regresijskoj analizi. Preliminarnom korelacijskom analizom i utvrđivanjem signifikantnosti dokazano je da se nefinancijska varijabla odnosi s okolinom može dovesti u vezu s dodatnim edukacijama tijekom rada u poduzeću te financijska varijabla prosječan rast dobiti nakon oporezivanja s iskustvom i edukacijama tijekom rada u poduzeću. Prije izrade modela testirane su varijable koje imaju binaran oblik kako bi se utvrdilo da li zadovoljavaju uvjete za provođenje binarne logističke regresije.

Tablica 38. Oznake i kodovi varijabli u logističkoj binarnoj regresiji

Varijabla	Kod za potrebe regresije
Odnosi s okolinom (priznatost u zajednici)	1 = Da 0 = Ne
Dodatne edukacije tijekom rada u poduzeću	1 = Odabran bilo koji oblik edukacije 0 = Bez dodatne edukacije

Izvor: izrada autora

Zaključuje se da je varijabla dodatne edukacije tijekom rada u poduzeću signifikantna za potrebe logističke regresije, a Fisherov test točnosti govori o visokoj signifikantnosti na razini  $p = 0,002$ , tj. 98%. Spearmanov koeficijent korelacije je 0,305, Goodman i Kruskal tau je 0,198 dok je Pearsonov  $X^2(1) = 11,882$ ,  $p = 0,002$ . Prema  $X^2$  testu postoje statistički značajne razlike između ispitanika koji se educiraju tijekom rada u poduzeću i ne educiraju tijekom rada u poduzeću.

Model je prvotno testiran na multikolinearnost te varijable nisu multikolinearne (VIF = 1, Eigenvalue vrijednosti su slične te nema velikih odstupanja).

Nadalje se testirao utjecaj edukacija i iskustva na odnose s okolinom. Radi zadovoljavanja uvjeta parsimonije modela, kao jedne od pretpostavki logističke regresije, utvrđeno je da se u model uvrste samo edukacije te su signifikantni rezultati logističke regresije odnosa s okolinom i edukacija prikazani u nastavku.

U tablici 39 prikazani su rezultati logističke regresije dodatnih edukacija tijekom rada u poduzeću i odnosa s okolinom (u ovoj tablici, ali i svim ostalim tablicama gdje se prikazuju rezultati regresije, prikazani su samo statistički značajni rezultati, tj. samo signifikantne nezavisne varijable).

Tablica 39. Rezultati logističke regresije dodatnih edukacija tijekom rada u poduzeću i odnosa s okolinom

	<i>b</i>	<i>OR</i>	<i>95% CI for odds</i>	<i>p</i>
Konstantni član	0,15			
Edukacije tijekom rada u poduzeću	3,04*	20,9	1,42 – 30439	.02

$R^2 = 0,248$  (Nagelkerke)  $0,157$  (Cox&Snell)  $0,51$  (Hosmer i Lemeshow)  $0,46$  Model  $X^2(2) = 10,25$ ,  $p < 0,05^*$

Hosmerova i Lemeshowova statistika je signifikantna na razini  $p=0,51$ . Vrijednosti Nagelkerke i Cox&Snell testova od  $0,248$  i  $0,157$  pretpostavljaju dobru prediktivnu moć modela. Referentne vrijednosti u modelu su dobri odnosi s okolinom označeno kao 1 i prisutnost dodatnih edukacija tijekom rada u vlastitom poduzeću označeno s 1. Modelom je točno specificirano  $91,6\%$  vjerojatnosti rezultata zavisne varijable i  $85,26\%$  procijenjenih rezultata zavisne varijable odnosi s okolinom.

Omjer vjerojatnosti testiran na restrikcijama zajedničkih parametara proizvodi  $LR^{85}$  test u vrijednosti od  $9,93$  uz  $p=0,006$ , što upućuje da je cjelokupna ocjena modela dobra usprkos malim vrijednostima Nagelkerke i Cox&Snell pseudo  $R^2$ . Navedeno je vrlo česta kombinacija za modele koji predviđaju pojedinačno ponašanje, a što nadalje upućuje da model ne bi bio u mogućnosti točno opisati pojedine slučajeve, ali daje dobar uvid u cjelokupno stanje.

Rezultati regresije sa zavisnom varijablom odnosa s okolinom prikazani su regresijskom jednadžbom sljedećeg oblika:

$$\text{Odnosi s okolinom}_i = 0.15 + 3.04 \text{ Edukacije tijekom rada u poduzeću}_i \quad (27)$$

Ukoliko se vlasnik dodatno educira tijekom rada u vlastitom poduzeću više je vjerojatno da su mu utoliko važniji dobri odnosi s okolinom nego kada se ne educira. Interpretacijom „omjera

<sup>85</sup> Eng. *likelihood ratio*.



šansi“ (*odds ratio*) postoji vjerojatnost da vlasnik koji se educira tijekom rada u poduzeću ima 20,9 puta bolje odnose s okolinom.

Na nastavak obiteljske tradicije ne utječu dodatne edukacije i iskustvo, odnosno statistički nije dokazan značajan utjecaj.

Nadalje se linearnom regresijom utvrđuje utjecaj edukacija tijekom rada u poduzeću na prihod od prodaje i dobiti nakon oporezivanja koji je izračunat kao postotni prosjek ranga ponuđenog u strukturiranom anketnom upitniku (primjerice ponuđeni rang od 1-10% izračunat je kao prosječna vrijednost od 5,5% što čini pogodnu vrijednost za linearnu regresiju). Izbjegla se multinominalna logistička regresija zbog sličnih odabranih rangova vrijednosti u uzorku te premalom broju različitih slučajeva (uglavnom se radi o rangovima rasta između 1 i 10%) za utvrđivanje signifikantnih rezultata. Odnos numeričke i binarne varijable je pogodniji za uzorak od 85 jedinica.

Na prosječan rast prihoda od prodaje ne utječu dodatne edukacije i iskustvo, a statistički signifikantne veze linearnom regresijom nisu dokazane.

Iduće se testira utjecaj dodatnih edukacija tijekom rada u poduzeću i iskustva na prosječan rast dobiti nakon oporezivanja u svrhu dokazivanja prve hipoteze.

Pristupa se testiranju multikolinearnosti nezavisnih varijabli testom faktora inflacije varijacije (VIF). Sve vrijednosti bile su manje od 5 kod  $df^{86}=3$  (Bahovec i Erjavec, 2009), što upućuje na neprisutnost multikolinearnosti.

Nadalje se testira homoskedastičnost podataka koja je prvo utvrđena grafičkim pregledom, a zatim Whiteovim testom. Whiteov test nultom hipotezom pretpostavlja homoskedastičnost, odnosno konstantnost varijance, za stopu rasta dobiti nakon oporezivanja je  $X^2(7)=0,365$ ,  $F(7,52)=0,1859$ ,  $p>0,05$ , a za rast prihoda od prodaje  $X^2(7)=0,101$ ,  $F(7,52)=0,096$ ,  $p>0,05$ .

Rezultati potvrđuju da se nulta hipoteza o homoskedastičnosti varijance ne može odbaciti što dokazuje heteroskedastičnost za obje zavisne varijable.

Autokorelacija reziduala ispitana je primjenom Durbin-Watson testa kod kojeg nulta hipoteza pretpostavlja da ne postoji autokorelacija reziduala prvog reda. DW test za stopu rasta dobiti nakon oporezivanja je 1,82, dok je gornja granica 1,69 što govori o prisutnosti autokorelacije,

---

<sup>86</sup>  $df = \text{degrees of freedom}$ .

a kod stope rasta prihoda od prodaje vrijednost je 2,01 što govori o pozitivnoj autokorelaciji. Zbog navedene narušene pretpostavke kod regresije će se primijeniti Cocrane-Orcuttov postupak korekcije te dodatno Newey-Westova korekcija koja korigira autokorelaciju i heteroskedastičnost.

Nadalje, test normalnosti reziduala je dobiven Jarque–Berra testom s Cholesky (Urzua) ortogonalizacijom. Nultom hipotezom pretpostavlja se normalnost distribucije. Vrijednost Jarque-Berra za regresiju stope rasta prihoda od prodaje je  $JB=8,35$  uz  $p=0,010$  što govori da se nulta hipoteza može odbaciti i upućuje na narušavanje pretpostavke normalnosti reziduala. Problem koji se može javiti u navedenom slučaju je da  $t$ -test,  $F$ -test i  $X^2$  test više nisu pouzdani, a nenormalnost distribucije može naročito utjecati na intervalne procjene, posebno ako je distribucija grešaka relacije simetrična. Za model sa stopom rasta dobiti nakon oporezivanja dane su vrijednosti  $JB=0,235$  uz  $p=0,786$  što govori o normalnosti reziduala.

Na kraju se testira *bias*<sup>87</sup> reziduala pomoću testa Cookova udaljenost. Cookova udaljenost je 0,266, a vrijednosti veće od 1 upućuju na probleme s netipičnim vrijednostima<sup>88</sup>, što u slučaju navedenog modela nije problematično (Field, 2013).

Po testiranju pretpostavki i utvrđivanju korektivnih mjera provodi se linearna regresija te su prikazani rezultati samo za edukacije tijekom rada u poduzeću i iskustva, odnosno signifikantni rezultati.

Tablica 40. Rezultati linearne regresije stope rasta dobiti nakon oporezivanja, edukacija tijekom rada u poduzeću i prethodnog radnog iskustva

	<i>Sredina kvadrata</i>	<i>Sig.</i>	<i>F-omjer</i>	
Regresija	6,865	0,000	3,004	
<i>Varijable</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>VIF</i>
Konstantni član		0,27	,79	
Edukacije tijekom rada	15,61	4,91	,000	1,31
Iskustvo	0,46	1,38	,050	1,28
$R^2 = 13,86\%$				

<sup>87</sup> Iskrivljenje, pristranost.

<sup>88</sup> Eng. *outlier*.

U tablici 40 i jednadžbi 28 prikazana je samo signifikantna varijabla edukacije tijekom rada u poduzeću i prethodno iskustvo vlasnika. Nadalje,  $R^2$  govori o prognostičkoj moći modela koja je 13,86%, što znači da se 13,86% varijacija utjecaja na stopu rasta dobiti nakon oporezivanja može objasniti edukacijama tijekom rada u poduzeću i prethodnim iskustvom.

$$\text{Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja}_i = 11,71 + 15,61 \text{ Edukacije tijekom} \quad (28) \\ \text{rada u poduzeću}_i + 0,46 \text{ Iskustvo}_i$$

Temeljem modela moguće je zaključiti da ukoliko će vlasnik sudjelovati u edukacijama tijekom rada u poduzeću, utoliko će se stopa rasta dobiti nakon oporezivanja prosječno povećati za 15,61%. Ako je vlasnik posjedovao iskustvo prije pokretanja vlastitog posla, stopa rasta dobiti nakon oporezivanja prosječno će se povećati za 0,46%. Temeljem dobivenih rezultata moguće je govoriti o signifikantnom utjecaju edukacija tijekom rada u poduzeću i iskustva na uspješnost poslovanja mjerenu stopom rasta dobiti nakon oporezivanja što upućuje na potvrđivanje prve hipoteze.

Edukacije prije pokretanja vlastitog posla i iskustvo vlasnika nisu dokazani kao signifikantni te ne utječu na uspješnost poslovanja mjerenu ostalim pokazateljima uspješnosti poslovanja.

U tablici 41 prikazan je sažetak svih modela kojima je dokazan statistički signifikantan utjecaj edukacija tijekom rada u poduzeću i iskustva na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Signifikantan utjecaj edukacija na uspješnost poslovanja pronalaze i Lee i Tsang, (2001) te Sánchez i ostali (2003).

Tablica 41. Sumarni rezultati regresijske analize utjecaja edukacija i iskustva na pokazatelje uspješnosti poslovanja

	Model 1	Model 2
Edukacije i iskustvo	Odnosi s okolinom	Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja
Mjere uspješnosti		
Edukacije tijekom rada	3,04*	15,61**
Iskustvo		0,46*
<i>Prilagođeni R<sup>2</sup></i>		0,1386**
<i>Negelkerke R<sup>2</sup></i>	0,248*	
<i>Cox &amp; Snell R<sup>2</sup></i>	0,157*	
<i>F</i>		3,004
<i>OR (Omjer šansi)</i>	20,09	

\* = p<0.05; \*\* = p<0.001

Izvor: izrada autora

Slijedi analiza sekundarnih podataka proizašlih temeljem financijskih podataka malih obiteljskih hotela o strukturi kapitala i zaduženosti koji se smatraju specifičnim poduzetničkim znanjem o izboru načina financiranja. Navedeno je postavljeno podhipotezom H1.2 koja je navedena u nastavku.

### ***H1.2. Specifično poduzetničko znanje vlasnika o izboru načina financiranja utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

Pod specifičnim poduzetničkim znanjem podrazumijeva se znanje o izboru strukture kapitala i načina financiranja, a što je operacionalizirano pomoću pokazatelja zaduženosti – pokazatelj ukupne zaduženosti, pokazatelj kratkoročne zaduženosti i pokazatelj dugoročne zaduženosti i strukture kapitala – pokazatelj vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Navedeni financijski pokazatelji izračunavaju se na sljedeći način:

$$\text{Pokazatelj ukupne zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}} \quad (29)$$

$$\text{Pokazatelj kratkoročne zaduženosti} = \frac{\text{kratkoročne obveze}}{\text{kratkoročna imovina}} \quad (30)$$

$$\text{Pokazatelj dugoročne zaduženosti} = \frac{\text{dugoročne obveze}}{\text{dugoročna imovina}} \quad (31)$$

$$\text{Pokazatelj vlastitog financiranja} = \frac{\text{kapital i rezerve}}{\text{ukupna imovina}} \quad (32)$$

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{kapital i rezerve}} \quad (33)$$

Uspješnost je operacionalizirana prosječnom stopom rasta dobiti nakon oporezivanja za razdoblje od pet godina i prosječnom stopom rasta prihoda od prodaje za razdoblje od pet godina. Navedeno su zavisne varijable modela.

Testiranje i dokazivanje istraživačke hipoteze će se provesti u dva dijela. U prvom dijelu su izračunati prosjeci rasta, odnosno promjene za petogodišnje razdoblje svih zavisnih i nezavisnih varijabli, a potom se regresijskom analizom utvrđuje utjecaj odabranih financijskih pokazatelja koji predstavljaju poduzetničko znanje o izboru načina financiranja na uspješnost poslovanja malih obiteljskih hotela. Stope rasta su uprosječene za petogodišnje razdoblje, jer se stope rasta izmjenjuju iz godine u godinu, odnosno nisu konzistentne kroz petogodišnje razdoblje – primjerice iz jedne godine u drugu ostvaren je rast nekog financijskog pokazatelja, a iduće dvije pad. Dokazivanje hipoteze će se provoditi testiranjem dva modela, jer postoje dvije zavisne varijable.

U tablici 42 su prikazane vrijednosti svih zavisnih i nezavisnih varijabli za razdoblje od pet godina.

Tablica 42. Prikaz rasta prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja u razdoblju od 2010. do 2014. godine

Varijabla	Srednja vrijednost	Medijan	Standardna devijacija	Varijanca	Asimetričnost (Skewness)	Zašiljenost (Kurtosis)	Min	Maks
Rast prihoda od prodaje	4,20	1,05	57,33	3287,24	19,89	396,81	0,22	1145,75
Rast dobiti nakon oporezivanja	3,25	1,00	12,26	150,23	11,00	148,72	0,00	187,69
Rast pokazatelja ukupne zaduženosti	1,03	0,99	0,55	0,31	7,78	74,10	0,04	7,38
Rast pokazatelja dugoročne zaduženosti	1,30	0,96	3,86	14,90	15,83	271,86	0,00	69,52
Rast pokazatelja kratkoročne zaduženosti	1,54	1,00	7,76	60,21	19,17	380,90	0,02	156,68
Rast pokazatelja vlastitog financiranja	1,38	1,03	2,61	6,82	10,17	116,73	0,00	35,93
Rast koeficijenta financiranja	2,04	0,93	16,76	280,80	18,26	337,39	0,00	311,13

Izvor: izrada autora

Iz tablice 42 moguće je zaključiti da je prosječno najveći indeks rasta od 2010. godine do 2014. godine zabilježen za varijablu rast prihoda od prodaje i iznosi 4,2, međutim valja uzeti u obzir izuzetno velika odstupanja u rastu među godinama (standardna devijacija 57,33 i varijanca od 3.287,24). Prosječan rast dobiti nakon oporezivanja je 3,25 te se isto može govoriti o velikim odstupanjima (standardna devijacija 57,33 i varijanca 150,23), ali znatno manjima nego kod rasta prihoda od prodaje. Relativno stabilan i mali rast uočen je kod svih nezavisnih varijabli s najmanjim odstupanjima za varijable rast pokazatelja ukupne zaduženosti i rast pokazatelja vlastitog financiranja. Uočeno je nešto više odstupanja za pokazatelje dugoročne i kratkoročne zaduženosti. Nezavisna varijabla s najvećim odstupanjima je rast koeficijenta financiranja (standardna devijacija 16,76, a varijanca 280,80).

Prije rezultata linearne regresije u tablici 43 prikazane su korelacije financijskih pokazatelja uspješnosti i izbora načina financiranja.

Tablica 43. Korelacija petogodišnjih prosječnih financijskih pokazatelja za razdoblje od 2010. do 2014. godine

	1	2	3	4	5	6	7
Prosječan rast prihoda od prodaje (1)							
Prosječna stopa rasta dobiti (2)	,010						
Prosječan pokazatelj rasta ukupne zaduženosti (3)	,156	,057					
Prosječan pokazatelj rasta dugoročne zaduženosti (4)	,073	-,178	,712**				
Prosječan pokazatelj rasta kratkoročne zaduženosti (5)	,107	,309**	,367**	-,392**			
Prosječan pokazatelj rasta vlastitog financiranja (6)	-,140	,121*	-,963**	-,687**	-,351**		
Prosječan koeficijent rasta financiranja (7)	-,029	-,047	,248*	,119	,167	-,290**	

Napomena: \*\*. Korelacija je signifikantna na razini 0,01, \*. Korelacija je signifikantna na razini 0,05.

Izvor: izrada autora



Najveća korelacija,  $r=0,963$ ,  $p<0,01$  uočena je kod prosječnog pokazatelja rasta vlastitog financiranja i prosječnog pokazatelja rasta ukupne zaduženosti, a što može upućivati na multikolinearnost između dva pokazatelja. Slijedi relativno velika korelacija između prosječnog pokazatelja rasta vlastitog financiranja i prosječnog pokazatelja dugoročne zaduženosti ( $r = -0,687$ ), ali negativnog smjera.

Za potrebe multiple linearne regresije vrijednosti svih zavisnih i nezavisnih varijabli su izračunate kao prosjek za petogodišnje razdoblje. U oba slučaja zavisne varijable utvrđene su distribucije koje nisu normalnog oblika mjerene Kolmogorov-Smirnovim testom. Testne su vrijednosti bile manje od  $p<0,05$ , dok je za dokazivanje normalnosti distribucije podataka potrebno zadovoljiti uvjet  $p>0,05$ .

Modeli su testirani na uzorku od 94 mala obiteljska hotela. Prvotni broj podataka za analizu je bio 120, međutim neki slučajevi su isključeni iz analize zbog negativnih vrijednosti ili nemogućnosti izračuna prosjeka (negativne vrijednosti za svih pet godina). Netipične vrijednosti<sup>89</sup> su također uklonjene.

Kako bi se provjerila statistička svojstva i adekvatnost modela primijenjeni su dijagnostički testovi koji uključuju multivarijatne testove autokorelacije, heteroskedastičnosti, multikolinearnosti i normalne distribuiranosti reziduala.

Uzorak od 94 slučaja dovoljan je za analizu, jer je po nezavisnoj varijabli potrebno 10 do 15 slučajeva. Kada su se uključile sve nezavisne varijable u model, uzorak od 94 slučaja je dovoljan za pouzdanu analizu (Field, 2013).

---

<sup>89</sup> Eng. *outlier*.

Pristupa se testiranju multikolinearnosti nezavisnih varijabli, koja je dokazana kod stope rasta dobiti nakon oporezivanja i stope rasta prihoda od prodaje testom faktora inflacije varijacije (VIF). Sve vrijednosti bile su veće od 5 (Bahovec i Erjavec, 2009) te su slijedom toga vrijednosti logaritmiraane. Vrijednosti VIF testova nakon logaritmiranja su poboljšane, dok su vrijednosti veće od 5 preostale za pokazatelj ukupne zaduženosti testiranog u modelu sa stopom rasta dobiti nakon oporezivanja. U modelu sa stopom rasta prihoda od prodaje nije preostala ni jedna signifikantna nezavisna varijabla.

Zatim se testira homoskedastičnost logaritmiranih podataka koja je prvo utvrđena grafičkim pregledom Q-Q grafa i P-P grafa te upućuje na heteroskedastičnost. Kao dodatna provjera proveo se u obje regresije Whiteov test koji nultom hipotezom pretpostavlja homoskedastičnost, odnosno konstantnost varijance. Rezultati za stopu rasta prihoda od prodaje su  $X^2(20)=0,365$ ,  $F(20,51)=0,9873$ ,  $p>0,05$ , a za rast prihoda od prodaje  $X^2(20)=0,023$ ,  $F(20,51)=0,0074$ ,  $p>0,05$ . Rezultati potvrđuju da se nulta hipoteza o homoskedastičnosti varijance ne može odbaciti što dokazuje homoskedastičnost za varijablu stopa rasta dobiti nakon oporezivanja, dok se za stopu rasta prihoda od prodaje može odbaciti te će se kod regresije primijeniti Newey-Westova korekcija koja se primjenjuje u slučajevima heteroskedastičnosti nepoznatog oblika i autokoreliranosti reziduala.

Nadalje, autokorelacija reziduala je ispitana primjenom Durbin-Watson testa kod kojeg nulta hipoteza pretpostavlja da ne postoji autokorelacija reziduala prvog reda. DW test za stopu rasta dobiti nakon oporezivanja je 1,65, dok je gornja granica također 1,65 čime se isključuje autokorelaciju. Kod stope rasta prihoda od prodaje vrijednost je 2,32, što upućuje na pozitivnu autokorelaciju, a kod regresije će se primijeniti Newey-Westova korekcija.

Breusch-Godfreyevim testom statistički se analizira autokorelacija grešaka relacije. U testu se nultom hipotezom pretpostavlja postojanje autokorelacija grešaka relacije drugog reda, a nulta hipoteza odbacuje se ako je empirijska vrijednost LM veća od kritične vrijednosti  $X^2(p)$  – distribucije za zadanu razinu signifikantnosti, gdje je LM (vrijednost Breusch-Godfrey testa). Za prihod od prodaje test veličina  $Obs \cdot R^2 = 10 \cdot 0,327 = 3,27$ , vjerojatnost  $X^2(2) = 0,456$  znači da test veličina pada u područje prihvatanja nulte hipoteze. Zaključuje se da ne postoji problem autokorelacije prvog i drugog reda. Za dobit nakon oporezivanja test veličina  $Obs \cdot R^2 = 10 \cdot 0,416 = 0,16$ , vjerojatnost  $X^2(2) = 0,743$  te se zaključuje da ne postoji problem autokorelacije prvog i drugog reda.

Vrijednost Jarque-Berra za regresiju stope prihoda od prodaje  $JB=1,67$  uz  $p=0,000$  upućuje da se nulta hipoteza može odbaciti i upućuje na narušavanje pretpostavke normalnosti reziduala. Za model sa stopom rasta dobiti nakon oporezivanja rezultati su  $JB=0,95$  uz  $p=0,586$ , što potvrđuje normalnost reziduala.

Po testiranju pretpostavki i utvrđivanju korektivnih mjera provodi se regresija te su prikazani rezultati samo za stopu rasta dobiti nakon oporezivanja, jer nije dokazan signifikantan odnos između stope rasta prihoda od prodaje i pokazatelja zaduženosti i strukture kapitala.

U tablici 44 prikazana je multipla linearna regresija sa zavisnom varijablom stopa rasta dobiti nakon oporezivanja dok je prikazana samo signifikantna nezavisna varijabla pokazatelj vlastitog financiranja, jer ostali financijski pokazatelji nisu dokazani signifikantnima.

Tablica 44. Multipla linearna regresija sa zavisnom varijablom prosječna petogodišnja stopa rasta dobiti nakon oporezivanja

	<i>Sredina kvadrata</i>	<i>Sig.</i>	<i>F-omjer</i>
Regresija	4,59	0,050	2,34

<i>Varijable</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>VIF</i>
Konstantni član		1,81	,007	
Pokazatelj vlastitog financiranja	0,49	2,42	,018	2,3

$R^2=15,1\%$

Regresijska jednadžba temeljem podataka poprima sljedeći oblik:

$$\text{Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja}_i = 1,35 + 0,49 \text{ Pokazatelj vlastitog financiranja}_i \quad (34)$$

U jednadžbu je uključena samo signifikantna varijabla pokazatelj vlastitog financiranja koja je izračunata kao omjer kapitala i imovine. Ukupna prediktivna moć modela dana  $R^2$  vrijednosti od 15,1% što znači da je modelom pojašnjeno 15,1% varijacija utjecaja pokazatelja vlastitog financiranja na prosječnu stopu rasta dobiti nakon oporezivanja.

Temeljem modela moguće je zaključiti da ukoliko se pokazatelj vlastitog financiranja poveća za jedan posto, utoliko će se stopa rasta dobiti nakon oporezivanja povećati za 0,49%. Ostale

varijable ne utječu signifikantno na rast dobiti nakon oporezivanja. Temeljem dobivenih rezultata potvrđuje se prva hipoteza, odnosno druga podhipoteza (H1.2).

### **5.1.2.3 Poduzetničke osobine vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu**

Utjecaj poduzetničkih osobina vlasnika malih obiteljskih hotela na uspješnost poslovanja postavljen je drugom hipotezom.

#### ***H2. Poduzetničke osobine vlasnika kao izvor konkurentskih prednosti značajno utječu na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

Prije provođenja analize utjecaja poduzetničkih osobina na uspješnost poslovanja logističkom binarnom regresijom analizirane su kategoričke varijable koje predstavljaju poduzetničke osobine i nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja.

Rizik je varijabla operacionalizirana pomoću tri pitanja Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5, a na sljedeći način su kodirane i varijable. Tvrdnje koje ispituju sklonost riziku prikazane su u nastavku.

Rizik 1 odnosi se na tvrdnju *Često poduzimam proračunate rizike kako bi stekao prednost na tržištu.*

Rizik 2 odnosi se na tvrdnju *Spremna sam uložiti veliki dio vlastitog novca (riskirati) radi buduće poslovne koristi (financijske i/ili nefinancijske).*

Rizik 3 odnosi se na tvrdnju *Uglavnom volim započinjati poslove koji u sebi nose rizik.*

Inovativnost je varijabla operacionalizirana pomoću tri pitanja Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5.

Inovativnost 1 odnosi se na tvrdnju *Važno mi je da moje poslovanje i usluge budu inovativni (drugačiji od konkurencije, u korak s razvojem informatike, razvojem struke, s trendovima na tržištu).*

Inovativnost 2 odnosi se na tvrdnju *Puno ulažem u inovativnost svojeg poslovanja i/ili usluga.*

Inovativnost 3 odnosi se na tvrdnju *Da imam više raspoloživog novca više bi ulagao/la u inovacije u poslovanju.*

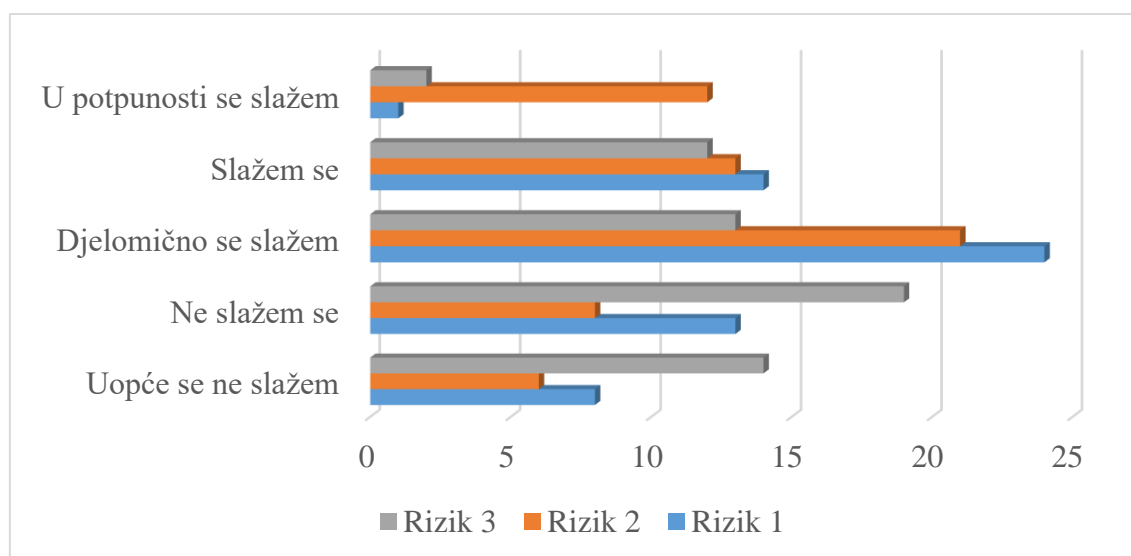
Proaktivnost je varijabla operacionalizirana pomoću tri pitanja Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5.

Proaktivnost 1 odnosi se na tvrdnju *U mojem poduzeću uvodimo nove usluge/proizvode prije nego što to učine naši konkurenti.*

Proaktivnost 2 odnosi se na tvrdnju *Često uvodimo nove proizvode/usluge kojih još nema na tržištu.*

Nadalje je na grafovima detaljnije prikazan udio pojedine poduzetničke osobine prema tvrdnjama ispitanika.

Grafikon 10. Vlasnikova sklonost riziku prema tvrdnjama



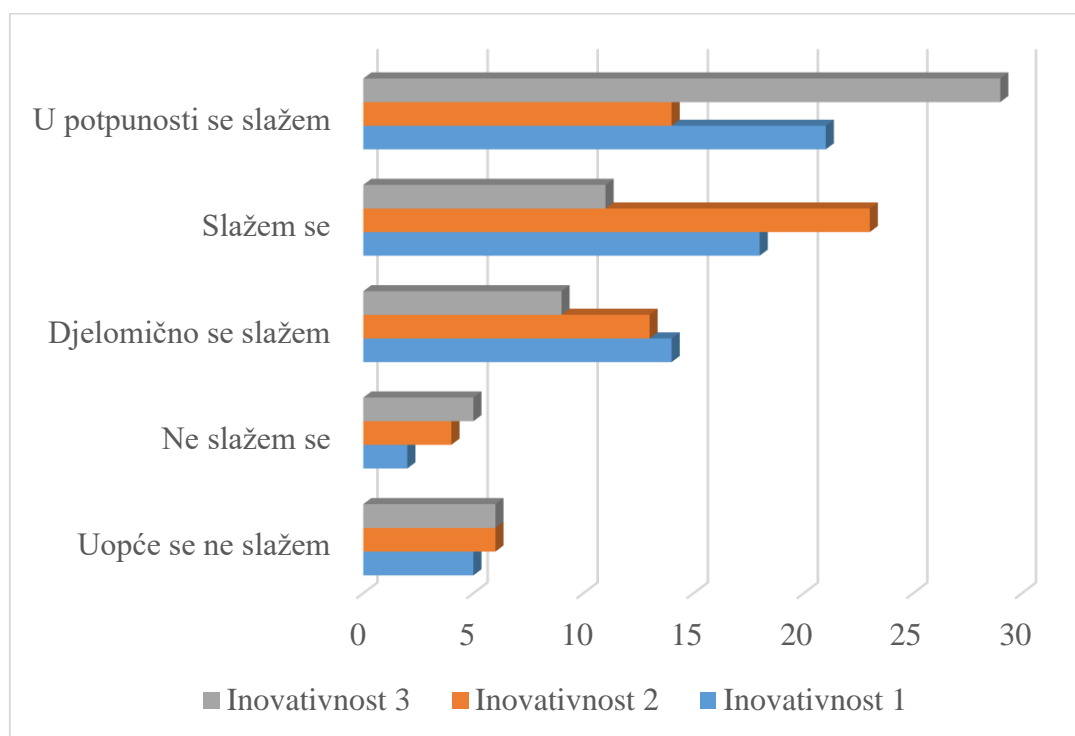
Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika djelomično se slaže sa sve tri tvrdnje koje ocjenjuju sklonost riziku kao poduzetničke osobine vlasnika, a gdje su i odgovori najhomogeniji među ispitanicima kroz sva tri pitanja. Slična situacija je i kod tvrdnje *slažem se*. Najveća nehomogenost u odabiru tvrdnji uočena je kod ispitanika koji se u potpunosti slažu s tvrdnjama. Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom rizika 2 koja odudara od tvrdnji 1 i 3.

Odabiri tvrdnji za pojedinu poduzetničku osobinu bi i trebali biti homogeni, što je prethodno utvrđeno validacijom mjernog instrumenta pomoću Cronbachove alfe.

Slijedi prikaz poduzetničke osobine inovativnosti uz analizu odabranih tvrdnji na Likertovoj ljestvici vrijednosti od 1 do 5.

Grafikon 11. Vlasnikova inovativnost prema tvrdnjama

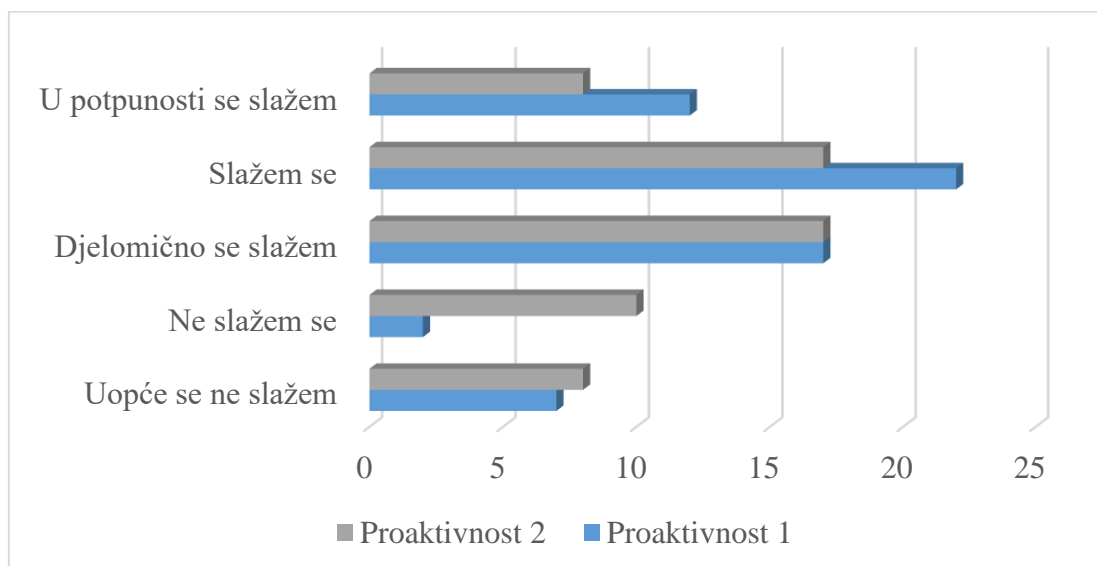


Izvor: izrada autora

Temeljem grafikona 11 moguće je uočiti da najveći broj ispitanika smatra da posjeduje osobine inovativnosti i to kroz sve tri tvrdnje koje ispituju inovativnost. U potpunosti se slažem i slažem se stoga znatno dominiraju na grafičkom prikazu.

Vezano uz poduzetničku osobinu proaktivnosti, temeljem grafikona 12 moguće je zaključiti da se većina vlasnika smatra proaktivnima, tj. posjeduje osobine proaktivnosti što je potvrđeno odabirom vrijednosti 4 i 5, odnosno tvrdnjama u potpunosti se slažem i slažem se. Relativno je velik broj ispitanika odabrao djelomično se slažem, što može biti posljedica nezainteresiranosti ispitanika kod ispunjavanja strukturiranog anketnog upitnika.

Grafikon 12. Vlasnikova proaktivnost prema tvrdnjama



Izvor: izrada autora

Nadalje, u tablici 45 prikazana je deskriptivna statistika poduzetničkih osobina vlasnika malih obiteljskih hotela.

Analizom deskriptivne statistike uočeno je da ne postoje velika odstupanja u odgovorima ispitanika što je prikazano relativno malim varijancama, standardne devijacije su također relativno niskih vrijednosti.

Srednje vrijednosti svih poduzetničkih osobina kreću se između 2,48 kao najmanje vrijednosti za osobinu rizičnosti te 3,8 i 3,87 kao najviših vrijednosti za osobine inovativnosti. Temeljem rezultata istraživanja moguće je zaključiti da su vlasnici malih obiteljskih hotela manje skloni riziku u odnosu na ostale poduzetničke osobine.

Tablica 45. Pregled poduzetničkih osobina vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu

	Rizik 1	Rizik 2	Rizik 3	Inovativnost 1	Inovativnost 2	Inovativnost 3	Proaktivnost 1	Proaktivnost 2
Srednja vrijednost	2,7	3,2	2,48	3,80	3,58	3,87	3,50	3,12
Standardna greška	,13	,15	,14	,15	,156	,177	,155	,160
Standardna devijacija	1,01	1,22	1,15	1,20	1,21	1,37	1,20	1,23
Varijanca	1,02	1,49	1,33	1,45	1,46	1,88	1,44	1,52

Izvor: izrada autora



Srednja vrijednost svih tvrdnji rizika je između 2 i 3, tj. radi se o nižim razinama sklonosti riziku. Drugim riječima, vlasnici su odabirom tvrdnje djelomično se slažem ili ne slažem se označili tvrdnju koja mjeri rizik.

Srednja vrijednost svih tvrdnji inovativnosti je između 3 i 4, što znači da odabiri tvrdnji djelomično se slažem i slažem predstavljaju nešto više razine inovativnosti.

Kao i u slučaju inovativnosti, srednja vrijednost svih tvrdnji proaktivnosti je između 3 i 4, dakle više je razine.

U tablici 46 prikazana je korelacija poduzetničkih osobina. Većina poduzetničkih osobina je značajno korelirana uz Spearmanov  $r$  koji je blizu ili veći od 0,5, što je znak visoke koreliranosti. Signifikantnost je u većini slučajeva veća od 99%. Temeljem rezultata korelacije može se zaključiti da vlasnici posjeduju niz poduzetničkih osobina te da samo jedna izolirana poduzetnička osobina nije svojstvena vlasniku koji je poduzetnik. Poduzetničke osobine koje nisu korelirane su pojedinačne tvrdnje inovativnosti i sklonosti riziku ( $r=0,202$ ,  $p>0,05$ ) te proaktivnosti i sklonosti riziku ( $r=0,153$ ,  $p>0,05$ ).

Tablica 46. Korelacija između poduzetničkih osobina

	Rizik 1	Rizik 2	Rizik 3	Inovativnost 1	Inovativnost 2	Inovativnost 3	Proaktivnost 1	Proaktivnost 2
Rizik 1								
Rizik 2	,517**							
Rizik 3	,497**	,393**						
Inovativnost 1	,563**	,477**	,302*					
Inovativnost 2	,576**	,493**	,291*	,871**				
Inovativnost 3	,444**	,397**	,202	,599**	,619**			
Proaktivnost 1	,440**	,445**	,153	,750**	,764**	,484**		
Proaktivnost 2	,523**	,404**	,363**	,733**	,735**	,369**	,851**	

Napomena: \*\* Korelacija je signifikantna na razini 0,01, \*Korelacija je signifikantna na razini 0,05.

Izvor: izrada autora

Utjecaj poduzetničkih osobina testira se kroz tri podhipoteze od kojih se prva odnosi na sklonost riziku te je sljedećeg oblika:

***H2.1. Vlasnikova sklonost riziku značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

Nadalje se metodom binarne logističke regresije analizira vlasnikova sklonost riziku i utjecaj na uspješnost poduzeća, a mjera uspješnosti poduzeća mjerena je nefinancijskom mjerom odnosa s okolinom. Regresijskom analizom nije utvrđen statistički značajan utjecaj rizika na odnose s okolinom.

Slijedi prikaz rezultati binarne logističke regresije rizika i nastavka obiteljske tradicije.

*Tablica 47. Rezultati logističke regresije rizika i nastavka obiteljske tradicije*

	<i>b</i>	<i>OR</i>	<i>95% CI for odds</i>	<i>p</i>
Konstantni član	-0,36			
Rizik 2	0,96*	2,61	1,31 – 5,25	.005

$R^2 = 0,248$  (Nagelkerke)  $0,157$  (Cox&Snell)  $0,10$  (Hosmer i Lemeshow)  $0,72$  Model  $X^2(2) = 14,06$ ,  $p < 0,01^*$

Hosmer i Lemeshow statistika je signifikantna uz vrijednost  $p=0,10$ . Nagelkerke i Cox&Snell vrijednosti govore o dobroj prediktivnoj moći modela. Referentne vrijednosti u modelu su nastavak obiteljskog posla, označen kao 1 te rizik mjeren Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5. Modelom je točno specificirano 86,67% vjerojatnosti rezultata zavisne varijable i 75,28% procijenjenih rezultata zavisne varijable nastavak obiteljske tradicije.

Omjer vjerojatnosti testiran na restrikcijama zajedničkih parametara proizvodi LR test u vrijednosti 9,93 uz  $p=0,006$ , što upućuje da je cjelokupna ocjena modela dobra usprkos malim vrijednostima Nagelkerke i Cox&Snell pseudo  $R^2$ . To upućuje da model nije u mogućnosti točno opisati pojedine slučajeve, ali daje dobar uvid u cjelokupno stanje. Rezultati regresije sa zavisnom varijablom nastavka obiteljske tradicije su prikazani jednadžbom:

$$\text{Nastavak obiteljske tradicije}_i = -0,36 + 2,61 \text{ Rizik } 2_i \quad (35)$$

Ako je vlasnik sklon riziku (vrijednosti 4 i 5 na Likertovoj ljestvici vrijednosti), veća je vjerojatnost da će se nastaviti obiteljski posao, nego kada sklonost riziku izostaje.

Interpretacijom omjera šansi (*odds ratio*) postoji vjerojatnost da će osoba koja je sklona riziku imati 2,61 puta veće šanse da će se obiteljski posao nastaviti.

Navedenim rezultatima moguće je potvrditi drugu hipotezu (prvu podhipotezu) koja pretpostavlja utjecaj rizika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

Sljedeće je metodom linearne regresije mjerena utjecaj sklonosti rizika na prosječne petogodišnje stope rasta prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja, gdje su navedene financijske mjere uspješnosti pretvorene u numeričke vrijednosti, odnosno izračunat je prosjek svakog ponuđenog ranga u upitniku. Primjerice, ukoliko je ispitanik označio da je unatrag pet godina u prosjeku ostvarivao rast dobiti nakon oporezivanja u rangu između 11% - 20%, utoliko je prosječna vrijednost 15,5%, odnosno 15,5. Kao i u slučaju sekundarnih financijskih pokazatelja uspješnosti, u oba slučaja zavisne varijable utvrđene su distribucije koje nisu normalnog oblika mjerene Kolmogorov-Smirnovim testom, gdje su testne vrijednosti bile manje od  $p < 0,05$ . Za dokazivanje normalnosti distribucije podataka potrebno je zadovoljiti uvjet  $p > 0,05$ . Međutim, prema mnogim autorima ako je uzorak premalen (ako nije  $n < 10$ ), asimetričnost distribucije neće utjecati na rezultate linearne regresije. (Northwestern, 2013).

Za potrebe statističke analize vrijednosti nezavisnih varijabli su logaritmirane kako bi se postigao uvjet normaliteta podataka tj. da podaci imaju oblik normalne distribucije.

U tablici 48 prikazani su rezultati multiple linearne regresije kojom se mjeri utjecaj poduzetničke osobine rizika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih hotela mjerenih stopama rasta dobiti nakon oporezivanja i stopama rasta prihoda od prodaje.

Tablica 48. Rezultati multiple linearne regresije zavisnih varijabli prosječna stopa rasta dobiti nakon oporezivanja i prosječna stopa rasta prihoda od prodaje

<b>Zavisna varijabla – Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja</b>				
R <sup>2</sup> = 28,6%				
	<i>Srednja vrijednost</i>	<i>Sig.</i>	<i>F-omjer</i>	
Regresija	15,25	0,020	3,51	
<i>Varijable</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>VIF</i>
(Konstantan član)		2,995	,063	
Rizik 2	3,99	1,75	,049	1,49
<b>Zavisna varijabla – Stopa rasta prihoda od prodaje</b>				
R <sup>2</sup> = 17,2%				
	<i>Srednja vrijednost</i>	<i>Sig.</i>	<i>F-omjer</i>	
Regresija	21,96	0,023	3,4	
<i>Varijable</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>VIF</i>
(Konstantan član)		0,15	,088	
Rizik 2	5,07	1,93	,05	1,55

Izvor: izrada autora

Modeli su testirani na multikolinearnost. Uvjet je zadovoljen uz vrijednosti VIF 1,55 i 1,49 za signifikantnu varijablu Rizik 2. Vrijednosti Durbin-Watson testa su 2,03 i 1,84. Kako je optimalna vrijednost 2, moguće je govoriti o neautokoreliranosti grešaka relacije. Breusch-Godfreyevim testom statistički se analizira autokorelacija grešaka relacije. U testu se nultom hipotezom pretpostavlja postojanje autokorelacija grešaka relacije drugog reda, a nulta hipoteza odbacuje se ako je empirijska vrijednost LM veća od kritične vrijednosti  $X^2(p)$  – distribucije za zadanu razinu signifikantnosti. Za prihod od prodaje test veličina  $Obs \cdot R^2 = 10 \cdot 0,634 = 3,64$ , vjerojatnost  $X^2(2) = 0,728$  znači da test veličina pada u područje prihvatanja nulte hipoteze. Zaključuje se da ne postoji problem autokorelacije prvog i drugog reda. Za dobit nakon oporezivanja test veličina je  $Obs \cdot R^2 = 10 \cdot 0,3216 = 3,216$ , vjerojatnost  $X^2(2) = 0,516$  te se zaključuje da ne postoji problem autokorelacije prvog i drugog reda.

Nadalje, test normalnosti reziduala je izračunat pomoću Jarque–Berra statistike s Cholesky (Urzua) ortogonalizacijom. Nultom hipotezom se pretpostavlja normalnost distribucije. Vrijednost Jarque-Berra za regresiju stope prihoda od prodaje je  $JB=97,6$  uz  $p=0.000$ , što znači da se nulta hipoteza može odbaciti jer narušava pretpostavku normalnosti reziduala. Za model sa stopom rasta dobiti nakon oporezivanja  $JB=0,95$  uz  $p=0,586$ , što upućuje na normalno distribuirane rezidualne. Obje JB vrijednosti testa treba uzeti s dozom opreza zbog relativno malog uzorka  $N=85$ . Model je testiran i na homoskedastičnost primjenom Whiteovog testa. Za stopu rasta prihoda od prodaje  $X^2(6)=0,1336$ ,  $F(6,53)=0,1337$ ,  $p>0,05$ , a za rast dobiti nakon oporezivanja  $X^2(6)=0,2100$ ,  $F(6,53)=0,2175$ ,  $p>0,05$ . Rezultati potvrđuju da se nulta hipoteza o homoskedastičnosti varijance ne može odbaciti što dokazuje homoskedastičnost za varijablu stopa rasta dobiti nakon oporezivanja i stopu rasta prihoda od prodaje.

Po testiranju pretpostavki i utvrđivanju korektivnih mjera provodi se regresija, a rezultati se prikazuju regresijskim jednadžbama u nastavku:

$$\text{Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja}_i = -3,8 + 3,99 \text{ Rizik}_i \quad (36)$$

$$\text{Stopa rasta prihoda od prodaje}_i = 1,33 + 5,066 \text{ Rizik}_i \quad (37)$$

U jednadžbu je uključena samo signifikantna varijabla rizik koja ima kategorička obilježja. Temeljem modela moguće je zaključiti da ukoliko je osoba sklonija riziku (na Likertovoj ljestvici će označiti vrijednosti 4 i 5), utoliko će se stopa rasta dobiti nakon oporezivanja povećati prosječno 3,99 posto, a stopa rasta prihoda od prodaje 5,066%.

Nadalje se metodama regresije testira utjecaj vlasnikove inovativnosti na uspješnost poduzeća mjerena nefinancijskim mjerama odnosa s okolinom i nastavka obiteljske tradicije te financijskih mjera stope rasta prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja. Veza je postavljena podhipotezom H2.2:

***H2.2. Vlasnikova inovativnost značajno utječe na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

Model koji je uključivao zavisnu varijablu odnosi s okolinom je signifikantan ( $p=0,0025$ ,  $R^2 = 0,33$ ,  $H-L = 0,772$ ), ali u modelu niti jedna varijabla inovativnosti nije signifikantno utjecala na odnose s okolinom.

Model koji je uključivao zavisnu varijablu nastavak obiteljske tradicije također je signifikantan ( $p=0,004$ ,  $R^2 = 0,22$ , H-L = 0,29), ali kao i kod prijašnjeg model niti jedna varijabla inovativnosti nije signifikantno utjecala na nastavak obiteljske tradicije.

Linearnom regresijom testiran je odnos inovativnosti i financijskih pokazatelja rasta prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja te veze i utjecaj nisu dokazani. Hipoteza koja pretpostavlja značajan utjecaj inovativnosti na uspješnost malih obiteljskih poduzeća u turizmu stoga nije dokazana.

Nadalje se metodama regresije testira utjecaj vlasnikove proaktivnosti na uspješnost poduzeća mjerena nefinancijskim mjerama odnosa s okolinom i nastavka obiteljske tradicije te financijskih mjera stope rasta prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja. Veza je postavljena podhipotezom 2.3.

### ***H2.3. Vlasnikova proaktivnost značajno utječe na uspješnost malih obiteljskih poduzeća u turizmu***

Metodom se binarne regresije analizira vlasnikova proaktivnost i utjecaj na uspješnost poduzeća mjerena nefinancijskom mjerom odnosa s okolinom i nastavak obiteljske tradicije. U tablici 49 prikazani su rezultati binarne logističke regresije proaktivnosti i nastavak obiteljske tradicije.

*Tablica 49. Rezultati binarne logističke regresije za zavisnu varijablu nastavak obiteljske tradicije*

	<i>b</i>	<i>OR</i>	<i>95% CI for odds</i>	<i>p</i>
Konstantan član	1.82			
Proaktivnost 1	2,55*	12,08	2,3 – 69,62	.002
Proaktivnost 2	1,61	2,05	1,01 – 24,70	0,04

$R^2 = ,362$  (Nagelkerke) ,229 (Cox&Snell). ,35 (Hosmer i Lemeshow),208 Model  $X^2(1) = 19,38$ ,  $p < 0,01^*$

Model je testiran na multikolinearnost te varijable nisu multikolinearne (VIF = 1, Eigenvalue vrijednosti su slične te nema velikih odstupanja). Hosmer i Lemeshow vrijednost je 0,208 i dokazuje signifikantnost modela. Vrijednosti Nagelkerke  $R^2$  od 0,362 i Cox&Snell  $R^2$  od 0,229 upućuju da je modelom točno predviđeno 36,2%, odnosno 22,9% varijacija. Referentne

vrijednosti u modelu su nastavak obiteljskog posla označen kao 1 i proaktivnost mjerena Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5.

Modelom je točno specificirano 90% vjerojatnosti rezultata zavisne varijable i 79,81% procijenjenih rezultata zavisne varijable nastavak obiteljske tradicije.

Omjer vjerojatnosti testiran na restrikcijama zajedničkih parametara proizvodi test LR u vrijednosti 19,38 uz  $p=0,000$ , što upućuje da je cjelokupna ocjena modela dobra usprkos malim vrijednostima Nagelkerke i Cox&Snell pseudo  $R^2$ .

Rezultati regresije sa zavisnom varijablom nastavka obiteljske tradicije prikazani su jednadžbom:

$$\text{Nastavak obiteljske tradicije}_i = 1,82 + 2,55 \text{ Proaktivnost } 1 + 1,61 \text{ Proaktivnost } 2 \quad (38)$$

Ukoliko je vlasnik proaktivniji, veća je vjerojatnost da će članovi obitelji nastaviti obiteljski posao – 12,08 puta u slučaju proaktivnosti 1 i 2,05 puta u slučaju proaktivnosti 2.

Temeljem navedene tvrdnje moguće je prihvatiti hipotezu 2 koja upućuje signifikantan utjecaj proaktivnosti na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

Veza odnosa s okolinom i proaktivnosti nije dokazana kao signifikantna.

Nadalje je linearnom regresijom testiran odnos proaktivnosti i pokazatelja prosječne stope rasta prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja. Vrijednosti Durbin-Watson testa su 1,99 i 2,11. Kako je optimalna vrijednost 2, greške relacije nisu neautokorelirane. Breusch-Godfreyjev testom statistički se analizira autokorelacija grešaka relacije. Za prihod od prodaje test veličina  $\text{Obs} \cdot R^2 = 10 \cdot 0,839 = 1,61$ , vjerojatnost  $X^2(2) = 0,4$  znači da test veličina pada u područje prihvatanja nulte hipoteze. Zaključuje se da ne postoji problem autokorelacije prvog i drugog reda. Za dobit nakon oporezivanja test veličina  $\text{Obs} \cdot R^2 = 10 \cdot 0 = 0,294$ , vjerojatnost  $X^2(2) = 0,62$  te se zaključuje da postoji problem autokorelacije prvog i drugog reda. Za navedeni slučaj provest će se Newey-Westova korekcija.

Nadalje, test normalnosti reziduala je izračunat koristeći Jarque–Berra statistiku s Cholesky (Urzua) ortogonalizacijom. Nultom hipotezom se pretpostavlja normalnost distribucije. Vrijednost Jarque-Berra za regresiju stope prihoda od prodaje je  $JB=45,6$  uz  $p=0,000$ , što znači



da se nulta hipoteza može odbaciti te se narušavaju pretpostavke normalnosti reziduala. Za model sa stopom rasta dobiti nakon oporezivanja reziduali su normalno distribuirani što dokazuje i vrijednost  $JB=0,84$  uz  $p=0,086$ ,

Model je testiran i na homoskedastičnost primjenom Whiteovog testa koji nultom hipotezom pretpostavlja homoskedastičnost, odnosno konstantnost varijance, a za stopu rasta prihoda od prodaje je  $X^2(6)=0,076$ ,  $F(2,57)=0,07$ ,  $p>0,05$ , za rast dobiti nakon oporezivanja  $X^2(2)=0,02$ ,  $F(2,57)=0,0189$ ,  $p<0,05$ .

Rezultati potvrđuju da se nulta hipoteza o homoskedastičnosti varijance ne može odbaciti, što dokazuje homoskedastičnost za varijablu stopa rasta prihoda od prodaje, ali ne i za rast dobiti nakon oporezivanja. To upućuje na heteroskedastičnost koja će se korigirati Newey-Westovom metodom. Po testiranju pretpostavki i utvrđivanju korektivnih mjera provodi se regresija te su prikazani rezultati kako slijedi.

*Tablica 50. Rezultati multiple regresije zavisne varijable prosječna stopa rasta dobiti nakon oporezivanja i prosječna stopa rasta prihoda od prodaje*

<b>Zavisna varijabla - Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja</b>				
$R^2 = 28.6\%$				
	<i>Sredina kvadrata</i>	<i>Sig.</i>	<i>F-omjer</i>	
Regresija	15,25	0,007	6,8	
<i>Varijable</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Cook`s distance</i>
(Konstantan član)		-	,58	
Proaktivnost 1	5,16	2,79	,007	,61
<b>Zavisna varijabla - Stopa rasta prihoda od prodaje</b>				
$R^2 = 17.2\%$				
	<i>Sredina kvadrata</i>	<i>Sig.</i>	<i>F-ratio</i>	
Regresija	19,32	0,025	3,14	
<i>Varijable</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Cook`s distance</i>
(Konstantan član)		0,98	,330	
Proaktivnost 1	4,2	2,29	,025	,246

*Izvor: izrada autora*

Temeljem rezultata regresije izrađuju se regresijske jednadžbe.

$$\text{Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja}_i = -2,8 + 5,16 \text{ Proaktivnost}1_i \quad (39)$$

$$\text{Stopa rasta prihoda od prodaje}_i = 4,8 + 4,15 \text{ Proaktivnost}1_i \quad (40)$$

U jednadžbu je uključena samo signifikantna varijabla proaktivnost 1 koja ima kategorička obilježja. Temeljem modela moguće je zaključiti da ukoliko je osoba proaktivnija (na Likertovoj ljestvici će označiti vrijednosti 4 i 5), utoliko će se stopa rasta dobiti nakon oporezivanja prosječno povećati za 5,16%, a stopa rasta prihoda od prodaje 4,15%.

Temeljem navedenih propozicija moguće je prihvatiti drugu hipotezu.

U nastavku je prikazan sažetak svih modela koji mjere utjecaj poduzetničkih osobina na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

*Tablica 51. Sumarni rezultati regresijske analize utjecaja poduzetničkih osobina na pokazatelje uspješnosti poslovanja*

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Osobine	Nastavak obiteljskog posla		Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja	Stopa rasta prihoda od prodaje
Mjere uspješnosti				
Rizik 2	0,96**		3,99*	5,07*
Proaktivnost 1		2,55**	5,16**	4,2*
Proaktivnost 2		1,61*		
<i>Prilagođeni R<sup>2</sup></i>			0,286*	0,172*
<i>Negelkerke R<sup>2</sup></i>	0,248**	0,362**		
<i>Cox&amp;Snell R<sup>2</sup></i>	0,157**	0,229**		
<i>F</i>			6,8	3,14
<i>OR (Omjer šansi)</i>	2,61	12,08; 2,05		

\* = p<0.05; \*\* = p<0.001

*Izvor: izrada autora*

#### 5.1.2.4 Značajnost motiva za uključivanje u obiteljski posao

Posljednji dio statističke analize isključivo je fokusiran na obiteljsku komponentu malih obiteljskih poduzeća u turizmu, a prikazan je u okviru treće hipoteze.

#### *H3. Motivi uključivanja u obiteljski posao značajno utječu na nastavak obiteljske tradicije malih obiteljskih poduzeća u turizmu*

Motivi uključivanja u obiteljski posao, odnosno motivi za pokretanje vlastitog obiteljskog posla su operacionalizirani putem pet tvrdnji Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5.

Motiv osnivanja 1 odnosi se na tvrdnju *Zbog nemogućnosti zaposlenja u nekom drugom poduzeću.*

Motiv osnivanja 2 odnosi se na tvrdnju *Zbog stvaranja radnog mjesta za djecu/partnera/ostalih članova obitelji.*

Motiv osnivanja 3 odnosi se na tvrdnju *Zbog karaktera posla, puna sezona i više odmora izvan sezone.*

Motiv osnivanja 4 odnosi se na tvrdnju *Zbog toga jer mi se sviđa djelatnost.*

Motiv osnivanja 5 odnosi se na tvrdnju *Zbog zadržavanja posla u obitelji.*

U sljedećoj tablici prikazana je deskriptivna statistika motiva osnivanja.

Tablica 52. Pregled vlasnikove motivacije kod osnivanja obiteljskog poduzeća

	Motiv osnivanja 1	Motiv osnivanja 2	Motiv osnivanja 3	Motiv osnivanja 4	Motiv osnivanja 5
Srednja vrijednost	1,62	3,40	2,53	3,70	3,57
Medijan	1,00	4,00	2,00	4,00	4,00
Mod	1	4	2	5	5
Standardna devijacija	,825	1,317	1,334	1,369	1,358
Varijanca	,681	1,736	1,779	1,875	1,843
Raspon	3	4	4	4	4
Minimum	1	1	1	1	1
Maksimum	4	5	5	5	5

Izvor: izrada autora

Temeljem tablice 52 moguće je zaključiti da kod većine vlasnika motiv osnivanja 1 gotovo nije prisutan uz prosječnu vrijednost 1,62, odnosno najčešću vrijednost (mod) 1, a vrijednost 1 odnosi se s na tvrdnju uopće mi nije važan navedeni motiv. Motivi koji dominiraju kod pokretanja posla, tj. oni koji su utjecali na pokretanje obiteljskog posla su motiv osnivanja 2, 4

i 5 s najčešćim vrijednostima 4 i 5, a prosječnim vrijednostima od 3,40, 3,70 i 3,57. Shodno navedenom zaključuje se da vlasnici ulaze u posao s ciljem zadržavanja posla u obitelji i s ciljem povezivanja obitelji.

Nadalje je u korelacijskoj tablici 53 prikazan međuodnos motiva osnivanja. Signifikantan utjecaj uočen je kod motiva 2 i 5 i motiva 4 i 5.

*Tablica 53. Korelacija vlasnikovih motiva kod osnivanje obiteljskog poduzeća*

	Motiv 1	Motiv 2	Motiv 3	Motiv 4	Motiv 5
Motiv osnivanja 1	1				
Motiv osnivanja 2	,065	1			
Motiv osnivanja 3	,204	,233	1		
Motiv osnivanja 4	-,254	-,073	,182	1	
Motiv osnivanja 5	-,075	,364**	,233	,494**	1

Napomena: \*\*. Korelacija je signifikantna na razini 0,01.

*Izvor: izrada autora*

Prije provođenja regresijske analize motivi su testirani kako bi se zadovoljili preduvjeti za pravilnu analizu. Za Motiv 2 i Motiv 5 utvrđeno je da su najmanje vrijednosti frekvencija veće od 5, čime je zadovoljen prvi preduvjet da više od 20% očekivanih vrijednosti ne bi trebalo biti manje od 5, a sve vrijednosti bi trebale biti veće od 1. Fisherov test točnosti govori o visokoj signifikantnosti na razini 0,004 za Motiv 2 i signifikantnosti od 0,001 za Motiv 5.

Dalje je testiran utjecaj motiva osnivanja na nefinancijsku mjeru uspješnosti nastavak obiteljskog posla, a korištena metoda je binarna logistička regresija.

U tablici 54 prikazani su rezultati regresije za zavisnu varijablu nastavak obiteljske tradicije.

Tablica 54. Rezultati binarne logističke regresije za zavisnu varijablu nastavak obiteljske tradicije

	<i>b</i>	<i>OR</i>	<i>95% CI for odds</i>	<i>p</i>
Konstantan član	-0,03			
Motiv 2	0,82*	2,28	2,2 – 5,39	.049
Motiv 5	1,08*	2,95	1,19 – 7,3	.017

$R^2 = ,380$  (Nagelkerke)  $0,240$  (Cox&Snell)  $0,29$  (Hosmer i Lemeshow)  $0,29$ . Model  $X^2(2) = 15,32$ ,  $p < 0,05^*$

Model je testiran na multikolinearnost te varijable nisu multikolinearne ( $VIF = 1$ , Eigenvalue vrijednosti su slične te nema velikih odstupanja). Hosmer i Lemeshow statistika je signifikantna na razini  $0,29$ , a točnosti modela su mjerene Nagelkerke  $R^2$  ( $0,240$ ) i Cox&Snell  $R^2$  ( $0,29$ ) vrijednostima što govori o dobroj prediktivnoj moći modela. Referentne vrijednosti u modelu nastavak su obiteljskog posla označen kao 1 i motivi 2 i 5, mjereni Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5. Modelom je točno specificirano  $85\%$  vjerojatnosti rezultata zavisne varijable i  $76,67\%$  procijenjenih rezultata zavisne varijable nastavak obiteljske tradicije.

Omjer vjerojatnosti testiran na restrikcijama zajedničkih parametara proizvodi LR test u vrijednosti  $15,23$  uz  $p=0,009$ , što upućuje da je cjelokupna ocjena modela dobra.

Rezultati regresije sa zavisnom varijablom nastavka obiteljske tradicije prikazani su jednadžbom:

$$\text{Nastavak obiteljske tradicije}_i = -0,03 + 0,82 \text{ Motiv}_2 + 1,08 \text{ Motiv}_5 \quad (41)$$

Ukoliko je vlasnik bio motiviran motivima 2 i 5 kod pokretanja posla (vrijednosti 4 i 5 na Likertovoj ljestvici vrijednosti), utoliko je vjerojatnije da će se održati obiteljski posao.

Za vlasnike koji su kod osnivanja poduzeća bili motivirani motivom 2, odnosno namjeravali osigurati radno mjesto za djecu, partnera i/ili ostale članova obitelji,  $2,28$  puta šanse su veće da će utjecati na nastavak obiteljskog posla u odnosu na one vlasnike koji nisu bili motivirani tim motivom, tj. to nisu namjeravali. Za vlasnike koji su bili motivirani motivom 5, tj. namjeravali su zadržati posao unutar obitelji,  $2,95$  puta su šanse veće da će utjecati na nastavak obiteljskog posla u odnosu na one vlasnike koji nisu bili motivirani tim motivom tj. to nisu namjeravali.

Navedenim rezultatima moguće je potvrditi treću hipotezu kojom se pretpostavlja da motivi uključivanja u obiteljski posao značajno utječu na nastavak obiteljske tradicije malih obiteljskih poduzeća u turizmu.

## **5.2 Kvalitativno istraživanje obilježja poslovanja i obiteljskih odnosa u malim obiteljskim poduzećima u turizmu**

Po provedenom primarnom istraživanju i izradi ekonometrijskih modela pristupilo se kvalitativnom istraživanju metodom intervjua. Kod odabira uzorka za provođenje ove vrste istraživanja uzeo se u obzir geografski kriterij, odnosno mali obiteljski hoteli iz nekoliko različitih županija. Navedeni kriterij važan je zbog različitih obilježja malih obiteljskih hotela u primorskoj i kontinentalnoj Hrvatskoj.

Jedinica anketiranja vlasnici su malih obiteljskih hotela. Osnova za kreiranje uzorka istraživanja bila je baza kontakata poslana od strane Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Međutim, u nekim slučajevima posjećeni su hoteli koji nisu u bazi, a koji su detektirani kao mali obiteljski. Vlasnici su prethodno kontaktirani telefonom po čemu se izlazilo na teren, dok su u slučaju provođenja intervjua na Jadranu provedeni intervjui bez najave.

Anketiranje vlasnika provodilo se odlaskom na lokaciju samoga objekta. Osim hotela koji su navedeni u bazi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela u srednjoj Dalmaciji, tijekom terenskog istraživanja posjećeni su i hoteli koji su bili otvoreni tijekom listopada, studenog i prosinca 2016. godine. Navedeni hoteli njeguju osoban pristup gostu te su u pojedinim slučajevima ostali članovi obitelji bili prisutni tijekom intervjuiranja. Hoteli koje su lokalni stanovnici preporučili kao obiteljske, a bili su zatvoreni tijekom terenske ophodnje i intervjuiranja, u vlasništvu su poduzeća sa sjedištem u Zagrebu ili nekom drugom gradu, čija osnovna djelatnost nije pružanje usluga smještaja već je to jedna od djelatnosti.

Iz navedenog može se zaključiti da problem sezonalnosti nije toliko izražen u malim obiteljskim hotelima, čak ni u hotelima u kontinentalnoj Hrvatskoj. Isto se zaključuje da jedan od motiva osnivanja i rada malih obiteljskih hotela nije više posla unutar sezone i manje posla izvan sezone što se veže uz poduzetnike životnog stila. Vlasnicima i obiteljima malih obiteljskih hotela važno je da rade cijelu godinu i trude se da tijekom cijele godine imaju posla, ne samo tijekom sezone.

Sami intervju su trajali od 30 minuta do 120 minuta. Razgovor je obavljen s vlasnicima, u jednom slučaju sa kćeri vlasnika, a u drugom slučaju sa suprugom vlasnika – iako i supruga i on upravljaju poduzećem. Provedeno je 20 intervjua izlaskom na lokaciju, a županije koje su obuhvaćene su Splitsko-Dalmatinska, Zadarska, Požeško-Slavonska, Međimurska, Varaždinska i Istarska. Intervjui su snimani uz dopuštenje vlasnika, a neki su bilježeni pismeno, jer vlasnici nisu dozvoliti snimanje. Od ukupno 20 malih obiteljskih hotela, jedan je u vlasništvu obitelji unatrag 3 godine, a stečen je kupnjom od strane obitelji, dok su 3 mala obiteljska hotela u izuzetno lošoj financijskoj situaciji. Samo 9 malih obiteljskih hotela je registrirano kao društvo s ograničenom odgovornošću, dok su ostali hoteli obrti. Kod 12 hotela vlasnici i zaposlenici isključivo su članovi obitelji, a u 8 hotela zaposleni su i zaposlenici koji nisu članovi obitelji. Uzorak istraživanja dovoljno je velik za stjecanje uvida u stanje malih obiteljskih hotela.

### 5.2.1 Metode za provođenje istraživanja

Za provođenje kvalitativnog istraživanja u posljednjem istraživačkom dijelu rada korišten je nestrukturirani intervju, a sastavljen je prema općeprihvaćenim načelima i konceptima kvalitativnih istraživanja (Zelenika, 2016). Intervjui su provedeni kako bi se došlo do spoznaja i obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, a koja nisu mogla biti obuhvaćena strukturiranim upitnikom. Radi ispunjavanja ciljeva istraživanja, pitanja su se odnosila na načine osnivanja poduzeća, namjere prenošenja vlasništva na članove obitelji, probleme poslovanja, načine i izvore financiranja, edukacije i poimanje inovacija i inovativnost.

Nakon što su provedeni, intervjui su transkribirani i pretvoreni u smislene rečenice.

Za obradu kvalitativnih podataka proizašlih iz intervjua koristiti će se metoda za obradu teksta GABEK© koja koristi WinRelan softver. Osim metode GABEK© pojedini izvorni dijelovi iz intervjua će se prikazati kao citati. GABEK© (*Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität – Holistic Processing of Linguistic Complexity*) istraživačka je metoda razvijena na Institutu za filozofiju Sveučilišta u Innsbrucku (Zelger, 2002). Teorijska osnova<sup>90</sup> počiva na razumijevanju,

---

<sup>90</sup> Gestalt teorija izvorno se povezuje s psiholozima Berlinske škole kao što su Max Wertheimer, Wolfgang Kohler i Kurt Koffka. Njemački izraz *gestalt* znači u prijevodu oblik, figura, forma, dok se izraz više ili manje koristi u metaforičkom smislu već duže vrijeme. S aspekta psihologije, *gestalt* se odnosi na psihološki termin koji označava jedinstvenu cjelinu, a počiva na teorijama vizualne percepcije koje su razvili njemački psiholozi 1920-ih godina. Navedenim teorijama se nastoji pojasniti kako ljudi organiziraju vizualne elemente u grupe ili jedinstvene cjeline uz primjenu određenih načela. Načela mogu biti: sličnost, kontinuitet, zaključivanje, sjedinjavanje (Graphicdesign, 2017). Kod obrade teksta koriste se *gestalt* drva, veze, grafovi. Smith, 1988, str. 13-14.

objašnjavanju i učenju gestalt percepcije, a tekst proizašao iz intervjua čini podatke koji se procesuiraju i prikazuju na precizan način (Smith, 1988). Nadalje, GABEK© je metoda za organizaciju znanja koja se bavi sustavima znanja – iskustvenim sustavima u društvenim organizacijama, konceptualnim sustavima znanja i traženjem znanja.

GABEK© je namijenjen za obradu teksta prikupljenog iz otvorenih (nestrukturiranih) intervjua. Osobna mišljenja i izjave ispitanika umrežavaju se i klasificiraju. Bilješke, citati, tekstovi ili cijela područja znanja sažimlju se u transparentnu mrežu koja povezuje mišljenja, iskustva, znanje, sustave vrijednosti i emocionalnost. Slijedi grafički prikaz konceptualnim grafovima, lingvističkim gestaltenom, gestalt drvom, mrežom učinaka itd. Slično kao i na karti mreže, grafovi daju smislenu orijentaciju unutar mišljenja, omogućavaju razumijevanje veza, vrednovanje opcija, utvrđivanje ciljeva i otkrivanje trendova razvoja.

Kao rezultat analize kreiraju se sustavi konceptualnog znanja kao što su teorije, empirička generalizacija, teorijski koncepti, kauzalne pretpostavke i sustavi vrijednosti. Navedeno se ostvaruje svojevrsnom simplifikacijom sustava konceptualnog znanja.

Postupak analize u programu GABEK© sastoji se od definiranja tekstualnih jedinica, lingvističkog kodiranja, evaluacije izraza (asocijacija) i povezivanje izraza (kauzalnosti), poboljšanja validnosti rezultata. Navedeni kreirani elementi se konačno integriraju u gestalten drvo (grupe) uz podršku *cluster* analize i relevantnosti (Kallmüenzer i Peters, 2014; Zelger, 2009).



## 5.2.2 Rezultati istraživanja

Rezultati će se interpretirati u nekoliko koraka, a što je i osnova kvalitativne obrade u programu GABEK©. Na samom početku analize intervjua generirani su izrazi koji će se kasnije povezivati, a temelje se na pitanjima iz intervjua. Ključni izrazi su prikazani u nastavku.

Tablica 55. Ključni izrazi za analizu malih obiteljskih poduzeća u turizmu

Izraz	Pojašnjenje izraza/Pitanje u intervjuu
Motivacija	Motivi i ciljevi osnivanja vlastitog poduzeća.
Uspjeh	Što je za vas kao vlasnika uspjeh?
Financiranje	Jeste li uložili ili još ulažete vlastiti novac u poduzeće ili ste uzeli kredit?
Problemi poslovanja	Koji su najveći problemi u poslovanju s kojima se suočavate/ste se suočavali?
Olakšanje poslovanja	Što bi vam olakšalo poslovanje?
Inovativnost	Što je za vas inovativnost? Je li inovativnost važna u vašem poslu?

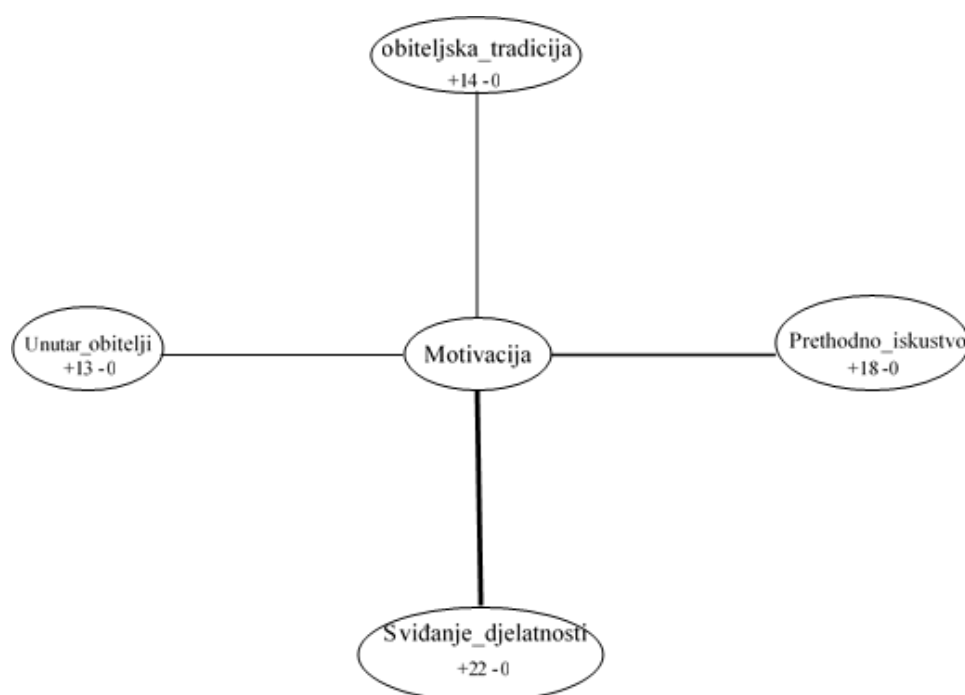
Izvor: izrada autora

Prvo će se prikazati odabrani izrazi i učestalost, tj. jačina odabira kod ispitanika, slijedit će kauzalnost između odabranih termina i na kraju će se formirati gestalten drvo s najvažnijim izrazima.

Prvo će bit prikazani izrazi i jezični konstrukti koje su ispitanici koristili kada im je bilo postavljeno pitanje što su za njih bili motivi i ciljevi kod osnivanja obiteljskih poduzeća. Analiza će pokazati koliko su veze jake (debljina poveznih crta) i koliko se često izrazi javljaju, dok + označava pozitivnu vezu, a - negativnu vezu, tj. tvrdnju.

Grafikon 13 prikazuje da su najčešći motivi osnivanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu privrženost djelatnosti pružanja smještaja (tj. ugostiteljstvo) osnivaču, što je označeno s +22<sup>91</sup> i odnosi se na najviše pozitivnih tvrdnji. Slijede motivi koji su specifični obiteljskim poduzećima, a to su da posao ostane unutar obitelji (s +13 pozitivnih tvrdnji) i da se nastavi obiteljska tradicija (s +14 pozitivnih tvrdnji). Kao jedan od motiva za ulazak u vlastiti posao bilo je i prethodno iskustvo vlasnika u struci.

*Grafikon 13. Analiza motiva i ciljeva koji su potaknuli vlasnike na osnivanje obiteljskog poduzeća*



*Izvor: izrada autora*

Primjeri izvornih tvrdnji radi pojašnjenja i dobivanja dubljeg uvida u stanje, sažeti na grafikonu 13, prikazani su u tablici 56.

<sup>91</sup> Broj se ne odnosi na broj intervjuiranih jedinica već na broj riječi koje su otkrivene analizom ispitanika.

Tablica 56. Transkribirane izvorne tvrdnje vlasnika

Izraz	Tvrdnja
Unutar_obitelji	„Osnovao sam ovo poduzeće, jer mi se najprije sviđa djelatnost kojom se bavim cijeli život. Važno mi je isto da posao ostane u obitelji“.
Obiteljska_tradicija	„Radi toga jer sam vidio perspektivu i poslovnu priliku. U vrijeme kada sam osnovao poduzeće je situacija bila puno bolja. Počeo sam s restoranom nakon iskustva rada u hotelu i uzeo veliki kredit za izgradnju hotela s 18 soba. Još jedan motiv je bio osigurati posao za djecu. Odlučio sam se osnovati vlastito poduzeće, jer volim tu djelatnost i imao sam iskustva od prije. Htio bih da kćerke nastave obiteljsku tradiciju poslovanja, jer sam sve uložio u taj hotel.“

Izvor: izrada autora

Nadalje je prikazan kauzalni odnos uspješnosti poslovanja, odnosno utvrđeno je što sve vlasnici smatraju uspjehom u svom poslovanju.

Pregledom grafikona 15 vidljivo je da uspjehom također dominiraju obiteljski i osobni motivi. Zelene strelice u grafu prikazuju pozitivne veze između uspjeha i pojedinog konstrukta. Glavni obiteljski motivi su ostanak posla u obitelji i nastavak obiteljske tradicije. U slučaju druge generacije obiteljskog posla, slijede tvrdnje vlasnika da uspjehom smatraju i vođenje poslovanja vođeni osjećajem odgovornosti da se posao nastavi kada su ga već roditelji pokrenuli za djecu.

Termin „poštivanje“ odnosi se na kvalitativnu mjeru uspješnosti odnosa s okolinom, gdje je vlasnicima važno da ih se poštuje u zajednici u koju su dobro integrirani. Pojedini vlasnici smatraju uspjehom i činjenicu da su ostvarili vlastitu karijeru, odvojili se od obitelji te postali samostalni.

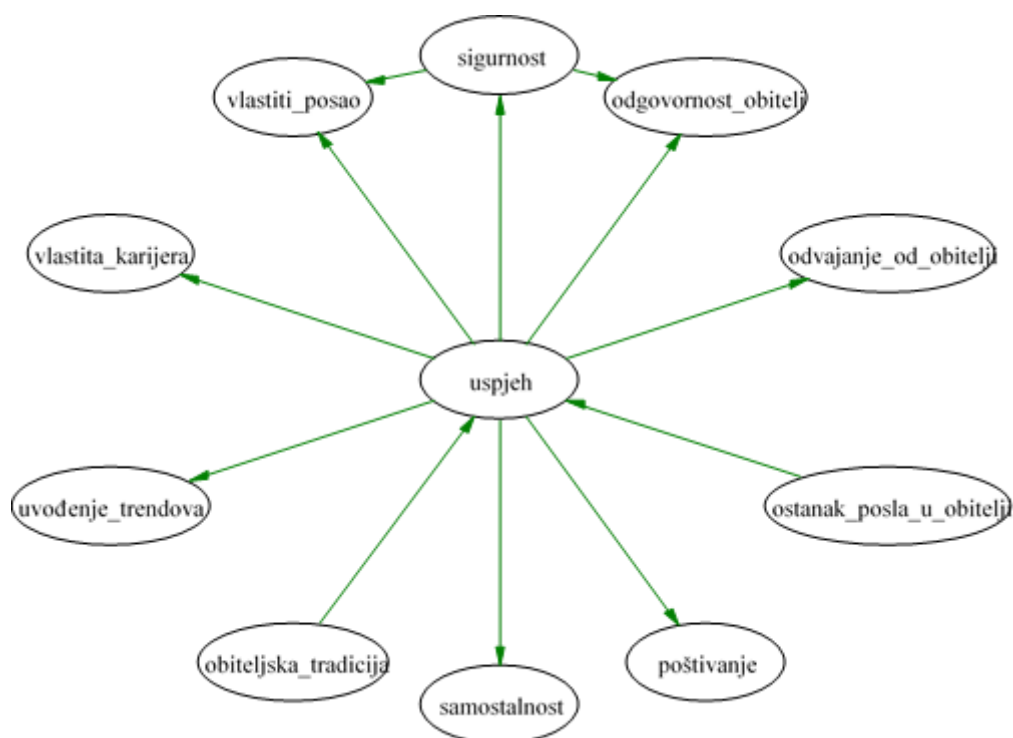
Pojedini vlasnici smatraju uspjehom i uvođenje trendova. Na pitanje što smatrate uspjehom jedan vlasnik odgovara:

*„Ciljevi su osim financijskih – ostvarenje samostalnosti, odvajanje od obitelji i ostvarenje vlastite karijere, poštivanje od strane stanovnika u području u kojem živim,*

*da budem predstavnik u županiji po kvaliteti, da me ljudi znaju po kvalitetnom i dobrom radu te da budem predstavnik uvođenja trendova.“*

Postoji i međuovisnost nekoliko mjera uspješnosti poslovanja, a to su vlastiti posao, osjećaj odgovornosti da se osiguraju sredstva za život obitelji koja je zaposlena u obiteljskom poduzeću sa čime se povezuje i osjećaj sigurnosti kada je poslovanje uspješno.

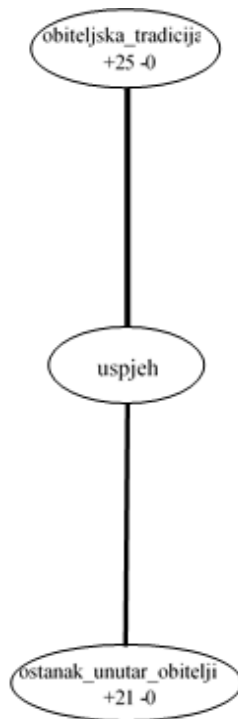
*Grafikon 14. Mjerenje percepcije uspješnosti vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu*



*Izvor: izrada autora*

Kada se analiziraju najčešće tvrdnje koje vlasnici povezuju s uspjehom, govori se o obiteljskoj tradiciji i ostanku posla unutar obitelji, a što je i prikazano na grafikonu 15. Navedene tvrdnje u skladu su s teorijom i praksom malih obiteljskih poduzeća, gdje obiteljski motivi preuzimaju dominaciju u odnosu na financijske, odnosno uspješnost se ne povezuje isključivo s dobiti.

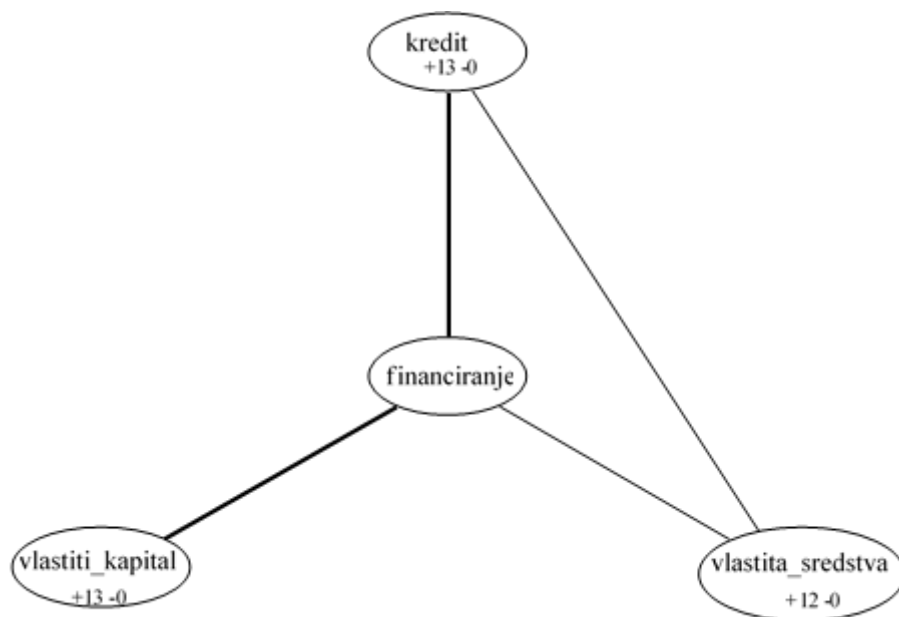
Grafikon 15. Veze učestalosti poimanja uspjeha



Izvor: izrada autora

Što se tiče financiranja poslovanja i pokretanja posla, ako poistovjetimo termine vlastiti kapital i vlastita sredstva, vidljivo je da je većina vlasnika započela svoj posao vlastitim novcem, a što se uklapa u teoriju financiranja malih obiteljskih poduzeća. Dio vlasnika malih obiteljskih hotela pokreće posao i kombinacijom kredita i vlastitih sredstava. Ipak, najveći dio ispitanika ulaže u rast i razvoj poslovanja postepeno iz ostvarene operativne dobiti. Struktura izvora financiranja prikazana je na grafikonu 16.

Grafikon 16. Struktura izvora financiranja za pokretanje obiteljskog posla



Izvor: izrada autora

Slijedi detaljniji prikaz kauzalnih odnosa odgovora vlasnika vezanih uz financiranje osnivanja poslovanja i tijeka poslovanja.

Crvene crte označavaju negativan odnos, a zelene pozitivan odnos. Loša suradnja s bankama odnosi se na sljedeću tvrdnju:

*„Financiramo tekuće poslovanje s dosta vlastitog kapitala i nešto kredita. Kombinacija. Loša je suradnja s bankama, zbog toga nemam ni želju širiti se.“*

Dobra suradnja s bankama odnosi se na tvrdnju:

*„Financirali smo osnivanje i daljnje poslovanje vlastitim novcem i kreditom. Imamo dobre odnose s bankom, jer sve gradimo postepeno uz održavanje boniteta i likvidnosti. Restoran nosi dobar dio zarade.“*

Izraz bez širenja odnosi se na činjenicu da nedostatak financijskih sredstava negativno utječe na mogućnost širenja poslovanja, u smislu izgradnje ili uređenja smještajnih kapaciteta. Tri vlasnika naveli su i lošu suradnju s razvojnim agencijama kada su željeli ostvariti potporu za prijavu na projekte.

Izdvojena je tvrdnja jednog vlasnika:

*„Na početku smo pokrenuli poslovanje vlastitim kapitalom. Velike investicije smo financirali kreditima. Razvojne agencije ne pomažu.“*

Ostale neutralne veze koje proizlaze iz termina financiranje (prethodno prikazane na grafikonu 16 jačina veza) odnose se na vlastita sredstva ili kapital, kredit i kombinaciju jednog i drugog.

Grafikon 17. Analiza izvora financiranja za pokretanje i održavanje obiteljskog posla



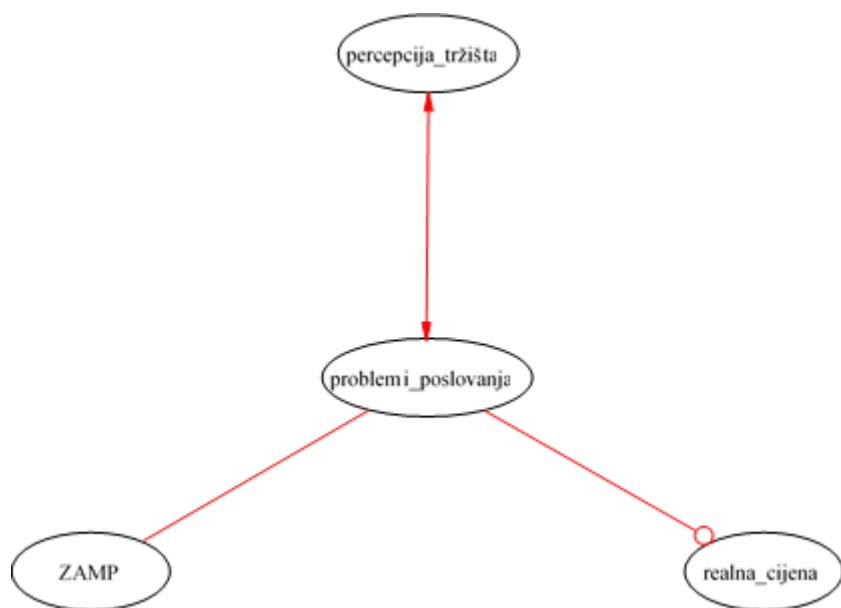
Izvor: izrada autora

Kao najveći problemi poslovanja najčešće se spominju ZAMP<sup>92</sup>, teško ostvarivanje realne cijene na tržištu te percepcija tržišta. Tvrdnja jednog vlasnika iz Međimurske županije jest:

*„Prosječna cijena sobe je 300 kn, a što je vrlo jeftino tj. teško se pokrivaju troškovi iz te cijene sobe. Područje na kojem djeluje poduzeće percipira djelatnost pružanja smještaja kao nešto što bi trebalo biti jako jeftino, a broj gostiju nije toliko velik. Zarada je dosta mala, ponekad jedva za održavanje troškova.“*

<sup>92</sup> Služba zaštite autorskih muzičkih prava

Grafikon 18. Najčešći problemi u poslovanju malih obiteljskih poduzeća u turizmu



Izvor: izrada autora

Nakon što su navedeni najčešći problemi poslovanja, vlasnicima se dala mogućnost artikulacije prijedloga koji bi im olakšali poslovanje.

Kao načine rješavanja problema vlasnici su najviše naveli ukidanje ZAMP-a, smanjenje troškova poslovanja i posebno smanjenje poreza na dodanu vrijednost. Slijedi tvrdnja vlasnika kojom se ističe edukacija, tj. osvještavanje, kao jedan od načina rješavanja problema:

*„Turistički djelatnici bi se trebali skupiti i napraviti program osvještavanja stanovnika o turizmu. Da stanovnici shvate da smo svi mi turistička destinacija. Ljudi nisu educirani. Mentalitet nije turistički. Nužna je međusobna suradnja, jer ljudi nisu povezani.“*

Na grafikonu 19 u nastavku prikazani su načini na koje bi se vlasnicima moglo olakšati poslovanje.



Grafikon 19. Načini olakšavanja poslovanja predloženi od strane vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu



Izvor: izrada autora

Na kraju se analizira percepcija inovativnosti vlasnika, a zanimljivo je uočiti da u statističkoj analizi nije utvrđena veza između inovativnosti poslovanja i percipirane uspješnosti. Razlog tome je što vlasnici malih obiteljskih poduzeća ne percipiraju inovativnost kao važnu komponentu poslovanja te u izjavama navode da je inovativnost teško postići. Detaljnije pojašnjenje niskih razina inovativnosti prikazano je niže u analizi rezultata istraživanja.

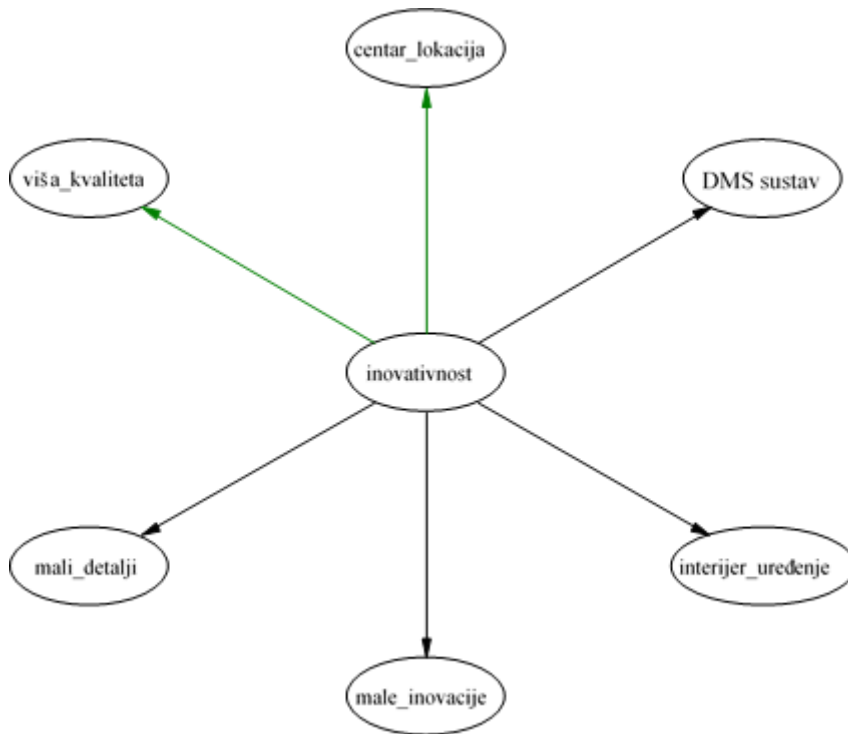
Postoji mnogo različitih tvrdnji o inovativnosti te nije moguće utvrditi jačinu, odnosno izdvojiti najčešću tvrdnju te se prikazuje graf kauzalnosti.

Na grafikonu 20 vidljivo je da vlasnici inovacijama smatraju lokaciju hotela, povezuju inovativnost s povećanjem kategorizacije hotela. Dosta vlasnika navodi da je inovativnost povezana s uređenjem soba, a što je povezano s kategorizacijom. Slijede mali detalji kao inovacije s primjerom izvorne tvrdnje:

*„Male inovacije, primjerice već da sobarice smisle neki mali ukras koji bi se svidio gostu. Inovacije u smislu kako se više svidjeti gostu da se vrati i preporuči naš hotel. Inovacije su mali detalji.“*

Samo dva od ukupno dvadeset vlasnika navode DMS<sup>93</sup> sustav kao inovativnost, a u tom slučaju radi se o vlasnicima oko četrdeset godina starosti.

Grafikon 20. Percepcija inovativnosti vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu



Izvor: izrada autora

Vlasnici su uglavnom govorili o niskim razinama inovativnosti, a ni u jednom slučaju nisu je povezivali s informacijskim tehnologijama ili inovacijama proizvoda ili usluge.

Dakle, inovacije se ne odnose na tehnologiju već na male detalje koji su sastavni dio poslovanja odnosno način na koji privući gosta. Razina inovativnosti je stoga niska u malim obiteljskim poduzećima u turizmu.

Jedan vlasnik u Varaždinskoj županiji navodi i kreiranje vlastite biciklističke ture po županiji:

*„Teško je smisliti nešto novo u ovom poslu. Posljednje što sam napravio da bih privukao goste tj. ponudio nešto više svojim stalnim gostima je da sam sjeo na bicikl i napravio itinerar puta i izračunao koliko vremena je potrebno za obići pojedinu rutu. To je moja vlastita biciklistička tura.“*

<sup>93</sup> Sustav upravljanja dokumentima. Eng. document management system

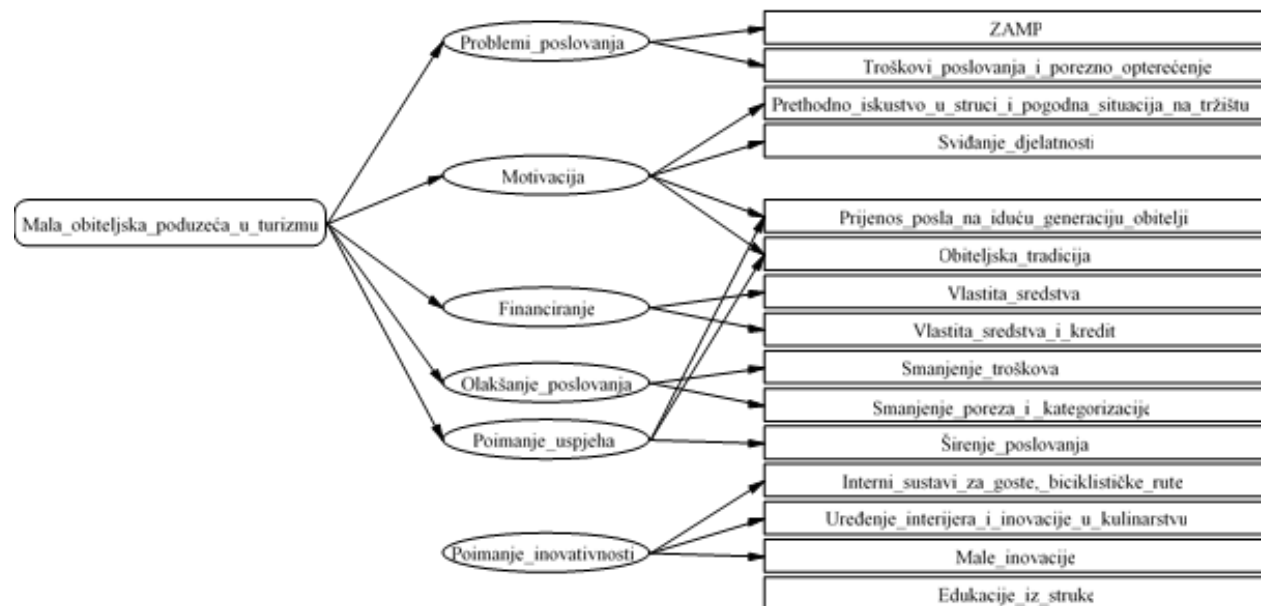
U intervjuima su postavljena i sljedeća pitanja na koja će se prikazati odgovori ispitanika u izvornom obliku uz interpretaciju.

Jedan od ciljeva ovog doktorskog rada je ispitati potrebe za dodatnim edukacijama. Vlasnici starijih životnih dobi (stariji od 60 godina) uglavnom su se negativno očitovali vezano uz edukacije, uz tvrdnju da se „njih više nema što naučiti“, a da organizirane edukacije uglavnom pohađaju članovi obitelji (djeca) koji su već uključeni u poslovanje poduzeća i koji će nastaviti obiteljski posao. To su edukacije iz područja ugostiteljstva, specifične edukacije u hotelima kod poznatih kuhara, edukacije iz stranih jezika, zaštite na radu, novosti u poreznim sustavima i HASAP edukacije. Naveden je slučaj u malim obiteljskim poduzećima gdje su uglavnom zaposleni članovi obitelji i dva do tri zaposlenika koji nisu članovi obitelji. Na pitanje *Biste li se radije odlučili na online edukacije?* odgovorilo je potvrdno 3 vlasnika u četrdesetim godinama, s naglaskom na edukacije iz struke (ugostiteljstvo, propisi, vođenje poslovanja, itd). U malim obiteljskim hotelima gdje su uz članove obitelji zaposleni i zaposlenici koji nisu članovi obitelji, vlasnici su istaknuli potrebu educiranja zaposlenika kao potrebniju u odnosu na vlasnike.

*„Mislim da su dodatne edukacije potrebne za osoblje, jer je teško pronaći stručnu i specijaliziranu radnu snagu. Da, potrebne su sve vrste edukacija od turizma, menadžmenta, stranih jezika, informatike. Needuciranost osoblja veliki je problem.“*

Što se tiče sukoba između članova obitelji, 17 od 20 intervjuiranih vlasnika izjasnilo se da ne dolaze u sukobe tijekom rada. Ako do sukoba dođe, brzo se rješavaju, jer je obitelj dugo u poslu. Kao razlog razmiricama tri su vlasnika navela razliku u godinama i različite svjetonazore.

Na kraju kvalitativnog istraživanja kreira se gestalten drvo koje povezuje odabrane rezultate istraživanja s krajnjim tvrdnjama.



Slika 18. Gestalten drvo temeljnih obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu

Razina 1 u gestalten drvu odnosi se na mala obiteljska poduzeća i njihova glavna obilježja koja su detaljnije pojašnjena na razini 2 koja sadrži: probleme poslovanja, motive za osnivanje, načine financiranja kod pokretanja poslovanja tekućeg poslovanja, načine za lakše poslovanje, što vlasnici smatraju uspjehom i što je za njih inovativnost. Razina 3 detaljnije pojašnjava razinu 2. Sve tvrdnje su detaljnije pojašnjene na grafovima gore u tekstu, a na gestalten drvu sve su prikazane na jednom mjestu.

## **6. OCJENA DOBIVENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

U ovome poglavlju prikazana su uočena ograničenja istraživanja, sažeto se prikazuju rezultati kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja te se daju smjernice za daljnja istraživanja.

### **6.1 Ograničenja istraživanja**

Prilikom provedbe istraživanja ograničenja su se pokušala umanjiti, međutim uočeno je nekoliko nedostataka, navedenih u nastavku.

Predmet istraživanja mala su obiteljska poduzeća u turizmu koja se nalaze u bazi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, a iz čega proizlaze ograničenja međunarodne komparabilnosti (podaci samo za Republiku Hrvatsku) i ograničenja djelatnosti (samo djelatnosti u turizmu). Iako su jedinice uzorka dobro geografski zastupljene i odnose se na cijelu zemlju, ipak su uočeni ekonomski, društveni i ostali makroekonomski čimbenici koji mogu utjecati na specifičnosti odabranog uzorka. Navedeni problem mogao bi se riješiti provođenjem istraživanja za više djelatnosti, više država i obuhvatom više poduzeća izvan spomenute baze. Kao što je već navedeno u uvodnim razmatranjima uzorak istraživanja odabran je zbog lakše dostupnosti izvora podataka i određivanja reprezentativnosti uzorka, jer su javno dostupni podaci o malim obiteljskim poduzećima u turizmu, ali i ostalim djelatnostima nedostupni i neusklađeni. Navedeni uzorak istraživanja odabran je i zbog specifičnog interesa i važnosti turizma za Republiku Hrvatsku. Opsežnije istraživanje zahtijevalo bi angažman veće grupe istraživača, uz umrežavanje s istraživačima iz drugih zemalja te izdvajanjem većih financijskih sredstava koja nadilaze mogućnosti ovoga istraživanja.

Iako su tvrdnje koje se odnose na poduzetničke osobine odabrane temeljem prethodnih istraživanja uz analizu stručnjaka iz više područja te preliminarnim pilot testiranjem, potrebno ih je testirati na poduzećima različitih veličina i djelatnosti gdje bi se utvrdila još jača validnost mjernog instrumenta (tvrdnje uz Likertove ljestvice). Kako postoji velika nezainteresiranost vlasnika poduzeća za ispunjavanjem anketa, strukturirani anketni upitnik izrađen je u najsazetijem mogućem obliku uz dobivanje samo nužnih podataka za ostvarenje ciljeva istraživanja i provedbu statističkog mjerenja. Pojedini konstrukti, odnosno varijable su stoga postavljene samo s jednom ili dvije tvrdnje, što bi se u budućim istraživanjima moglo proširiti.

Iako kvalitativna istraživanja daju dublji uvid u predmet istraživanja, ista mogu ponekad polučiti i pristrane rezultate, a što se riješilo različitim istraživačkim metodama u ovom doktorskom radu. Drugim riječima, inputi i odgovori ispitanika više se odnose na željeno nego na stvarno stanje (Hofmann, 2009; Lyon i ostali, 2000), međutim u većini slučajeva ispitanici opisuju stvarno stanje. Iako su sekundarni financijski podaci prikupljeni za razdoblje od pet godina, intervjui i strukturirani anketni upitnici odnose se samo na 2016. godinu te nije moguće izvršiti temporalnu komparaciju rezultata.

## **6.2 Rezultati istraživanja**

Kako bi se ispunili svi ciljevi istraživanja i provela sveobuhvatna analiza stanja poduzetničkih osobina vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu, mjere uspješnosti poslovanja te obilježja obitelji provedena je kvantitativna empirijska analiza primarnih i sekundarnih podataka te kvalitativna analiza temeljena na intervjuu.

U prvom koraku istraživanja formirani su uzorci istraživanja. Za potrebe kvantitativne analize i dokazivanja hipoteza utvrđen je preliminarni uzorak od 120 malih obiteljskih hotela za koje su pribavljeni temeljni financijski pokazatelji, a koji su poslužili kao osnova za slanje strukturiranih anketnih upitnika. Uzorak za potrebe kvalitativne analize sastoji se od 20 odabranih malih obiteljskih hotela, a kriterij odabira je geografska zastupljenost.

Kako bi se potvrdile ili odbacile istraživačke hipoteze izrađeno je više statističkih modela uz korištenje različite metodologije zbog specifičnosti varijabli i uzorka istraživanja. Statističke metode korištene za dokazivanje hipoteza su multipla linearna regresija i logistička regresija.

Po provedenom empirijskom istraživanju dokazan je statistički značajan utjecaj sudjelovanja vlasnika u edukacijama tijekom rada u poduzeću na uspješnost poslovanja mjerenu stopom rasta dobiti nakon oporezivanja i dobrim odnosima s okolinom. Dokazan je i pozitivan signifikantan utjecaj prethodnog iskustva na stopu rasta dobiti nakon oporezivanja. Podrobnije, ukoliko vlasnik sudjeluje u dodatnim edukacijama tijekom rada u poduzeću te posjeduje prethodno iskustvo, utoliko je uspješnost poslovanja veća. Nadalje, znanstvenim metodama dokazano je da poduzetničko znanje o izboru načina financiranja operacionalizirano financijskim pokazateljem vlastitog financiranja statistički značajno utječe na stopu rasta dobiti nakon oporezivanja. Drugim riječima, što je pokazatelj vlastitog financiranja veći to je dobit nakon oporezivanja isto veća. Što se tiče poduzetničkih osobina, dokazano je da ako je osoba sklonija

riziku i proaktivnija, veća je vjerojatnost da će utjecati na nastavak obiteljskog posla uključivanjem članova obitelji u obiteljski posao, a što je i jedna od kvalitativnih mjera uspješnosti poslovanja. Što se tiče financijskih pokazatelja uspješnosti, iste poduzetničke osobine također utječu na veće stope rasta dobiti nakon oporezivanja i stope rasta prihoda od prodaje. Odnosno, ako je vlasnik skloniji riziku i proaktivniji, uspješnost poslovanja bit će bolja. Analizirajući motivaciju vlasnika, ako je vlasnik kod pokretanja posla bio motiviran motivima stvaranja radnog mjesta za djecu, partnera i/ili ostale članove obitelji i motivom zadržavanja članova obitelji u poduzeću, veća je vjerojatnost da će se obiteljska tradicija nastaviti, odnosno šanse nastavka obiteljskog posla statistički su signifikantne.

Kvalitativnim istraživanjem koje je provedeno kao nadopuna kvantitativnom, dodatno su se ispitali problemi poslovanja malih obiteljskih hotela u uzorku, motivi za ulazak u obiteljski posao, tipični izvori financiranja kod pokretanja posla i tijekom poslovanja, mogućnosti za olakšavanje poslovanja, percepcija uspjeha vlasnika i poimanje inovativnosti. Utvrđeno je da su najčešći problemi poslovanja porezi. Najčešći motivi ulaska u posao prethodno su iskustvo rada u istoj djelatnosti, uočena dobra situacija, tj. prilika na tržištu, a obiteljski motivi su tendencija da se obiteljski posao zadrži unutar obitelji. Kod pokretanja posla obično se ulažu vlastita sredstva, dok se poslovanje i investicije financiraju kombinacijom vlastitih sredstva i kredita. Većina vlasnika navela je da bi im poslovanje uvelike olakšalo smanjenje troškova i poreza, dok je manji broj naveo i smanjenje kategorizacije.

Nadalje, poimanje uspjeha se u najvećem broju slučajeva odnosi na širenje poslovanja i nastavak obiteljske tradicije. Inovativnost je u malim obiteljskim hotelima zadržana na niskim razinama, a kod postavljanja pitanja *Što je za vas inovativnost* vlasnici su nabrajali uređenje prostora, uvođenje tradicionalne/domaće hrane, interne sustave praćenja kvalitete, izradu vlastitih biciklističkih ruta i sl. Navedeno se vidi i u slučaju testiranja podhipoteze H2.2 koja pretpostavlja da vlasnikova inovativnost utječe na uspješnost poslovanja te navedena podhipoteza empirijski nije potvrđena.

### 6.3 Smjernice za buduća istraživanja

Smjernice za buduća istraživanja djelomično se nadovezuju na prethodno poglavlje, jer upućuju na rješavanje uočenih ograničenja istraživanja, ali daju i preporuke za daljnja istraživanja.

Prije svega, istraživanje se može smatrati eksplorativnim. Prema saznanjima autora, slično nije provedeno u Republici Hrvatskoj te se predlaže dodatno ispitivanje konstrukata poduzetničkih znanja i osobina razvijenih u strukturiranom anketnom upitniku na većem uzorku, a koje bi obuhvatilo više djelatnosti. Svi konstrukti poduzetničkih osobina, sklonosti riziku, proaktivnosti i inovativnosti validirani su te mogu poslužiti za ostala istraživanja uz potvrđivanje dokazanog utjecaja poduzetničkih osobina sklonosti riziku i proaktivnosti na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Posebno se stavlja naglasak na dodatno testiranje poduzetničke osobine inovativnosti koja ne utječe signifikantno na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, odnosno nije dokazan signifikantan utjecaj na uspješnost poslovanja. Za operacionalizaciju varijabli poslužilo je nekoliko teorija: resursna teorija, teorija socijalnog identiteta i teorija ljudskog kapitala, a detaljnijom analizom teorija u budućim istraživanjima mogle bi se doraditi pojedine varijable u svrhu stjecanja dubljeg uvida u poduzetničke osobine i pokazatelje uspješnosti. Osim konstrukata u ovome istraživanju, buduća istraživanja poduzetničkih osobina mogla bi uključiti i još neke nefinancijske mjere uspješnosti svojstvene za obiteljska poduzeća: reputaciju, utjecaj na lokalnu zajednicu, socio-emocionalno bogatstvo i sl.

Isto se predlaže provođenje istraživanja nakon nekoliko godina. Na taj bi se način u istraživanje uvela i dinamička komponenta i dugoročno bi se pratilo poslovanje i stanje malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Kako ne postoji zakonsko pojmovno određenje malog obiteljskog poduzeća, u ovom istraživanju dan je prijedlog uz navođenje kriterija, a što može poslužiti kao osnova za daljnje sustavno praćenje stanja poslovanja.

Kako su ciljna skupina u ovome istraživanju vlasnici malih obiteljskih poduzeća, predlaže se provođenje istraživanja i na uzorku članova obitelji koji su zaposleni u poduzeću te sa zaposlenicima koji nisu članovi obitelji. Navedenim bi se usporedilo stanje i validnost odgovora, jer kao što je detektirano u ograničenjima istraživanja, vlasnici ponekad ne vide realno stanje, već stanje koje bi htjeli ostvariti. Također bi se mogli ispitati gosti koji posjećuju male obiteljske hotele kako bi se dobila još šira slika o obilježjima hotela.



Vezano uz pitanje međugeneracijskog nasljeđivanja i prijenosa vlasništva, predmet budućih istraživanja mogli bi sačinjavati vlasnici prema generaciji, odnosno istraživanje koje bi kompariralo poduzeća koja su u vlasništvu različitih generacija obitelji. U navedenom istraživanju ispitalo bi se i koji su najčešći problemi prijenosa obiteljskog posla i kako ih riješiti.

Rezultati istraživanja upućuju na utjecaj edukacije na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, dok rezultati nestrukturiranog intervjua daju i prijedloge edukacija. Prema tome, mogu poslužiti kao osnova lokalnim i/ili državnim dionicima za organizaciju istih. Istraživanjem su također utvrđene niske razine inovativnosti, a navedeno bi se moglo poboljšati uvođenjem edukacija. Edukacije bi trebale biti namijenjene drugoj ili trećoj generaciji obitelji, odnosno vlasnicima/zaposlenicima obiteljskog posla, jer vlasnici starije životne dobi nisu zainteresirani za takvu vrst napretka.

U ovome istraživanju detektirani su najčešći problemi poslovanja, a budućim istraživanjima bi se mogao ispitati utjecaj na uspješnost poslovanja, odnosno izmjeriti utjecaj pojedinog problema na tekuće ili dugoročno poslovanje.

## 7. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poslovanje u turizmu kompleksno je područje koje uključuje različita znanstvena polja među kojima se uz ekonomiju ističu psihologija i sociologija. Kombinacija različitih polja dio je suvremenih trendova u istraživanju kako bi se što bolje razumjela obilježja obiteljskog posla. Postoji značajan korpus literature iz poduzetništva malih obiteljskih poduzeća, ali kada se poduzetništvo stavi u kontekst turizma korpus se znatno smanjuje.

Istraživački instrumenti i znanstvene metode za istraživanje poduzetničkih osobina još su uvijek u razvoju, a oslanjaju se uglavnom na teorijske modele iz područja psihologije. Kao osnova za istraživanje većina autora uzima Catellov 16 PF test, slijedi Eysenckov tri-faktorski model i danas pet-faktorski modeli. Upitnici za mjerenje osobnosti sastoje se od niza pitanja, tj. tvrdnji, a za potrebe istraživanja u ovom doktorskom radu izrađen je prilagođeni upitnik za utvrđivanje poduzetničkih osobina te čini doprinos u području istraživanja iz poduzetničkih osobina u obiteljskom poduzetništvu. Kako bi se što kvalitetnije istražilo poslovanje malih obiteljskih poduzeća u turizmu, poduzetničke osobine i znanje vlasnika te specifični obiteljski resursi, istraživanje je obuhvatilo analizu financijskih pokazatelja temeljem sekundarnih podataka, kvalitativno istraživanje metodom strukturiranog anketnog upitnika te intervju. Kako je korišteno više znanstvenih istraživačkih metoda bilo je potrebno koristiti više statističkih analiza i alata za obradu podataka. Kod obrade sekundarnih podataka korištena je metoda multiple regresije, kod primarnih kvalitativnih podataka temeljem strukturiranog anketnog upitnika korištene su mutipla regresija i logistička regresija, kroz izradu više modela, te gestalten metoda za obradu podataka temeljem intervju. Prednost ovakvog istraživanja su dublja analiza i kvalitetniji rezultati koji čine širu osnovu za donošenje zaključaka i rješavanja uočenih nedostataka u poslovanju malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Rezultati istraživanja mogu poslužiti za javnu raspravu posebice kod utvrđenih prepreka u poslovanju.

Istraživanjem je potvrđena kompleksnost malih obiteljskih poduzeća u turizmu koja se očituje već i pri utvrđivanju samog pojma. Doprinos istraživanja ogleda se u prijedlogu kriterija za utvrđivanje malih obiteljskih poduzeća u turizmu. U Republici Hrvatskoj, ali niti na svjetskoj razini nisu usvojeni kriteriji za klasifikaciju malih obiteljskih poduzeća u turizmu što znači da nema službenih baza podataka. Radi utvrđivanja reprezentativnosti uzorka, predmet istraživanja su mali obiteljski hoteli, članovi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Istraživanjem je utvrđeno da su najčešći kriteriji za utvrđivanje malih obiteljskih poduzeća u

turizmu obiteljsko vlasništvo, a vrlo rijetko ekonomski kriteriji kao što su veličina poduzeća, broj zaposlenih, vrijednosti računovodstvenih kategorija. Ukoliko se razmatra struktura zaposlenosti, u malim obiteljskim poduzećima uglavnom je zaposlen osnivač i članovi obitelji uz zaposlenike koji nisu članovi obitelji što je konzistentno s malim obiteljskim poduzećima u turizmu u ostalim zemljama. U velikom udjelu poduzeća, zaposleni su samo članovi obitelji dok je u neznatnom broju poduzeća zaposlen samo vlasnik i zaposlenici koji nisu članovi obitelji. Poslovne odluke donose u većini slučajeva vlasnik/vlasnica zajedno, kao obitelj.

Kada se govori o motivima pokretanja obiteljskog posla, najčešći motivi ulaska u posao prethodno su iskustvo rada u istoj djelatnosti, uočena dobra situacija na tržištu, odnosno prilika na tržištu, a obiteljski motivi su tendencija da se obiteljski posao zadrži unutar obitelji. Kod pokretanja posla obično se ulažu vlastita sredstva, dok se poslovanje i investicije financiraju kombinacijom vlastitih sredstva i kredita.

U središtu interesa istraživača često je i prijenos vlasništva u malim obiteljskim poduzećima u turizmu, što se često povezuje i s ključnim problemom nastavka obiteljskog posla. U uzorku istraživanja, najveći broj poduzeća u vlasništvu je prve generacije, tj. prvi vlasnik je trenutno zaposlen u poduzeću. Značajniji udio čine i vlasnici koji su pripadnici druge generacije što znači da je obiteljski posao uspješno prenesen na članove obitelji. Zanimljivo je primijetiti da je devet malih obiteljskih hotela u vlasništvu treće generacije vlasnika.

Jedan od ciljeva istraživanja bio je i utvrditi koji su najčešći problemi u poslovanju malih obiteljskih poduzeća u turizmu, a kvalitativnim istraživanjem utvrđeno je da su najčešći problemi poslovanja porezi i doprinosi. Većina vlasnika navela je da bi im poslovanje uvelike olakšalo smanjenje troškova i poreza, dok je manji broj naveo i smanjenje kategorizacije objekta. Niti jedan vlasnik nije spomenuo probleme prijenosa vlasništva, a navodi se i potreba edukacije turističkih djelatnika u destinaciji te lakši pristup izvorima financiranja. Kao načine olakšanja poslovanja vlasnici navode osvještavanje lokalnog stanovništva i djelatnika u turizmu, udruživanje, bolju suradnju s bankama i lakšu dostupnost kredita. Izvori financiranja koji su dostupni malim obiteljskim hotelima su krediti, programi Europske unije te fondovi Europske unije. Ipak, mali je udio vlasnika koji koriste sredstva Europske unije zbog nedostatnog znanja i podrške te se financiranje uglavnom vrši vlastitim sredstvima i kreditima. Rezultati upućuju da bi se lokalne zajednice, lokalne uprave ili regionalne vlasti morale uključiti u osvještavanje svih dionika destinacije o važnosti turizma, a regionalne razvojne agencije u

što većoj mjeri pomoći vlasnicima poduzeća u pisanju projekata za prijavu na različite programe i natječaje.

Kada se analizira financijsko poslovanje malih obiteljskih poduzeća u turizmu potrebno je uz financijske analizirati i nefinancijske pokazatelje uspješnosti poslovanja koji su danas neizostavni dio financijske analize, a od posebne su važnosti za obiteljska poduzeća. Doprinos ovog doktorskog rada ogleda se u ponuđenim operacionaliziranim kvalitativnim pokazateljima uspješnosti poslovanja specifičnima za obiteljska poduzeća. Kvalitativne, odnosno nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja važne su većini vlasnika malih obiteljskih hotela (prema istraživanju u ovom doktorskome radu između 70% i 80%).

S druge strane, odabrani financijski pokazatelji su prosječan rast prihoda od prodaje i prosječan rast dobiti nakon oporezivanja. Godišnje promjene financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja u prosjeku su male, između 12% i 19%. Moguće je uočiti prilično velike varijacije između najmanjih i najvećih vrijednosti stopa rasta što je najviše uočljivo kod rasta dobiti nakon oporezivanja što govori o ekstremnim vrijednostima rasta iz godine u godinu. Ekstremi se javljaju uslijed situacija kada je jedne godine ostvaren gubitak ili nema dobiti pa se iduće godine javlja ekstremno rast u odnosu na bazno razdoblje. Velika odstupanja upućuju i na različitu strukturu i mjesto poslovanja malih obiteljskih hotela u uzorku.

Osim financijskih pokazatelja uspješnosti utvrđeni su i pokazatelji likvidnosti, strukture kapitala te obrta dugoročne imovine, a sve za razdoblje od pet godina. Obrt dugoročne imovine je izabran zbog važnosti investicija i dugoročne imovine u hotelskoj industriji. Pokazatelji likvidnosti za poduzeća iz uzorka govore o srednjim vrijednostima od 2, međutim varijance u uzorku su izrazito velike, a što je slučaj ne samo za likvidnost nego i za ostale pokazatelje financijske analize. Koeficijenti obrtaja dugoročne imovine govore o danima vezivanja dugoročne imovine od 36 dana do 50 dana. Financijski pokazatelji upućuju na stabilno poslovanje i dobre pokazatelje. Uvidom u financijsko stanje poduzeća u uzorku primijećeni su stabilni financijski pokazatelji.

Idući važan dio analize u empirijskom modelu su poduzetničke osobine te znanje vlasnika, tj. poduzetnička orijentacija. Više od pola, točnije 64% ispitanih vlasnika sudjelovalo je u nekoj vrsti edukacije prije pokretanja vlastita posla, a 77% ih i tijekom poslovanja sudjeluje u dodatnim edukacijama. U oba slučaja, velik broj ispitanika nije odabrao samo jednu vrstu edukacije, već kombinaciju više njih. Edukacije prije pokretanja posla najvećim dijelom odnose

se na organizirane edukacije o osnivanju poduzeća, edukacije iz područja menadžmenta, vođenje financija i korištenje novih tehnologija. Velik broj ispitanika uz organiziranu edukaciju navodi i samostalnu edukaciju. Najveći broj ispitanika se u slučaju edukacija tijekom rada u poduzeću educira u području hotelijerstva i ugostiteljstva, odnosno najvažnija je edukacija iz područja poslovanja poduzeća. U približno jednakim omjerima pohađaju se organizirane edukacije iz menadžmenta, a potom edukacije o vođenju financija i organizirane edukacije za dobivanje financijskih poticaja. Temeljem navedenih podataka o edukaciji moguće je zaključiti da velik broj vlasnika preferira samostalnu edukaciju u sklopu cjeloživotnog obrazovanja iz različitih područja s naglaskom na edukaciju iz područja ugostiteljstva i hotelijerstva u turizmu. Rezultati statističke analize temeljem empirijskog znanstvenog modela upućuju da postoji značajna vjerojatnost da vlasnik koji se educira tijekom rada u poduzeću ima značajno bolje odnose s okolinom nego da se ne educira. Ukoliko će vlasnik sudjelovati u edukacijama tijekom rada u poduzeću, utoliko će se stopa rasta dobiti nakon oporezivanja povećati. Ukoliko je vlasnik posjedovao iskustvo prije pokretanja vlastitog posla, utoliko će se stopa rasta dobiti nakon oporezivanja prosječno povećati. Važnost kontinuirane edukacije vlasnika je neosporna, a preferirani način educiranja može poslužiti za izradu dodatnih programa edukacije.

Poduzetničke osobine mjerene su tvrdnjama na Likertovim ljestvicama od 1 do 5, a odabrane osobine su sklonost riziku, inovativnost i proaktivnost. Vlasnici poduzeća u uzorku manje su skloni riziku, odnosno vlasnici su odabirom djelomično se slažem ili ne slažem se označili tvrdnju koja mjeri rizik. Navedeni podatak se uklapa u rezultate istraživanja ostalih autora iz područja. Ipak, u empirijskom znanstvenom modelu je statistički dokazano da ukoliko je vlasnik skloniji riziku veća je vjerojatnost da će se nastaviti obiteljski posao, ali i da je poslovanje takvog poduzeća bolje u kontekstu odabranih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Vlasnik koji je sklon riziku imati će veće šanse da utječe na nastavak obiteljskog posla, ali će i stopa rasta dobiti nakon oporezivanja i stopa rasta prihoda od prodaje njegovog poduzeća biti veća. Vlasnici se mogu smatrati djelomično inovativnima. U empirijskom znanstvenom modelu nije dokazan utjecaj viših razina inovativnosti vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Navedeno se može obrazložiti i niskim razinama inovativnosti koje su prisutne u malim obiteljskim hotelima. Primjerice, kod intervjua je vlasnicima postavljeno pitanje *Što je za vas inovativnost?*, a vlasnici su uglavnom navodili uređenje soba, male inovacije od osoblja, načine pripremanja hrane i slično. Zanimljivo je primijetiti da je u strukturiranom anketnom upitniku većina vlasnika na tvrdnje koje testiraju inovativnost navela da su inovativni, odnosno njihovi odgovori upućuju na činjenicu da se smatraju inovativnima.

Slični rezultati vežu se i uz proaktivnost, gdje su utvrđene srednje vrijednosti proaktivnosti, ali je statistički dokazan utjecaj poduzetničke osobine proaktivnosti na uspješnost poslovanja. Ako je vlasnik proaktivan, više je vjerojatno da će članovi obitelji nastaviti obiteljski posao. Osobina proaktivnosti vlasnika utjecat će na povećanje stope rasta dobiti nakon oporezivanja i stope rasta prihoda od prodaje.

Posljednji dio analize u empirijskom modelu specifični su obiteljski resursi koji su mjereni motivacijom nastavka obiteljskog posla. Vlasnici malih obiteljskih hotela iz uzorka kojima su kod osnivanja poduzeća motivi bili osiguravanje radnog mjesta za članove obitelji i zadržavanje posla unutar obitelji vjerojatnije će utjecati na nastavak obiteljskog posla u odnosu na one vlasnike koji nisu bili motivirani tim motivima. Ispitivanje utjecaja vlasnikove motivacije na nefinancijsku mjeru uspješnosti - nastavak obiteljskog posla čini doprinos modelu socio-emocionalnog bogatstva koji podrazumijeva prijenos vlasništva na ostale članove obitelji, osiguravanje zaposlenja članovima obitelji, izgradnju obiteljske reputacije i investiranje u zaštitu okoliša. Kako je model socio-emocionalnog bogatstva izgrađen na temeljima teorije uslužnosti i bihevioralne agencijske teorije rezultati istraživanje u ovom doktorskom radu neizravno doprinose i navedenim teorijama.

Kao rezime provedenog istraživanja moguće je zaključiti da se kompleksnost analize malih obiteljskih poduzeća u turizmu može reducirati analizom različitih poslovnih, obiteljskih i poduzetničkih čimbenika te kombinacijom različitih istraživačkih metoda i analiza. Dokazano je da obrazovanje i poduzetničke osobine vlasnika imaju značajan utjecaj na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Specifični obiteljski resursi mjereni motivima mogu poslužiti kao osnova za daljnju analizu u području socijalne (ekonomske) psihologije te međugeneracijskog poduzetništva.

Ostvareni izvorni znanstveni doprinos ovog doktorskog rada odnosi se na: doprinos u području istraživanja poduzetničkih osobina u obiteljskom poduzetništvu, u razvoju znanstvene misli o različitim pristupima vrednovanja poduzeća, razvoj novih spoznaja o znanju, osobinama i poduzetničkoj orijentaciji vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu, prijedlog kriterija za utvrđivanje pojma malih obiteljskih poduzeća u turizmu, međuovisnost financijskih i nefinancijskih pokazatelja za analizu i razumijevanje malih obiteljskih poduzeća u turizmu, operacionalizaciju kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja specifičnih za obiteljska poduzeća.

Empirijski znanstveni model potvrdio je postavljene istraživačke hipoteze te ispunio ciljeve i svrhu istraživanja. Ponuđeno je teorijsko i praktično rješenje utvrđivanja pojmovnog određenja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, utvrđena su obilježja poslovanja i potrebe za edukacijama, istraženo je koje poduzetničke osobine i znanje utječu na uspješnost poslovanja. Otvoreno je i mnogo pitanja koja mogu poslužiti kao osnova za daljnja istraživanja.

## LITERATURA

1. Abdullah A. Al-Dubai, S., Nor Izah Ku Ismail, K., Afza Amran, N., 2014. Family involvement in ownership, management, and firm performance: Moderating and direct-effect models. *Asian Soc. Sci.* 10, 193–205. doi:10.5539/ass.v10n14p193
2. Aerts, W., Walton, P., 2006. *Global Financial Accounting and Reporting: Principles and Analysis*, 3rd ed. Andrew Ashwin, Cengage Learning EMEA, Hampshire.
3. Albert, S., Whetten, A.D., 1985. Organizational identity. *Res. Organ. Behav.* 7, 263–295.
4. Allport, G.W., 1937. *Personality: a Psychological Explanation*. Holt, New York.
5. Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R., Lashley, C., 2012. The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *Int. J. Hosp. Manag.* 31, 489–499. doi:10.1016/j.ijhm.2011.07.007
6. Alvarez, S.A., Busenitz, L.W., 2001. Entrepreneurship of resource-based theory. *J. Manage.* 27, 755–775.
7. Ang, J.S., Cole, R.A., Lin, J.W., 2000. Agency costs and ownership structure. *J. Finance* 55, 81–106.
8. Arregle, J.L., Naldi, L., Nordqvist, M., Hitt, M., 2012. Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrep. Theory Pract.* 36, 1115–1143.
9. Asgharian, A., 1997. *Essays on Capital Structure*. Lund Econ. Stud.
10. Astrachan, J.H., Allen, I.E., Spinelli, S., 2002. Mass mutual/Raymond Institute American family business survey. Springfield.
11. Astrachan, J.H., Shanker, M.C., 2003. Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Fam. Bus. Rev.* 16, 211–219.
12. Ateljevic, J., Doorne, S., 2004. Diseconomies of scale: A study of development constraints in small tourism firms in central New Zealand. *Tour. Hosp. Res.* 5, 5–24.
13. Atkinson, R.H., Birch, D., 1979. *Introduction to Motivation*. Van Nostrand, New Jersey.
14. Austrian institute for SME research, 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues*. Vienna.
15. Avelini Holjevac, I., 1998. *Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom*. Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
16. Bahovec, V., Erjavec, N., 2009. *Uvod u ekonometrijsku analizu*. Element d.o.o., Zagreb.
17. Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. Manage.* 17,



- 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
18. Barney, J.B., 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Acad. Manag. Rev.* 11, 656–665. doi:10.5465/AMR.1986.4306261
  19. Barney, J.B., Clark, D.N., 2007. *Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
  20. Barney, J.B., Ketchen, D.J., Wright, M., 2011. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *J. Manage.* 37, 1299–1315. doi:10.1177/0149206310391805
  21. Baron, R., 2008. The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Acad. Manag. Rev.* 33, 328–340.
  22. Baron, R.A., Ward, T.B., 2004. Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: potential contributions from the field of cognitive science. *Entrep. Theory Pract.* 28, 553–547.
  23. Barry, B., 1975. The development of organization structure in the family firm. *J. Gen. Manag.* 3.
  24. Barth, E., Gulbrandsen, T., Schone, P., 2005. Family ownership and productivity: the role of owner-management. *J. Corp. Financ.* 11, 107–127.
  25. Baskin, O.W., 2001. Trust as a competitive advantage: why family firms have an edge in the global market place, *Graziadio Business Report. J. Relev. Bus. Inf. Anal.* 4.
  26. Bateman, T.S., Crant, J.M., 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *J. Organ. Behav.* 14, 103–118.
  27. Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Pérez- González, F. Wolfenzon, D., 2007. Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Q. J. Econ.* 122, 647–691.
  28. Bergin-Seers, S., Jago, L., 2007. *Performance Measurement in Small Motels in Australia* (Funded by the Sustainable Tourism Co-operative Research Centre). *Tour. Hosp. Res.* 7, 144–155.
  29. Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R., 2012. Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Fam. Bus. Rev.* 25, 258–279. doi:10.1177/0894486511435355
  30. Bezzina, F., 2010. Characteristics of the Maltese Entrepreneur. *Int. J. Arts Sci.* 3, 292–312.
  31. Bird, B.J., 1988. Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Acad. Manag. Rev.* 13, 442–453.

32. Birley, S., 2001. Owner-manager attitudes to family and business Issues: a 16 country study. *Entrep. Theory Pract.* 26, 63–76.
33. Bosworth, G., Farrell, H., 2011. Tourism entrepreneurs in Northumberland. *Ann. Tour. Res.* 38, 1474–1494. doi:10.1016/j.annals.2011.03.015
34. Bransgrove, C., King, B., 1996. Strategic Marketing Practice amongst Small Tourism and Hospitality Businesses, u: Thomas, R. (Ur.), *Spring Symposium Proceedings of International Association of Hotel Management Schools*. Leeds Metropolitan University, Leeds, str. 29–38.
35. Brockhaus, R.H., 1980. Risk taking propensity of entrepreneurs. *Acad. Manag. J.* 23, 509–520.
36. Brockhaus, R.H., Nord, W.R., 1979. An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics vs. environmental conditions, u: *Proceedings of the National Academy of Management*. str. 364–368.
37. Broekaert, W., Andries, P., Debackere, K., 2016. Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. *Small Bus. Econ.* 47, 771–785. doi:10.1007/s11187-016-9760-7
38. Cabrera-Suárez, K.M., De Saá-Pérez, P., Garcia-Almeida, D., 2001. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Fam. Bus. Rev.* 14, 37–46. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x
39. Caird, S., 1991. Testing Enterprising Tendency In Occupational Groups. *Br. J. Manag.* 2, 177–186. doi:10.1111/j.1467-8551.1991.tb00025.x
40. Cameron, A.F., Massey, C., 1999. *Small and Medium-sized Enterprises: A New Zealand Perspective*. Addison Wesley Longman, Auckland.
41. Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Carland, J.A.C., 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Acad. Manag. Rev.* 9, 354–359.
42. Carlock, R.S., Ward, J.S., 2001. *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and the business*. Pelgrave, New York.
43. Carlsen, J., Morrison, A., Weber, P., 2008. Lifestyle Oriented Small Tourist Firms. *Tour. Recreat. Res.* 33, 255–263. doi:10.1080/02508281.2008.11081549
44. Carmichael, B.A., Morrison, A., 2011. Tourism Entrepreneurship Research. *Tour. Plan. Dev.* 8, 115–119. doi:10.1080/21568316.2011.573910
45. Carr, J.C., Chrisman, J.J., Chua, J.H., Steier, L.P., 2016. Family Firm Challenges in Intergenerational Wealth Transfer. *Entrep. Theory Pract.* 40, 1197–1208.

doi:10.1111/etap.12240

46. Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E.J., 2003. The career reasons of nascent entrepreneurs. *J. Bus. Ventur.* 18, 13–39.
47. Casillas, J.C., Moreno, A.M., Barbero, J.L., 2010. A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Fam. Bus. Rev.* 23, 27–44.
48. Cattell, R.B., Kline, P., 1977. *The Scientific Analysis of Personality and Motivation*. Academic Press, New York.
49. Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R., 2012. Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrep. Theory Pract.* 36, 1153–1173.
50. CEPOR, 2012. *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb.
51. Cerović, Z., 2010. *Hotelski menadžment, 2. izmijen. ed.* Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
52. Chakravarthy, B., 1986. Measuring strategic performance. *Strateg. Manag. J.* 7, 437–582.
53. Chaston, I., 2012. Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels. *Bus. Econ. Res. J.* 5, 60–69.
54. Chell, E., 2008. The entrepreneurial personality: A social construction.
55. Chell, E., 1985. The entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest? *Int. Small Bus. J.* 3, 43–54.
56. Chinomona, R., 2013. Business Owner ' s Expertise , Employee Skills Training And Business Performance : *J. Appl. Bus. Res.* 29, 1883–1896.
57. Chittenden, F., Hutchinson, G., Hall, P., 1996. Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation. *Small Bus. Econ.* 8, 59–67.
58. Chouliaras, V., 2012. Analyzing Income Statement of 3 Star Hotels in Thessaloniki. *Tour. Hosp. Manag.* 18, 83–93.
59. Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A., Barnett, T., 2012. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrep. Theory Pract.* 34, 267–293.
60. Chrisman, J.J., Chua, J.H., De Massis, A., Minola, T., Vismara, S., 2016. Management processes and strategy execution in family firms: from „what“ to „how“. *Small Bus. Econ.* 47, 719–734. doi:10.1007/s11187-016-9772-3
61. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Litz, R., 2003. A unified systems perspective of family firm

- performance: An extension and integration. *J. Bus. Ventur.* 18, 467–472.
62. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P., 2005. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrep. Theory Pract.* 29, 555–575.
  63. Chua, J.H., Chrisman, J.J., De Massis, A., 2015. A Closer Look at Socioemotional Wealth: Its Flows, Stocks, and Prospects for Moving Forward. *Entrep. Theory Pract.* 39, 173–182.
  64. Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P., 2003. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Fam. Bus. Rev.* 16, 89–107.
  65. Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P., 1999. Defining the Family Business by Behavior. *Entrep. Theory Pract.* 23, 19–39.
  66. Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P., Rau, S.B., 2012. Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrep. Theory Pract.* 36, 1103–1113. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x
  67. Churchill, N.C., Hatten, K.J., 1987. Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family business. *Am. J. Small Bus.* 11.
  68. Claessens, S., Djankov, S., Lang, L.H.P., 2000. The separation of ownership and control in East Asian corporations. *J. financ. econ.* 58, 81–112.
  69. Cliff, J.E., Jennings, P.D., 2005. Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument. *Entrep. Theory Pract.* 29, 341–347.
  70. Coase, R.H., 1960. The problem of social cost. *J. Law Econ.* 3, 1–44.
  71. Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J., Woo, C.Y., 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *J. Bus. Ventur.* 9 9, 331–395.
  72. Coutts, M.E., 2005. Family Business Survey: “Are family businesses better prepared than other businesses to compete in the future? London.
  73. Covin, J.G., Covin, T., 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrep. Theory Pract.* 14, 35–50.
  74. Covin, J.G., Slevin, D.P., 1997. High Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Suggested directions, u: Sexton, D., Smilor, R.. (Ur.), *Entrepreneurship 2000*. Upstart, Chicago, str. 99–126.
  75. Crnković-Stumpf, B., 2001. The influence of Evaluation Factors on an Enterprises Value. *Zb. Rad. Ekon. Fak. Rijeka* 53–63.
  76. Crnković-Stumpf, B., Crnković, J., Cerović, L., 2011. Competitiveness of small and

- medium enterprises in Western Balkan Countries: What can they learn from EU area?, u: 8th International Conference,, Economic Integrations, Competition and Cooperation“ Session 11: Western Balkans; trade, cooperation and EU integration perspective. Sveučilište u Rijeci, Opatija.
77. Cruz, C., Justo, R., Castro, J. De, 2008. Family involvement and firm performance: a family embeddedness perspective 28. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
  78. Čičin-Šain, M., Crnković-Stumpf, B., 2011. Holistic Management of Information Systems for Small Enterprises, u: 21th European-Japanese Conference on Information Modelling and Knowledge bases (EJC2011). Talinn University of Technology , Talinn.
  79. Čižmar, S., 2011. Poslovanje hotela. Struktura hotelske industrije., Hrvatski turizam u brojkama. Zagreb.
  80. Dahles, H., Bras, K., 1999. Tourism and small entrepreneurs: Development, national policy and entrepreneurial culture - Indonesian cases. New York.
  81. Danes, S.M., Stafford, K., Haynes, G., Amarapurkar, S.S., 2009. Family capital of family firms. *Fam. Bus. Rev.* 22, 199–215.
  82. Davidson, P., Honig, B., 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *J. Bus. Ventur.* 18, 301–331.
  83. De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., Naldi, L., 2014. The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal s-curve hypothesis. *Fam. Bus. Rev.* 27, 35–50.
  84. De Massis, A., Chua, J.H., Chrisman, J.J., 2008. Factors preventing intra-family succession. *Fam. Bus. Rev.* 21, 183–199. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x
  85. De Massis, A., Ding, S., Kotlar, J., Wu, Z., 2016. Family involvement and R&D expenses in the context of weak property rights protection: An examination of non-state-owned listed companies in China. *Eur. J. Financ.* 0, 1–26. doi:10.1080/1351847X.2016.1200994
  86. De Massis, A., Sharma, P., Chua, J.H., Chrisman, J.J., 2012. Family business studies: An Annotated Bibliography, De Massis, Alfredo Sharma, Pramodita Chua, Jess H. James, J. Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
  87. De Massis, A., Sieger, P., Chua, J.H., Vismara, S., 2016. Incumbents Attitude Toward Intrafamily Succession: An Investigation of Its Antecedents. *Fam. Bus. Rev.* 1–23. doi:10.1177/0894486516656276
  88. Demsetz, H., 1991. The theory of the firm revisited. *The Nature of the Firm*. Oxford University Press, New York.

89. Donaldson, L., Davis, J.H., 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholders return. *Aust. J. Manag.* 16, 49–64.
90. Eaton, M., 1995. British Expatriate Service Provision in Spain's Costa del Sol. *Serv. Ind. J.* 15, 251–266.
91. EC - European Commission, 2013. 2013 SBA Fact Sheet Croatia.
92. Eccles, R.G., 1991. The performance measurement manifesto. *Harv. Bus. Rev.* 69, 131–137.
93. Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W., Sarathy, R., 2008. Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *J. Manag. Stud.* 45, 26–50.
94. Edwards, A., 1959. *Edwards personal preference manual*. The Psychological Corporation, New York.
95. European Commission, 2017. COSME financijski instrumenti [WWW Document]. COSME Financ. instruments. URL [https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/cosme-financial-instruments\\_en](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/cosme-financial-instruments_en) (pristupljeno 1.1.16).
96. European Commission, 2016. *Guide on EU funding 2014 - 2020 for the Tourism Sector*.
97. European Union, 2003. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Off. J. Eur. Union* 36–41. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
98. Eysenck, H.J., 1967. *The Biological Basis of Personality*. Charles C. Thomas, Springfield.
99. Faems, D., Winne, S.D.E., 2003. Performance: Evidence From Belgian Small. *Organization* 0–34.
100. Farrington, S., Venter, E., 2009. A historical overview of the study of family business as an. *New Contree* 58, 57–74.
101. Field, A., 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd ed, SAGE Open. SAGE Publications Ltd. doi:10.1111/insr.12011\_21
102. Fletcher, D.E., 2002. *Understanding the Small, Family Business*. Routledge, Taylor&Francis Gropu, London, New York.
103. Foss, N.J., Klein, P.G., Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., 2008. Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-based View: Toward a New Synthesis. *Strateg. Entrep. J.* 2, 73–94. doi:10.1002/sej.41
104. Friedman, S.D., 1991. Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Fam. Bus. Rev.* 4, 3–20.

105. Furnham, A., 1986. Economic locus of control. *Hum. Relations* 39, 29–43.
106. Gallo, M.A., Vilaseca, A., 1996. Finance in family business. *Fam. Bus. Rev.* 9, 387–401. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00387.x
107. Gartner, W.B., 1989. Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *Entrep. Theory Pract. Theory Pract.* 12, 47–68.
108. Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J.J., Kellermanns, F.W., 2012. The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *J. Manage.* 38, 1010–1037.
109. GEM, 2017. Global Entrepreneurship Monitor [WWW Document]. URL <http://www.gemconsortium.org/country-profile/122>
110. Gersick, K.D., Hampton, J.M.M., Lansberg, I., 1997. *Generation to generation*. Boston. Harvard University Press, Boston.
111. Getty, J., Thompson, K., 1994. A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hosp. Res. J.* 18, 75–96.
112. Getz, D., Carlsen, J., 2005. Family business in tourism. State of the art. *Ann. Tour. Res.* 32, 237–258. doi:10.1016/j.annals.2004.07.006
113. Getz, D., Carlsen, J., 2000. Characteristics and Goals of Family and Owner-Operated Businesses in the Rural Tourism and Hospitality Sectors. *Tour. Manag.* 21, 547–560.
114. Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A., 2004. *The Family Business in Tourism and Hospitality*. doi:10.1079/9780851998084.0000
115. Getz, D., Petersen, T., 2005. Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 24, 219–242.
116. Ginsberg, A., 1985. Measuring changes in entrepreneurial orientation following industry deregulation: The development of a diagnostic instrument, u: Proceedings of the annual meeting of the International Council of Small Business. G.A., Marietta, str. 50–57.
117. Giroud, X., Mueller, H.M., Stomper, A., 2012. Snow and leverage. *Rev. Financ. Stud.* 25, 680–709.
118. Glas, M., Vadjnal, J., 2004. Growth Orientation and Success of Family and Non-Family Businesses in Slovenia, u: Vadjnal, J. (Ur.), Proceedings of the 6th International Conference Entrepreneurship – The Best Answer to the Future. Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Portorož, str. 34–43.
119. Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-

- Fuentes, J., 2007. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Adm. Sci. Q.* 52, 106–137.
120. Gomez-Mejia, L.R., Makri, M., Larraza-Kintana, M., 2010. Diversification decisions in family-controlled firms. *J. Manag. Stud.* 47, 223–252.
121. Gupta, V., Gupta, A., 2015. The Concept of Entrepreneurial Orientation. *Found. Trends® Entrep.* 11, 55–137. doi:10.1561/03000000054
122. Habbershon, T., Nordqvist, M., Zellweger, T., 2010. Transgenerational entrepreneurship, u: Nordqvist, M., Zellweger, T. (Ur.), *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations.* Edward Elgar Publishing, Cheltenham, str. 1–38.
123. Habbershon, T.G., Williams, M., MacMillan, I.C., 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *J. Bus. Ventur.* 18, 451–465. doi:10.1016/S0883-9026(03)00053-3
124. Habbershon, T.G., Williams, M.L., 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Fam. Bus. Rev.* 12, 1–25. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
125. Haber, S., Reichel, A., 2007. The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *J. Bus. Ventur.* 22, 119–145. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.09.005
126. Hallak, R., Assaker, G., 2013. Family Vs. Non-Family Business Owners' Commitment to Their Town: A Multigroup Invariance Analysis. *Asia Pacific J. Tour. Res.* 18, 618–636. doi:10.1080/10941665.2012.695286
127. Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., 2014. Are Family and Nonfamily Tourism Businesses Different? An Examination of the Entrepreneurial Self-Efficacy-Entrepreneurial Performance Relationship. *J. Hosp. Tour. Res.* 38, 388–413. doi:10.1177/1096348012461545
128. Halmi, A., 2003. *Multivarijatna analiza u društvenim znanostima*, Kolo 1, kn. ed. Alinea, Zagreb.
129. Harris, P.B., Brown, B.B., Werner, C.M., 1996. Privacy regulation and place attachment: Predicting attachments to a student family housing facility. *J. Environ. Psychol.* 16, 287–301.
130. Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., Kansikas, J., 2016. Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. *Technol. Forecast. Soc. Change* 102, 120–131.



131. Hattersley, M., 1990. The valuation of hotels. *J. Valuat.* 8, 143–165.
132. Hayek, F.A., 1945. The Use of Knowledge in Society. *Am. Econ. Rev.* 35, 519–530.
133. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., 2005. *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. M plus, Zagreb.
134. Hinkin, T.R., 1995. A review of scale development practices in the study of organizations. *J. Manage.* 21, 967–988.
135. Hofmann, J.V., 2009. Family Mindset as Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms. Ph.D. thesis. University of St. Gallen.
136. Holderness, C.G., Sheehan, D.P., 1988. The role of majority shareholders in publicly held corporations: an exploratory analysis. *J. financ. econ.* 20, 317–346.
137. Hollick, M., Braun, P., 2005. Lifestyle entrepreneurship: the unusual nature of the tourism entrepreneur. *Second Annu. AGSE Int. Entrep. Res. Exch.* 1–17.
138. Holt, D.T., Rutherford, M.W., Kuratko, D.F., 2010. Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Fam. Bus. Rev.* 23, 76–88.
139. Hosmer, D.W., Lemeshow, S.R., 2013. *Applied Logistic Regression*, 3rd ed, Wiley. Wiley, New Jersey. doi:10.1002/9781118548387
140. Hoy, F., Sharma, P., 2010. *Entrepreneurial Family Firms*. Prentice Hall Entrepreneurship Series. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
141. Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., 2013. Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms The Influence of a Nonfamily CEO and the Moderating Effect of CEO Tenure. *Fam. Bus. Rev.* 26, 161–179. doi:10.1177/0894486512469252
142. Iannarelli, C., 1992. *The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business*. University of Pittsburgh.
143. Ibrahim, A.B., Soufani, K., Lam, J., 2001. A study of succession in family firms. *Fam. Bus. Rev.* 14, 245–258.
144. J. Mensah-ansah, 2014. Small tourism accommodation business owners in Ghana: a factor analysis of motivations and challenges. *Africa J. Hosp. Tour. Leis.* 3, 1–17.
145. Jack, S.L., Anderson, A.R., 2002. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *J. Bus. Ventur.* 17, 467–487.
146. Jaskiewicz, P., Combs, J.G., Rau, S.B., 2015. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *J. Bus. Ventur.* 30, 29–49. doi:10.1016/j.jbusvent.2014.07.001
147. Johnson, B.R., 1990. Towards a multidimensional model of entrepreneurship: the case

- of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrep. Theory Pract.* 14, 39–54.
148. Kallmüenzer, A., Peters, M., 2014. Entrepreneurial Dimensions in Family Firms: Introducing “Competitive Agreeableness”, u: 10th Family Firm Workshop. Bergamo.
  149. Kallmüenzer, A., Strobl, A., Peters, M., 2017. Tweaking the entrepreneurial orientation-performance relationship in family firms : the effect of control mechanisms and family-related goals. *Rev. Manag. Sci.* 1–29. doi:10.1007/s11846-017-0231-6
  150. Karagozoglu, N., Brown, W.B., 1988. Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *J. Prod. Innov. Manag.* 5, 269–281.
  151. Khandwalla, P., 1977. *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
  152. Kim, W.G., Ayoun, B., 2005. Ratio Analysis for the Hospitality Industry: A Cross Sector Comparison of Financial Trends in the Lodging, Restaurant, Airline, and Amusement Sectors. *J. Hosp. Financ. Manag.* 13, 59–78. doi:10.1080/10913211.2005.10653800
  153. King, R., 1995. Tourism, Labour and International Migration, u: Montanari, A., Williams, A. (Ur.), *In European Tourism: Regions, Spaces and Restructuring*. Wiley, Chichester.
  154. Kirzner, I.M., 1979. *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
  155. Klein, S.B., Astrachan, J.H., Smyrniotis, K.X., 2005. The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrep. Theory Pract.* 29, 321–339.
  156. Knippenberg, A., Twuyver, M., Pepels, J., 1994. Factors affecting social categorization processes in memory. *Br. J. Soc. Psychol.* 33, 419–431. doi:10.1111/j.2044-8309.1994.tb01038.x
  157. Koh, K.Y., 2000. Understanding community tourism entrepreneurship: Some evidence from Texas, u: Richards, G., Hall, D. (Ur.), *Tourism and sustainable community development*. Routledge, London, str. 205–217.
  158. Kokkranikal, J., Morrison, A., 2002. Entrepreneurship and sustainable tourism: The houseboats of Kerala. *Tour. Hosp. Res.* 4, 7–20.
  159. Komppula, R., 2004. Success and growth in rural tourism micro-businesses in Finland: financial or life-style objectives, u: Thomas, R. (Ur.), *Small Firms in Tourism: International Perspectives*. Elsevier, London.
  160. Kotlar, J., De Massis, A., 2013. Goal setting in family firms: Goal diversity, social

- interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrep. Theory Pract.* 37, 1263–1288. doi:10.1111/etap.12065
161. Kropp, F., Lindsay, N.J., Shoham, A., 2006. Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *Int. Mark. Rev.* 23, 504–523.
  162. Lalli, M., 1992. Urban-related identity: Theory, measurement, and empirical findings. *J. Environ. Psychol.* 12, 285–303.
  163. Lane, P.J., Salk, J.E., Lyles, M.A., 2001. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strateg. Manag. J.* 22, 1139–1161. doi:10.1002/smj.206
  164. Langan-Fox, J., Roth, S., 1995. Achievement-motivation and female entrepreneurs. *J. Occup. Organ. Psychol.* 68, 209–218.
  165. Lardies, R., 1999. Migration and Tourism Entrepreneurship: North-European Immigrants in Cataluña and Languedoc. *Int. J. Popul. Geogr.* 5, 477–491.
  166. Larsen, R.J., Buss, D.M., 2007. *Psihologija ličnosti*. Naklada Slap, Zagreb.
  167. Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L.P., 2004. Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrep. Theory Pract.* 28, 305–328.
  168. Lee-Ross, D., 1994. Increasing productivity in small hotels: are academic proposals realistic? *Int. J. Hosp. Manag.* 13, 201–207.
  169. Lee, C., Hallak, R., Sardeshmukh, S.R., 2016. Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tour. Manag.* 53, 215–228. doi:10.1016/j.tourman.2015.09.017
  170. Lee, D.Y., Tsang, E.W.K., 2001. The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *J. Manag. Stud.* 38, 583–602.
  171. Lehiten, U., Lehiten, J.R., 1982. *Service quality: a study of quality dimensions*. Helsinki.
  172. Lerner, M., Haber, S., 2001. Performance factors of small tourism ventures: the Interface of Tourism, Entrepreneurship and the Environment. *J. Bus. Ventur.* 16, 77–100.
  173. Lichtenthaler, U., Muethel, M., 2012. The impact of family involvement on dynamic innovation capabilities: Evidence from German manufacturing firms. *Entrep. Theory Pract.* 36, 1235–1253.
  174. Litz, R.A., 1995. The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Fam. Bus. Rev.* 8, 71–81.
  175. Lumpkin, G.T., Dess, G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct

- and linking it to performance. *Acad. Manag. Rev.* 21, 135–172.
176. Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *J. Bus. Ventur.* 16, 429–451. doi:10.1016/S0883-9026(00)00048-3
  177. Lundberg, C.C., 1994. Unraveling communications among family members. *Fam. Bus. Rev.* 7, 29–37.
  178. Lussier, R.N., Sonfield, M.C., Lussier, R.N., R. Helmle, J., C. Botero, I., R. Seibold, D., Peters, M., Buhalis, D., Morris, M.H., Williams, R.W., Nel, D., Morris, M.H., Williams, R.W., McPherson, M., Laakkonen, A., Kansikas, J., Harris, R., Birdthistle, N., Toledano, N., Urbano, D., Bernadich, M., Strickland, P., Smith-Maguire, J., Frost, W., Pearson, a. W., Lumpkin, G.T., Johan Kjellman, A., Duh, M., Tominc, P., Rebernik, M., Blombäck, a, Brunninge, O., Berent-Braun, M.M., Uhlaner, L.M., Allio, M.K., Burns, J.M., Bass, B.M., Handbook, T.B., Ward, J.L., Thornton, S.J.G., Lussier, R.N., Sonfield, M.C., Douglas, a, Douglas, J., Davies, J., Authors, F., Amran, N.A. & Che-Ahmad, a, Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., Spicer, K., Reid, R., Dunn, B., Cromie, S., Adams, J., Hiebl, M.R.W., Giudice, M. Del, Della Peruta, M.R., Maggioni, V., Eugene McManus, T., Collins, L., Seaman, C., Graham, S., Stepek, M., Colli, A., Rose, M., Chung, W.W.C., Yuen, K.P.K., Authors, F., Kołodkiewicz, I., Fletcher, D., Ximenes, T., Sharma, P., Craig, J., Payne, T., Sharma, S., Jaffe, D.T., Lane, S.H., Duh, M., Belak, J., Check-up, T.F., Qurashi, A., Hussain, D.I., Mushtaq, F., Rivers, W., Madichie, N.O., Bili, I., Prka, A., Vidovi, G., Carlock, R.S., Ward, J.L., Bughin, J., Buang, N.A., Ganefri, Sidek, S., Kraiczy, N., Street, T., October, G.U.K., 2013. Malaysia's family businesses at a glance. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 16, 1–8. doi:10.1108/14626001211196370
  179. Lynch, P., MacWhannel, D., 2000. Home and Commercialized Hospitality, u: Lashley, C., Morrison, A. (Ur.), *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates.* Butterworth HeinemanN, Oxford, str. 110–117.
  180. Lynch, D., 1996. Small Tourism Business Networks and Destination Development. *Int. J. Hosp. Manag.* 20, 367–378.
  181. Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 2000. Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *J. Manage.* 26, 1055–1085.
  182. Machek, O., Hnilica, J., 2014. Is Substantial Family Influence a Good Measure of Family Involvement? Evidence from the Czech Republic. *Proc. 7th Asia-Pacific Bus.*

- Res. Conf. 25 - 26 August 2014, Bayview Hotel. Singapore.
183. Madanoglu, M., Altinay, L., Wang, X. (Lorna), 2015. Disentangling the effect of family involvement on innovativeness and risk taking: The role of decentralization. *J. Bus. Reserach* 69, 1796–1800. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.058
  184. Mandl, I., Voithofer, P., 2010. Transfer and succession in Austrian family firms, u: *Proceedings of Transfer of Ownership in Private Business*. Stockholm.
  185. Marchant, B., Mottiar, Z., 2011. Understanding Lifestyle Entrepreneurs and Digging Beneath the Issue of Profits: Profiling Surf Tourism Lifestyle Entrepreneurs in Ireland. *Tour. Plan. Dev.* 8, 171–183. doi:10.1080/21568316.2011.573917
  186. Marquis, C., Tilcsik, A., 2013. Imprinting: toward a multilevel theory. *Acad. Manag. Annu.* 7, 195–245.
  187. Massey, C., Cameron, A., Cheyne, J., Harris, C., Lewis, K., Tweed, D., Wallace, C., Warriner, V., 2004. *Speaking Up: Stories of Growth in SMEs in New Zealand*.
  188. Maury, B., 2006. Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations. *J. Corp. Financ.* 12, 321–341.
  189. McCann, J.E., Leon-Guerrero, A.Y., Haley Jr., J.D., 2001. Strategic goals and practices of innovative family businesses. *J. Small Bus. Manag.* 39, 50–59.
  190. McClelland, D.C., 1996. Does the field of personality have a future? *J. Res. Pers.* 429–434.
  191. McClelland, D.C., 1961. *The Achieving Society*, Princeton. NJ: Van Nostrand, Princeton.
  192. McClelland, D.C., Winter, D.G., 1971. *Motivating Economic Achievement*. Free Press, New York.
  193. McGehee, N.G., Kim, K., 2004. Motivation for agri-tourism entrepreneurship. *J. Travel Res.* 43, 161–170.
  194. McKercher, B., Robbins, B., 1998. Business development issues affecting nature-based tourism operators in Australia. *J. Sustain. Tour.* 6, 173–188.
  195. McMachom, R.G.P., 2003. An Exploratory Study of Under and Over-investment amongst Manufacturing SMEs from Australia's Business Longitudinal Survey. *Int. Small Bus. J.* 21, 29–53.
  196. Medlik, S., Ingram, H., 2002. *Hotelsko poslovanje*. Golden Marketing, Zagreb.
  197. Mei, A.W., Dean, A.M., White, C.J., 1999. Analysing service quality in the hospitality industry. *Manag. Serv. Qual.* 9, 136–143.
  198. Melin, L., Nordqvist, M., 2007. The reflexive dynamics of institutionalization: The case

- of the family business. *Strateg. Organ.* 5, 321–333.
199. Mendonsa, E., 1983. Tourism and Income Strategies in Nazare, Portugal. *Ann. Tour. Res.* 10, 213–238.
  200. Mill, J.S., 1965. *Principles of Political Economy*, Books 1–5. Routledge & Kegan Paul, London.
  201. Miller, D., 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Manage. Sci.* 29, 770–791.
  202. Miller, D., Friesen, P.H., 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strateg. Manag. J.* 3, 1–25.
  203. Miller, D., Friesen, P.H., 1978. Archetypes of strategy formulation. *Manage. Sci.* 24, 921–933.
  204. Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., 2011. Family and lone founder ownership and strategic behaviour: social context, identity, and institutional logics. *J. Manag. Stud.* 48, 1–25. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x
  205. Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., Cannella, A.A., 2007. Are family firms really superior performers? *J. Corp. Financ.* 13, 829–858. doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004
  206. Miljković Krečar, I., 2006. Konstrukcija i empirijska provjera upitnika poduzetničkih sklonosti. *Psihol. teme* 17, 57–73.
  207. Mintzber, H., 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs. Prentice Hall, New York.
  208. Miron, D., McClelland, D.C., 1979. The impact of achievement motivation training on small business performance. *Calif. Manage. Rev.* 21, 13–28.
  209. Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., Avila, R.A., 1997. Correlates of success in family business transitions. *J. Bus. Ventur.* 12, 385–401.
  210. Morrison, A., 2006. A contextualisation of entrepreneurship. *Int. Entrep. Behav. Res.* 12, 192–209.
  211. Morrison, A., 2001. Entrepreneurs transcend time: a biographical analysis. *Manag. Decis.* 39, 784–790.
  212. Morrison, A., Carlsen, J., Weber, P., 2008. Lifestyle Oriented Small Tourism [Lost] Firms and Tourism Destination Development. In: *Tourism and Hospitality Research, Training and Practice: “Where the ‘bloody Hell’ are we?”*, u: Proceedings of the 18th Annual CAUTHE Conference. Griffith University, Gold Coast.
  213. Morrison, A., Teixeira, R., 2004. *Small Business Performance: a Uk Tourism Sector*

- Focus. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 11, 166–173.
214. Moss, L.A.G., 2006. *The Amenity Migrants: Seeking and Sustaining Mountains and their Cultures*. CABI, Wallingford.
215. Mroczkowski, N.A., Tanewski, G., 2007. Delineating publicly listed family and nonfamily controlled firms: an ap- proach for capital market research in Australia. *J. Small Bus. Manag.* 45, 320–333.
216. Murphy, G.B., Trailer, J.W., Hill, R.C., 1996. Measuring research performance in entrepreneurship. *J. Bus. Res.* 36, 15–23.
217. Murphy, P., Murphy, A., 2001. Regional Tourism and its Economic Development Links for Small Communities. In Rogers, M. F. and Collins, Y. M. J . (Eds) C, u: Rogers, M.F., Collins, Y.M.J.. (Ur.), *The Future of Australia’s Country Towns*. Centre for Sustainable Regional Community, str. 162–171.
218. Myers, S.C., Majluf, N.S., 1984. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *J. financ. econ.* 13, 187–221. doi:10.1016/0304-405X(84)90023-0
219. Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., Wiklund, J., 2007. Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Fam. Bus. Rev.* 20, 33–47. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x
220. Narodne novine, 2015. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, 85/15.
221. Narodne novine, 2015. Zakon o pružanju usluga u turizmu, 152/14.
222. Narodne novine, 2016. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli,56/16.
223. Nickerson, N., Black, R., McCool, S., 2001. Agritourism: motivations behind farm/ranch business diversification. *J. Travel Res.* 40, 19–26.
224. Nickson, D., Baum, T., Losekoot, E., Morriwon, A., Frochot, I., 2009. Skills, organizational performance and economic activity in the hospitality industry: a literature review. Glasgow. doi:10.1108/01443570610710579
225. Nordqvist, M., Zellweger, T.M., 2010. *Transgenerational Entrepreneurship*, 1st ed.
226. Olsen, M., 1991. Strategic management in the hospitality industry: A literature review”. In Cooper, C., (ed.), “Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management”, Vol. 1, u: Cooper, C. (Ur.), . Belhaven Press, London, str. 215–231.
227. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L., 1991. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *J. Retail.* 67, 420–449.
228. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L., 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale

- for measuring consumer perceptions of service quality. *J. Retail.* 64, 12–37.
229. Paunonen, S. V., Jackson, D.N., 1996. The Jackson Personality Inventory and the Five-Factor Model of Personality. *J. Res. Pers.* 30, 42–59. doi:10.1006/jrpe.1996.0003
230. Pearson, A., Lumpkin, T., 2011. Measurement in family business research: How do we measure up? *Fam. Bus. Rev.* 24, 287–291.
231. Peltonen, A., Komppula, R., Ryhanen, H., 2004. Finland. SMEs in Tourism: An International Review. Arnhem.
232. Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm.* John Wiley and Sons., New York.
233. Perez-Gonzalez, F., 2006. Inherited control and firm performance. *Am. Econ. Rev.* 96, 1559–1588.
234. Perić, M., Nikšić, M., 2007. PPP in Croatian Tourism: chance for Croatian family hotels. *Tour. Hosp. Manag.* 13, 643–651. doi:10.1108/eb002409
235. Peters, M., 2004. Business planning processes in tourism family enterprises. *Pozn. Univ. Econ. Rev.* 4, 74–86.
236. Peters, M., Frehse, J., 2004. The Importance of Lifestyle Entrepreneurship in the Tourism and Leisure Industry: Lessons from the Past and Implications for The Future, u: 2nd International Conference ‘Leisure Futures. Bolzano.
237. Peters, M., Frehse, J., Buhalis, D., 2009. The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *PASOS Rev. Tur. y Patrim. Cult.* 7, 393–405.
238. Peters, M., Kallmuenzer, A., 2015. Entrepreneurial orientation in family firms: the case of the hospitality industry. *Curr. Issues Tour.* 3500, 1–20. doi:10.1080/13683500.2015.1053849
239. Peters, M., Raich, M., Märk, S., Pichler, S., 2012. The role of commitment in the succession of hospitality businesses. *Tour. Rev.* 67, 45–60. doi:10.1108/16605371211236169
240. Pierret, F., 2011. ABOUT HOTEL CLASSIFICATION SYSTEMS.
241. Poon, J.M.L., 2006. Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *Int. Small Bus. J.* 24, 61–82. doi:10.1177/0266242606059779
242. Poutziouris, P., 2002. The financial affairs of smaller family companies, u: Fletcher, D.E. (Ur.), *Understanding the Small, Family Business.* Routledge, Taylor&Francis Group, London, str. 111–126.
243. Poza, E.J., Alfred, T., Maheshwari, A., 1997. Stakeholder perceptions of culture and



- management practices in family and family firms. *Fam. Bus. Rev.* 10, 135–155.
244. Raguž, I.V., 2010. Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima. *Posl. Izvr.* IV, 107–118.
245. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M., 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrep. Theory Pract.* 33, 761–787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
246. Rogerson, C.M., 2005. Unpacking tourism: SMEs in South Africa: structure, support needs and policy response. *Dev. South. Afr.* 22, 623–642.
247. Rotter, J.B., 1966. Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychol. Monogr.* 609, 1–28.
248. Runyan, R., Droge, C., Swinney, J., 2008. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *J. Small Bus. Manag.* 46, 567–588. doi:10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x
249. Russel, R., Faulkner, B., 2004. Entrepreneurship, Chaos and the Tourism Area Lifecycle. *Ann. Tour. Res.* 31, 556–579.
250. Sagie, A., Elizur, D., 1999. Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis. *J. Organ. Behav.* 20, 375–387.
251. Saleh, F., Ryan, C., 1991. Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Serv. Ind. J.* 11, 324–343.
252. Sánchez, A.A., Aragón, I.B., Valle, R.S., 2003. Effects of training on business results. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 14, 956–980. doi:10.1080/0958519032000106164
253. Say, J.B., 1821. *A Treatise on Political Economy: Or, The Production, Distribution and Consumption of Wealth*, 4th ed. Augusts M. Kelley, New York.
254. Scheiner, C.W., 2009. *Fundamental Determinants of Entrepreneurial Behaviour*, 1st ed. Gabler, Wiesbaden.
255. Schultz, T.W., 1980. Investment in entrepreneurial ability. *Scand. J. Econ.* 82, 437–448.
256. Schultz, T.W., 1961. Investment in Human Capital. *Am. Econ. Rev.* 51, 1–17.
257. Schumpeter, J.A., 1934. *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge, London, New York.
258. Sciascia, S., Mazzola, P., 2008. Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Fam. Bus. Rev.* 21, 331–345.
259. Selznick, P., 1957. *Leadership in administration*. Harper & Row, New York.
260. Sharma, A., Upneja, A., 2005. Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. *J. Contemp. Hosp. Manag.* 17, 504–515.

261. Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H., 2003. Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Fam. Bus. Rev.* 16, 1–15.
262. Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H., 1997. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Fam. Bus. Rev.* 10, 35. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x
263. Sharma, P., Irving, P.G., 2005. Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. *Entrep. Theory Pract.* 29, 13–33.
264. Sharma, P., Nordqvist, M., 2008. A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance, u: Tapies, J., Ward, J.L. (Ur.), *Family Values and Value Creation: How Do Family- Owned Businesses Foster Endurance*. Palgrave Macmillan, str. 71–101.
265. Sharma, P., Salvato, C., Reay, T., 2014. Temporal Dimensions of Family Enterprise Research. *Fam. Bus. Rev.* 27, 10–19.
266. Sharpley, R., 2002. Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus. *Tour. Manag.* 23, 233–244.
267. Shaw, G., Williams, A., 1987. Firm formation and operating characteristics in the Cornish tourist industry - the case of Looe. *Tour. Manag.* 8.
268. Smith, B., 1988. Gestalt theory: An essay in philosophy, u: *Foundations of Gestalt Theory*. Philosophia. Phil Papers, str. 11–81.
269. Smith, V., 1998. Privatization in the Third World: Small-Scale Tourism Enterprises, u: Theobald, W. (Ur.), *Global Tourism*. Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 205–215.
270. Stenholm, P., Pukkinen, T., Heinonen, J., 2016. Firm Growth in Family Businesses-The Role of Entrepreneurial Orientation and the Entrepreneurial Activity. *J. Small Bus. Manag.* 54, 697–713. doi:10.1111/jsbm.12166
271. Stewart, W.H., Roth, P.L., 2001. Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *J. Appl. Psychol.* 86, 145–153.
272. Stewart, W.H., Watson, W.E., Carland, J.W., Carland, J.C., 1999. A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *J. Bus. Ventur.* 14, 189–214.
273. Stigler, G.J., 1957. Perfect Competition, Historically Contemplated. *J. Polit. Econ.* 65, 1–17.
274. Stipanović, C., 2006. *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
275. Szivas, E., 2001. Entrance into tourism entrepreneurship: A UK case study. *Tour. Hosp.*

- Res. 3, 163–172.
276. Tabachnick, B.G., Fidell, L.S., 2012. *Using Multivariate Statistics*, 6th ed. Pearson Education, Boston.
277. Tagiuri, R., Davis, J., 1996. Bivalent attributes of the family firm. *Fam. Bus. Rev.* 9, 199–208.
278. Tagiuri, R., Davis, J.A., 1992. On the goals of successful family companies. *Fam. Bus. Rev.* 5, 43–62.
279. Tahir, S.H., Sabir, H.M., 2015. Ownership structures as determinants of financial decisions: evidence from Pakistani family owned listed firms. *Zb. Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* 6, 117–127.
280. Tajfel, H., 1981. *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. CUP Archive.
281. Tajfel, H., Fraser, C., Jaspars, J.M.F., 1984. *The Social Dimension: Volume 2: European Developments in Social Psychology*, 1st ed. Cambridge University Press, Cambridge.
282. The European Consumers`Centre Network, 2009. Classification of Hotel Establishments within the EU. doi:10.2772/58183
283. Thomas, R., Shaw, G., Page, S.J., 2011. Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tour. Manag.* 32, 963–976. doi:10.1016/j.tourman.2011.02.003
284. Timmons, J.A., Smollen, L.E., Dingee, A.L.M., 1985. *New Venture Creation*, 2nd ed. IL: Irwin, Homewood.
285. Tkalec Verčić, M., 2013. *Sektorske analize - turizam*. Zagreb.
286. Utsch, A., Rauch, A., Rothfuss, R., Frese, M., 1999. Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *J. Small Bus. Manag.* 37, 31–42.
287. Vadnjal, J., Glas, M., 2008. Financing of Family and Non-Family Enterprises: Is It Really Different? *Electron. J. Fam. Bus. Stud.* *Electron. J. Fam. Bus. Stud.* Issue 2, 39–57.
288. Vaugeois, N., Rollins, R., 2007. Mobility into Tourism Refuge Employer? *Ann. Tour. Res.* 34, 630–648.
289. Veider, V., Kallmuenzer, A., 2016. Assessing long-term orientation among founder- and descendant-led firms. *J. Fam. Bus. Manag.* 6, 2–22. doi:10.1108/JFBM-07-2015-0027
290. Verbeke, A., Kano, L., 2012. The transaction cost theory of the family firm: Family-

- based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrep. Theory Pract.* 36, 1183–1205.
291. Vican, D., 2007. Znanje vrijedno znanja – znanje vrijedno poučavanja. *Pedagog. istraživanja* 4, 231–237.
292. Villalonga, B., Amit, R., 2006. How do family ownership, control and management affect firm value? *J. financ. econ.* 80, 385–417.
293. Vitezić, N., 1999. Business Operations Analysis for Purpose of Financy Small Entrepreneurs. *Računovodstvo, Reviz. i Financ.* 9, 69–75.
294. Vitezić, N., Knez-Riedl, J., 2005. The Use of Financial and Non-Financial Measures in Decision-Making Process of Enterprises Performance in a Transition Economy, u: Crnjak-Karanović, B. (Ur.), *Sixth International Conference-Enterprise in Transition*. Sveučilište u Splitu, Split, str. 57–60.
295. Vlahov, A., 2013. Utjecaj strateškog udruživanja na uspješnost poslovanja malih i obiteljskih hotela. *Ekonomski fakultet u Zagrebu*.
296. Voithofer, P., Mandl, I., 2008. Transfer and succession in Austrian family firms. *KMU Forsch. Austria* 2, 12.
297. Wagener, S., Gorgievski, M., Rijdsdijk, S., 2010. Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry. *Serv. Ind. J.* 30, 1513–1527. doi:10.1080/02642060802624324
298. Wahlen, J.M., Baginski, S.P., Bradshaw, M., 2010. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective*.
299. Wales, W.J., Gupta, V.K., Mousa, F.-T., 2011. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *Int. Small Bus. J.* 3, 357–383. doi:10.1177/0266242611418261
300. Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C.W., West, M., 2004. On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Pers. Psychol.* 57, 95–118.
301. Walmsley, D.J., 2003. Rural Tourism: A Case of Lifestyle-led Opportunities. *Aust. Geogr.* 34, 61–72.
302. Ward, J., 1987. *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey-Bass, San Francisco.
303. Weiermair, K., Peters, M., 2012. Quality of life values among stakeholders in tourism destinations: A tale of converging and diverging interests and conflicts, u: Uysal, M., Perdue, R., Sirgy, M.J. (Ur.), *Handbook of tourism and quality of life research*.
304. Weismeier-Sammer, D., Frank, H., Schlippe, A. Von, 2013. Untangling „familiness“:

- A literature review and directions for future research. *Int. J. Entrep. Innov.* 14, 165–177. doi:10.5367/ijei.2013.0119
305. Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strateg. Manag. J.* 5, 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207
306. West, G.P., Noel, T.W., 2009. The impact of knowledge resources on new venture performance. *J. Small Bus. Manag.* 47, 1–22.
307. Westhead, P., Cowling, D.J., 1997. Performance contrasts Between Family and Non-Family Unquoted companies in the UK. *Int. J. Entrep. Behav. Res.* 3, 30–52.
308. Westhead, P., Cowling, M., 1998. Family Firm Research: The need for a Methodological Rethink. *Entrep. Theory Pract.* 23, 31–56.
309. Westhead, P., Howorth, C., 2007. Types' of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis. *Entrep. Reg. Dev.* 19, 405–431.
310. Wiklund, J., Shepherd, D., 2003. Knowledge-based resources, EO, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strateg. Manag. J.* 24, 1307–1314. doi:10.1002/smj.360
311. Williamson, O.E., 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications.* Free Press, New York.
312. Wilson, G., 1973. *The Psychology of Conservatism.* London Academic Press, London.
313. Winter, M., Fitzgerald, M.A., Heck, R.T.Z., Haynes, G.W., Danes, S.M., 1998. Revisiting the study of family businesses: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Fam. Bus. Rev.* 11, 239–252.
314. Wise, N., 2016. Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration. *Cities* 53, 30–34. doi:10.1016/j.cities.2016.01.003
315. Wiseman, R.M., Gomez-Mejia, L.R., 1998. A behavioral agency model of managerial risk taking. *Acad. Manag. Rev.* 22, 133–153.
316. Wright, M., De Massis, A., Scholes, L., Hughes, M., Kotlar, J., 2016. *Family Business Entrepreneurship . Report commissioned by the Institute for Family Family Business Entrepreneurship Researched and written by Mike Wright , Alfredo De Massis .* doi:10.13140/RG.2.1.1892.5200
317. WTTC, 2013. *The Comparative Impact of Travel & Tourism - Benchmarking against other economic sectors 2013. Executive Summary - NOVEMBER 2013.*
318. Zahra, Shaker, A., Hayton, J.C., Salvato, C., 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrep. Theory Pract.* 28, 363–381. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00519.x

319. Zainol, F.A., Daud, W., Muhammad, H., 2012. Entrepreneurial orientation (EO) in malay family firm: Evidence from F-PEC model. *Innov. Vis. 2020 Sustain. growth, Entrep. Econ. Dev. - Proc. 19th Int. Bus. Inf. Manag. Assoc. Conf. 3*, 1701–1714.
320. Zarevski, P., Marušić, A., Vranić, A., 2002. Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera. *Društvena istraživanja* 11, 659–680.
321. Zelenika, R., 2016. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada, LXXIX. ed. IQ Plus, Kastav, Rijeka.
322. Zelger, J., 2009. Welchen Zielen dient eine PC-unterstützte Textanalyse? Oder: Über Wissensdarstellung durch linguistische Netze, u: Symposium "Technik mit Methode – Methode mit Technik. Freie Universität Berlin, Berlin.
323. Zelger, J., 2002. Gabek.
324. Zellweger, T., Astrachan, J., 2008. On the emotional value of owning a firm. *Fam. Bus. Rev.* 21, 347–363.
325. Zellweger, T., Chrisman, J.J., Chua, J.H., 2012. Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organ. Sci.* 23, 851–868. doi:10.1287/orsc.1110.0665
326. Zellweger, T., Sieger, P., 2012. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Bus. Econ.* 38, 67–84. doi:10.1007/s11187-010-9267-6
327. Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F., 2011. Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *J. Bus. Ventur.* 26, 521–536. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.04.001
328. Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W., 2010. Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *J. Fam. Bus. Strateg.* 1, 54–63. doi:10.1016/j.jfbs.2009.12.003
329. Zellweger, T.M., Kellermanns, F.W., Chrisman, J.J., Chua, J.H., 2012. Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organ. Sci.* 23, 851–868.
330. Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M., 2012. From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Fam. Bus. Rev.* 25, 136–155. doi:10.1177/0894486511423531
331. Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M., Brush, C.G., 2013. Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrep. Theory Pract.* 37, 229–248. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x

## Ostale publikacije i internet izvori

332. Arthur Andersen centar za financijsko izvještavanje i kontrolu. URL <https://bus.wisc.edu/centers/arthur-andersen-center> (pristupljeno 2.9.2016.)
333. Agencija za mobilnost i programe Europske unije. URL <http://www.mobilnost.hr> (pristupljeno 03.12.2016.)
334. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. CEPOR. URL <https://www.cepor.hr> (pristupljeno 08.01.2017.)
335. Ekonomski fakultet u Zagrebu. Pomoćni materijali s ekonometrijske radionice V. Arčabić i I. Raguž. URL <http://web.efzg.hr/dok/MGR/iraguz/Ekonometrijska%20radionica.pdf> (pristupljeno 02.02.2016.)
336. Europski fondovi. Program COSME (Programsko razdoblje 2014 – 2020). URL <http://europski-fondovi.eu/program/cosme> (pristupljeno 2.7.2016.)
337. Europski fondovi. Program LIFE. URL <http://europski-fondovi.eu/program/life-2014-2020> (pristupljeno 01.12.2016.)
338. Europski fondovi. Program EaSI. URL <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=1081> (pristupljeno 05.12.2016.)
339. Europski fondovi. COSME Financial Instruments. URL [https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/cosme-financial-instruments\\_en](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/cosme-financial-instruments_en) (pristupljeno 05.12.2016.)
340. Graphic Design, Gestalt tutorials, 2017. URL <http://graphicdesign.spokanefalls.edu/tutorials/process/gestaltprinciples/gestaltprinc.htm>
341. Hrvatska banka za obnovu i razvitak. URL <http://www.hbor.hr/sec1393> (pristupljeno 8.10.2016.)
342. Lider. Budućnost obiteljskih tvrtki, 2017. URL <https://konferencije.lider.media/obiteljske/>.
343. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela. URL <https://www.omh.hr> (pristupljeno 06.02.2016.)
344. Northwestern University, 2013, [http://www.basic.northwestern.edu/statguidefiles/linreg\\_ass\\_viol.html#Non-normality](http://www.basic.northwestern.edu/statguidefiles/linreg_ass_viol.html#Non-normality); Field, 2013

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz pojmovnih određenja obiteljskih poduzeća prema različitim autorima .....	18
Tablica 2. Obilježja obiteljskog posla u turizmu.....	40
Tablica 3. Razlozi pokretanja malog obiteljskog posla u turizmu uz prikaz značenja životnog stila .....	44
Tablica 4. Pregled konstrukata za mjerenje socio-emocionalnog bogatstva.....	47
Tablica 5. Pregled fondova za mala obiteljska poduzeća u turizmu .....	60
Tablica 6. Pregled programa Europske unije za mala obiteljska poduzeća u turizmu.....	62
Tablica 7. Prikaz projekata raspisanih u sklopu programa COSME.....	64
Tablica 8. Analiza financijskih pokazatelja malih obiteljskih hotela za razdoblje od 2010. do 2014. godine .....	70
Tablica 9. Razine kvalitete usluga u uslužnim djelatnostima .....	80
Tablica 10. Nasumično odabrani primjeri istraživačkih i obrazovnih potpornih institucija za malo obiteljsko poduzetništvo.....	85
Tablica 11. Pregled tipičnih financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja .....	90
Tablica 12. Tipični financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja malih obiteljskih hotela za razdoblje od 2010. do 2014. godine .....	91
Tablica 13. Pregled dinamičkih financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja .....	93
Tablica 14. Pregled odnosa pokazatelja profitabilnosti i operativnih pokazatelja poslovanja.	94
Tablica 15. Motivi za nastavak obiteljskog posla s aspekta nasljednika i vlasnika .....	99
Tablica 16. Razvoj metoda za mjerenje poduzetničkih osobina i crta ličnosti .....	117
Tablica 17. Pregled mjernih ljestvica poduzetničkih osobina, stavova i vrijednosti različitih autora.....	119
Tablica 18. Pregled predmeta ispitivanja i primjera istraživačkih konstrukata poduzetničkih osobina u malim obiteljskim poduzećima .....	122
Tablica 19. Pregled autora i istraživanja poduzetničkih osobina na uzorku malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....	129
Tablica 20. Uzorak istraživanja (baza n=120) i osnova za izradu modela.....	135
Tablica 21. Nezavisne varijable modela .....	138
Tablica 22. Zavisne varijable modela .....	140
Tablica 23. Motivi nastavka obiteljskog posla korišteni od strane vlasnika i pripadajuće tvrdnje.....	159
Tablica 24. Deskriptivna statistika motivacije za nastavak obiteljskog posla .....	160
Tablica 25. Korelacija motiva koje vlasnici koriste za motivaciju članova obitelji radi nastavka obiteljskog posla.....	161
Tablica 26. Prikaz nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja.....	162
Tablica 27. Prikaz financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja (percepcija vlasnika) proizašlih iz strukturiranog anketnog upitnika.....	163
Tablica 28. Rast prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja između 2010. i 2014. godine .....	164
Tablica 29. Robusni test jednakosti srednjih vrijednosti.....	165



Tablica 30. Deskriptivna statistika prethodnog radnog iskustva vlasnika .....	166
Tablica 31. Učestalost sudjelovanja u edukacijama vlasnika malih obiteljskih hotela.....	167
Tablica 32. Sudjelovanje vlasnika u edukacijama prije pokretanja posla.....	167
Tablica 33. Kombinacije edukacija prije pokretanja posla .....	168
Tablica 34. Sudjelovanje vlasnika u edukacijama tijekom rada u vlastitom poduzeću .....	169
Tablica 35. Kombinacija edukacija tijekom rada u vlastitom poduzeću.....	169
Tablica 36. Edukacije koje su ispitanici naveli kao dodatne.....	170
Tablica 37. Korelacija edukacija, prethodnog iskustva i pokazatelja uspješnosti poslovanja	171
Tablica 38. Oznake i kodovi varijabli u logističkoj binarnoj regresiji.....	172
Tablica 39. Rezultati logističke regresije dodatnih edukacija tijekom rada u poduzeću i odnosa s okolinom.....	173
Tablica 40. Rezultati linearne regresije stope rasta dobiti nakon oporezivanja, edukacija tijekom rada u poduzeću i prethodnog radnog iskustva .....	175
Tablica 41. Sumarni rezultati regresijske analize utjecaja edukacija i iskustva na pokazatelje uspješnosti poslovanja.....	177
Tablica 42. Prikaz rasta prihoda od prodaje i dobiti nakon oporezivanja u razdoblju od 2010. do 2014. godine .....	179
Tablica 43. Korelacija petogodišnjih prosječnih financijskih pokazatelja za razdoblje od 2010. do 2014. godine .....	181
Tablica 44. Multipla linearna regresija sa zavisnom varijablom prosječna petogodišnja stopa rasta dobiti nakon oporezivanja.....	184
Tablica 45. Pregled poduzetničkih osobina vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu. 189	
Tablica 46. Korelacija između poduzetničkih osobina .....	191
Tablica 47. Rezultati logističke regresije rizika i nastavka obiteljske tradicije .....	192
Tablica 48. Rezultati multiple linearne regresije zavisnih varijabli prosječna stopa rasta dobiti nakon oporezivanja i prosječna stopa rasta prihoda od prodaje.....	194
Tablica 49. Rezultati binarne logističke regresije za zavisnu varijablu nastavak obiteljske tradicije.....	196
Tablica 50. Rezultati multiple regresije zavisne varijable prosječna stopa rasta dobiti nakon oporezivanja i prosječna stopa rasta prihoda od prodaje.....	198
Tablica 51. Sumarni rezultati regresijske analize utjecaja poduzetničkih osobina na pokazatelje uspješnosti poslovanja.....	199
Tablica 52. Pregled vlasnikove motivacije kod osnivanja obiteljskog poduzeća .....	200
Tablica 53. Korelacija vlasnikovih motiva kod osnivanje obiteljskog poduzeća .....	201
Tablica 54. Rezultati binarne logističke regresije za zavisnu varijablu nastavak obiteljske tradicije.....	202
Tablica 55. Ključni izrazi za analizu malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....	206
Tablica 56. Transkribirane izvorne tvrdnje vlasnika.....	208

## POPIS SLIKA

Slika 1. Okvir za razumijevanje obiteljskih poduzeća u turizmu (izrađeno prema Getz i ostali, 2004).....	12
Slika 2. Model životnog ciklusa obiteljskog poduzetništva (izrađeno prema Gersick i ostali, 1997).....	27
Slika 3. Model filtriranja obiteljskog poduzetništva (izrađeno prema Getz i ostali, 2004: Family Business in Tourism, str. 22) .....	29
Slika 4. Model poduzetničkih signala (izrađeno prema Morrison, 2001) .....	30
Slika 5. Model kompromisa između poduzetnikove kvalitete života i poslovnih ciljeva (izrađeno prema Peters i Frehse, 2004) .....	31
Slika 6. Model strateškog upravljanja obiteljskim poduzećima (izrađeno prema Fletcher, 2002, str. 96).....	33
Slika 7. Model međugeneracijskog poduzetništva u obiteljskim poduzećima, prilagođeno prema Nordqvist i Zellweger, 2010, str. 9.....	53
Slika 8. Klasifikacija uzroka otežanom pristupu financiranja za mala obiteljska poduzeća u turizmu .....	67
Slika 9. Model mjerenja odanosti mjestu (izrađeno prema Hallik i Asaker, 2012) .....	101
Slika 10. Ekonometrijski model istraživanja.....	152
Slika 11. Prikaz organizacijskog oblika malog obiteljskog hotela.....	153
Slika 12. Prikaz vlasništva prema spolu .....	154
Slika 13. Prikaz dobne strukture vlasnika .....	154
Slika 14. Prikaz generacije vlasništva obiteljskog posla.....	155
Slika 15. Prikaz obrazovne strukture vlasnika .....	156
Slika 16. Prikaz strukture zaposlenih .....	157
Slika 17. Prikaz načina donošenja odluka .....	158
Slika 18. Gestalten drvo temeljnih obilježja malih obiteljskih poduzeća u turizmu.....	217

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Učestalost nasljeđivanja obiteljskih poduzeća.....	51
Grafikon 2. Namjere prijenosa vlasništva na članove obitelji .....	51
Grafikon 3. Motivi za nastavak obiteljskog posla i tradicije.....	56
Grafikon 4. Geografska zastupljenost malih obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj .....	75
Grafikon 5. Dodatne usluge hotela u kontinentalnoj Hrvatskoj .....	76
Grafikon 6. Dodatne usluge hotela u Istri, sjevernom, srednjem i južnom Jadranu .....	77
Grafikon 7. Broj novoosnovanih malih hotela u Republici Hrvatskoj od 1995. do 2016. godine (po godini) .....	78
Grafikon 8. Logistička funkcija.....	147
Grafikon 9. Zastupljenost motiva za nastavak obiteljskog posla .....	159
Grafikon 10. Vlasnikova sklonost riziku prema tvrdnjama .....	186
Grafikon 11. Vlasnikova inovativnost prema tvrdnjama .....	187
Grafikon 12. Vlasnikova proaktivnost prema tvrdnjama .....	188
Grafikon 13. Analiza motiva i ciljeva koji su potaknuli vlasnike na osnivanje obiteljskog poduzeća.....	207
Grafikon 14. Mjerenje percepcije uspješnosti vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....	209
Grafikon 15. Veze učestalosti poimanja uspjeha .....	210
Grafikon 16. Struktura izvora financiranja za pokretanje obiteljskog posla.....	211
Grafikon 17. Analiza izvora financiranja za pokretanje i održavanje obiteljskog posla.....	212
Grafikon 18. Najčešći problemi u poslovanju malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....	213
Grafikon 19. Načini olakšavanja poslovanja predloženi od strane vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....	214
Grafikon 20. Percepcija inovativnosti vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu .....	215

# PRILOZI

## Prilog 1. Strukturirani anketni upitnik

### Poduzetnička znanja i vještine vlasnika malih obiteljskih hotela

Poštovani vlasnici/vlasnice malih obiteljskih hotela,

anketni upitnik poslan u prilogu ovog emaila kreiran je za potrebe istraživanja u sklopu doktorske disertacije na Ekonomskom fakultetu u Rijeci pod mentorstvom [prof.dr.sc.](#) Branke Crnković-Stumpf naslova Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu. Upitnik je poslan samo onim malim obiteljskim hotelima koji se ističu kvalitetom, uspješnim poslovanjem i tradicijom te će Vaši cijenjeni odgovori pružiti uvid u stanje na tržištu. Nadalje, moći ćete navesti s kojim problemima se susrećete kod poslovanja.

Molim Vas da izdvojite otprilike 5 minuta Vašeg vremena i ispunite priloženu anketu kojom se ispituju Vaše mjere uspješnosti poslovanja i problemi u poslovanju.

Unaprijed zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu te Vašim prijedlozima kako da se olakša Vaše poslovanje u Hrvatskoj.

Odgovori su u potpunosti anonimni te će se koristiti samo u znanstvene svrhe.

S poštovanjem  
Ivana Bujan  
095 2 333 002

**\*Obavezno**

#### 1. Organizacijski oblik malog obiteljskog poduzeća \*

*Označite samo jedan oval.*

- d.o.o.
- j.d.o.o.
- Obrt
- Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG)
- Ostalo: \_\_\_\_\_

#### 2. Spol vlasnika malog obiteljskog poduzeća \*

*Označite samo jedan oval.*

- Muško
- Žensko

#### 3. Naziv hotela/aparthotela - upišite samo ako želite.

\_\_\_\_\_

**4. Godine starosti vlasnika malog obiteljskog poduzeća \***

*Označite samo jedan oval.*

- 16 - 29 godina
- 30 - 39 godina
- 40 - 49 godina
- 50 - 59 godina
- 60 - 69 godina
- 70 i više

**5. Razina obrazovanja vlasnika malog obiteljskog poduzeća (odaberite jedan odgovor) \***

*Označite samo jedan oval.*

- Osnovna škola/nezavršena srednja škola
- Srednja škola, opće obrazovanje (gimnazija)
- Srednja škola, strukovno obrazovanje
- Viša škola
- Preddiplomski/diplomski studij
- Poslijediplomski specijalistički studij/magistar i/ili doktor znanosti

**6. Lokacija malog obiteljskog hotela/smještajnog objekta (unijeti grad i/ili mjesto) \***

\_\_\_\_\_

**7. Da li ste prvi osnovali poduzeće ili ste naslijedili poduzeće od člana obitelji? (odaberite jedan odgovor) \***

*Označite samo jedan oval.*

- Ja sam prvi osnivač/osnivačica
- Druga generacija obiteljskog posla
- Treća generacija obiteljskog posla
- Ostalo: \_\_\_\_\_

**8. Tko sve radi u obiteljskom poduzeću? (ukoliko Vam neće odgovarati niti jedan ponuđeni odgovor, vlastitu kombinaciju unesite pod Ostalo) \***

*Označite samo jedan oval.*

- Ja kao vlasnik, neplaćeni članovi obitelji
- Ja kao vlasnik i partner/ica (suprug/supruga)
- Ja kao vlasnik, partner/ica (suprug/supruga), djeca
- Ja kao vlasnik i zaposlenici koji nisu članovi obitelji
- Ja kao vlasnik, članovi šire obitelji i zaposlenici
- Ostalo: \_\_\_\_\_

**9. Tko donosi poslovne odluke u Vašem poduzeću? (odaberite jedan odgovor) \***

*Označite samo jedan oval.*

- Ja kao vlasnik
- Ja i partner/ica (suprug/supruga)
- Svi članovi obitelji koji rade u poduzeću
- Ostalo: \_\_\_\_\_

**10. Zašto ste odlučili osnovati vlastito poduzeće ili nastaviti obiteljski posao? \***

Ocijenite važnost pojedinog motiva

*Označite samo jedan oval po retku.*

	najmanje važan motiv	slabo važan motiv	srednje važan motiv	važan motiv	najvažniji motiv
Zbog nemogućnosti zaposlenja u nekom drugom poduzeću/instituciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zbog stvaranja radnog mjesta za djecu/partnera/ostalih članova obitelji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zbog karaktera posla - puna sezona i više odmora izvan sezone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zbog toga jer mi se sviđa djelatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zbog zadržavanja obitelji u poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Navedite što je Vas motiviralo za osnivanje poduzeća, ako odgovarajućeg motiva nema na popisu:**

\_\_\_\_\_

**12. Da li ste prije osnivanja vlastitog poduzeća radili u nekom drugom poduzeću/instituciji? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

**13. Ukoliko ste radili u nekom drugom poduzeću/instituciji navedite koliko godina ste tamo radili. \***

Ukoliko niste nigdje radili prije osnivanja poduzeća upišite 0.

\_\_\_\_\_

**14. Da li je poduzeće u kojem ste radili prije rada u vlastitom poduzeću djelovalo u sektoru turizma? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

**15. Da li ste sudjelovali u dodatnim edukacijama prije rada u vlastitom poduzeću \***

Odaberite jedan ili više odgovora

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Da, organizirane edukacije usmjerene na osnivanje poduzeća
- Da, organizirane edukacije iz menadžmenta (odnosi se i na marketing i organizaciju)
- Da, organizirane edukacije o vođenju financija poduzeća
- Da, organizirane edukacije za korištenje novih tehnologija
- Da, ali sam se sam/sama educirao/educirala.
- Ne

**16. Da li ste sudjelovali u dodatnim edukacijama tijekom rada u vlastitom poduzeću \***

Odaberite jedan ili više odgovora

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Da, organizirane edukacije iz područja ugostiteljstva/hotelijerstva
- Da, organizirane edukacije iz menadžmenta (odnosi se i na marketing i organizaciju)
- Da, organizirane edukacije o vođenju financija poduzeća, prijave na natječaje za dobivanje poticaja
- Da, organizirane edukacije za korištenje novih informacijskih tehnologija
- Da, ali sam se sam/sama educirao/educirala
- Ne

**17. Ukoliko nije navedena vrsta edukacije koju ste pohađali/sami se educirali, navedite je u prozorčiću ispod.**

---

18. Ocijenite tvrdnje od uopće se ne slažem do u potpunosti se slažem \*

Označite samo jedan oval po retku.

	uopće se ne slažem	ne slažem se	djelomično se slažem	slažem se	u potpunosti se slažem
Često poduzimam proračunate rizike kako bi stekao prednost na tržištu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spreman/na sam uložiti veliki dio vlastitog novca (riskirati) radi buduće poslovne koristi (financijske i/ili nefinancijske).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uglavnom volim započinjati poslove koji u sebi nose rizik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Važno mi je da moje poslovanje i usluge budu inovativni (drugačiji od konkurencije, u korak s razvojem informatike, razvojem struke, s trendovima na tržištu).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puno ulažem u inovativnost svojeg poslovanja i/ili usluga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da imam više raspoloživog novca više bi ulagao/la u inovacije u poslovanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U mojem poduzeću uvodimo nove usluge/proizvode prije nego što to učine naši konkurenti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Često uvodimo nove proizvode/usluge kojih još nema na tržištu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Da li motivirate članove obitelji da nastave obiteljski posao? \*

Označite samo jedan oval.

Da

Ne



20. Ukoliko motivirate članove obitelji da nastave obiteljski posao, dali se služite i u kojoj mjeri nekim od navedenih motiva \*

Ocijenite važnost motiva od najmanje važan motiv do najvažniji motiv  
Označite samo jedan oval po retku.

	uopće ih ne motiviram tako	ne motiviram ih tako	djelomično ih tako motiviram	motiviram ih na taj način	u potpunosti ih tako motiviram
Motiviram ih na način da će preuzeti upravljačku ulogu u poduzeću.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiviram ih na način da će više zarađivati nego u nekom drugom poduzeću.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dajem im mogućnost zaposlenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nastaviti će obiteljski posao i obiteljsku tradiciju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključujem ih u posao od "malih nogu".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Navedite vlastiti način motivacije, ako gore nije spomenut.

\_\_\_\_\_

22. U kojem postotku (%) je ostvaren rast dobiti nakon oporezivanja unatrag 5 godina Vašeg poslovanja (ili manji broj ako poduzeće kraće posluje). \*

Odaberite jedan odgovor  
Označite samo jedan oval.

- Bez rasta/pad dobiti nakon oporezivanja
- 1% - 10%
- 11% - 20%
- 21% - 30%
- 31% - 40%
- 41% - 50%
- 51% - 60%
- 61% - 70%
- 71% - 80%
- 81% - 90%
- 91% - 100%
- više od 100%

23. U kojem postotku (%) je ostvaren rast prihoda od prodaje unatrag 5 godina Vašeg poslovanja (ili manji broj ako poduzeće kraće posluje). \*

Odaberite jedan odgovor  
Označite samo jedan oval.

- Bez rasta/prihoda od prodaje
- 1% - 10%
- 11% - 20%
- 21% - 30%
- 31% - 40%
- 41% - 50%
- 51% - 60%
- 61% - 70%
- 71% - 80%
- 81% - 90%
- 91% - 100%
- više od 100%

24. Dobri odnosi s ljudima i ostalim poduzećima u mjestu u kojem živim i radim su mi važni za uspješnije/lakše poslovanje obiteljskog poduzeća. \*

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne

25. Da li će ostali članovi vaše obitelji nastaviti obiteljski posao? \*

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne
- Već su nastavili

26. Da li su vaši djelatnici/članovi obitelji sudjelovali u dodatnim edukacijama u proteklih 5 godina?

Označite samo jedan oval.

- da, zaposleni članovi obitelji
- da, zaposlenici koji nisu članovi obitelji
- da, zaposlenici i članovi obitelji
- ne

27. Koja su najčešća područja edukacije (nazivi edukacija)?

---

28. Koliko ste novca (u kunama) izdvojili za edukacije u proteklih 5 godina?

Upišite ispod iznos u kunama.

---

29. Koji su najveći problemi koji Vam otežavaju poslovanje?

---

---

---

---

---

## **EXTENDED ABSTRACT**

Family business in tourism is a complex research area involving diverse scientific fields, like psychology and sociology. Contemporary research trends tend to combine various scientific fields to better understand characteristics of family business. There is a significant amount of research related to the entrepreneurship of small family businesses, while systematical analysis began between 1960-ies and 1970-ies with the emphasis on typical issues in family business like nepotism, generational rivalry and sibling conflicts and managerial unprofessionalism. When entrepreneurship is put in the context of tourism, the extent of the research reduces significantly. In explorative conceptual research models, family business usually consists of two subsystems that overlap: family and business. Each subsystem is considered to have its own standards, rules, values, and organizational structures. Problems arise when family members, who are also employees, have to meet family and business conditions from each subsystem. Family businesses in tourism usually relies on the theories that are not directly constructed for tourism but can serve as a good basis for the production of future theoretical and practical knowledge. One of the most widely used theories is the resource theory that describes the enterprise as a unique set of resources that are complex, intangible, and dynamic. Recently, specific models such as the socio-emotional wealth model are being constructed. The model finds its origin in the stewardship theory and the behavioral agency theory. The specific knowledge of the owner/entrepreneur is considered to be the key strategic asset of the company and is assumed to positively correlate with the financial and nonfinancial measures of business performance due to the specificity of transfer, imitation and rarity. Other significant family business models include: the two systems model, the life cycle model or three-dimensional model, the model of family entrepreneurship filtering, the entrepreneurial signals model, the model of compromise between the entrepreneur's quality of life and business goals, the model of strategic management and the model of family influence on management.

In order to obtain the complete insight into the characteristics of the small family businesses in tourism, it is necessary to analyze owner`s entrepreneurial traits and knowledge, business aspects and family aspects with its specifics.

The abovementioned considerations lead to the formation of the scientific problem of the research which is the lack of original research on the entrepreneurial orientation and

entrepreneurial traits of the small family business owners in tourism, on the determinants of business performance and on the role of family in small family businesses in tourism.

Theoretical and legal aspects of determining small family business in tourism are extremely complex. Reasons of complexity vary - from various activities in tourism to the laws and regulations which, from a legal point of view, determine the establishment and operations of such businesses. Laws which regulate family businesses is extremely diverse on the European and even more on international level. Some laws that define family business are not designed directly for companies in the field of tourism but can be applied to the businesses in tourism. In some countries, the term family business is mentioned in various laws and regulations, but there is no clear specification of the term that would explain exactly what family work is. The inconsistency of the conceptual definition of the small family businesses in tourism prevents systematic, statistical and empirical monitoring of business characteristics, which would result in a better understanding and future development. For the purposes of defining the sample in this doctoral thesis and to contribute to the family business research corps, the criterion for classifying small family hotels is determined according to the accounting criteria and family characteristics. The accounting criteria is the number of employees, the size of the assets, the annual income, while the characteristics of the family are that a person(s) must be family member of the owner`s family, they have to work or/and are employed in a small family hotel with no more than 50 accommodation units.

From the defined research problem, the subject of the research follows: To investigate and analyze the theoretical and practical aspects of the small family businesses in tourism, as well as to test the influence of selected entrepreneurial traits and knowledge of small family business owners in tourism on the performance measures by developing an empirical model.

The aim of the scientific research is to sum up and expand the understanding of the characteristics of small family businesses in tourism and to identify the entrepreneurial traits and knowledge of the owners as a source of competitiveness for small family businesses in tourism. Goals can be further operationalized and divided into scientific and practical. Scientific goals are: to analyze and systematize relevant literature in the area of entrepreneurial orientation and business operations of small family businesses in tourism, to identify and analyze the characteristics of the small family businesses in tourism, to carry out an analysis of the financial situation of the small family businesses in tourism, to establish and analyze qualitative and quantitative performance measures of the small family businesses in tourism, to explore the

knowledge, characteristics and entrepreneurial orientation of the owners of the small family businesses in tourism, to determine which motives have the greatest impact on the stay of the family members in family business, to construct a scientific model for measuring the impact of entrepreneurial traits and knowledge on quantitative and qualitative performance measures of the small family businesses in tourism, to empirically demonstrate the direction and strength of the influence of established variables on quantitative and qualitative performance measures of the small family businesses in tourism. Research results also yield practical goals: the original findings will identify the need for additional education of the small family business owners in tourism, to identify obstacles in the business and conduct a critical analysis of the research results, to explore and systematize the possibilities of financing of the small family businesses in tourism.

Main research hypothesis can be drawn from introduction and literature review: Based on the scientific findings, it is possible to state that the specific owner`s entrepreneurial traits and knowledge impact qualitative and quantitative performance measures of the small family businesses in tourism. Several auxiliary hypotheses have evolved from the main hypothesis and are tested in empirical model with statistical tests:

H1. The specific entrepreneurial knowledge of the owner significantly influences the performance of the small family businesses in tourism

H1.1. The specific entrepreneurial knowledge of the owner acquired through experience and participation in additional education significantly influences the performance of the small family businesses in tourism

H1.2. The specific entrepreneurial knowledge of the owner on the choice of financing methods significantly influences the performance of the small family businesses in tourism

H2. Entrepreneurial traits of the owner as a source of competitive advantage have a significant impact on the performance of the small family businesses in tourism

H2.1. The owner's risk preference has a significant impact on the performance of the small family businesses in tourism

H2.2. The owner's innovation has a significant impact on the performance of the small family businesses in tourism

H2.3. The owner's proactivity has a significant impact on the performance of the small family businesses in tourism

H3. Motives for inclusion in the family work have a significant impact on the continuation of the family business of small family businesses in tourism.

Hypotheses are proven by the statistical methods in SPSS 17.0 and Eviews. Primary qualitative research was carried out as a supplement to primary quantitative research using the research method of interview. The interviews were analyzed by using the GABEK©, text processing software.

For the purposes of this research, the structured questionnaire was composed based on questionnaires from other authors who proved validity of the respective constructs/statements. The constructs/statements in the questionnaire make variables in the research model.

Independent variables can be divided into two groups according to data type, therefore independent variables for primary and secondary data have been formed separately. Independent variables resulting from the structured questionnaire are based on the primary data and are divided into three groups: knowledge and experience of small family hotel owners, entrepreneurial traits of small family hotel owners and motives for entering the family business. The owner's knowledge and experience in the model is measured by the number of years the owner has spent working in some other company before establishing their own. This category includes education before work in own company and education during work in own company. Quantitative independent variables are indicated in the model as a choice of financing method and refer to the five-year average indebtedness ratios and capital structure, which represent the financing knowledge. Aforementioned variables are based on secondary data. Next group of independent variables are related to the owner`s entrepreneurial traits – proactivity, risk preference and innovativeness. Last set of independent variables, directly related to the family are owner`s motives to continue the family business.

Dependent variables in the model are financial performance measures – five-year average sales revenue growth rate and five-year average net profit growth rate. The financial ratios are supplemented by non-financial performance measures – continuation of family business and community acknowledgments.

The research sample consists of business entities, members of the National Association of Family and Small Hotels. The sample was limited to the mentioned units due to the evidence of representativeness and ensuring validity of the statistical tests. Furthermore, in Croatia there is no register or data base for small family businesses in tourism, therefore collecting data without the Association would be very difficult. The Association delivered initial list of small family hotels in the beginning of 2016, which was used as a basis for preparation of the research.

Preliminary financial analysis for the delivered sample was carried out and served to construct the secondary independent and dependent variables. Only auxiliary hypothesis H1.2 was tested with dependent and independent variables of secondary data type obtained from the financial reports of the small family hotels (in this case dependent variables were five-year average sales revenue growth rate and five-year average net profit growth rate, while independent variables were the specific entrepreneurial knowledge on financing and were operationalized as financial ratios). For this purposes the multiple regression was performed.

Preliminary number of subjects, i.e. units in the sample upon submitted data of the National Association of Family and Small Hotels, was 180 (N=180). Further analysis showed that out of 180 subjects, 120 meet criterion of this doctoral research, therefore the sample for statistical analysis was set to 120 (N = 120). For a number of hotels, financial data for preliminary analysis was not provided, as there are no data in the Financial Agency base for hotels registered as crafts or small family farms. Time span for calculation of the dynamic performance measures (five-year growth rates) was from 2010 to 2014, because preliminary analysis performed for this doctoral thesis was conducted in 2015. Based on the submitted data, 94 subjects out of 120 were identified as relevant, since some companies were established in 2013 and for a number of companies it was not possible to calculate financial ratios (model variables) due to negative financial results. 94 units in a sample are sufficient to run statistical tests –the multiple and logistic regression and hypothesis testing. Therefore, it is possible to state that the sample is representative and unbiased.

The second part of the analysis referred to sending structured questionnaires to the sample units. Out of a total of 120 questionnaires sent to owners, 85 questionnaires were collected or 70.8% of the total sample. Collected data is sufficient for the purposes of statistical testing with the methods of multiple and logistic regression. The number of cases included in the statistical analysis of logistic regression should not be smaller than 50. Structured questionnaires were sent to the e-mail address of the owners/directors of small family hotels throughout Croatia, by contacting the owners/directors by telephone, by contacting the National Association of Family and Small Hotels and by personal visit to the hotels where possible to motivate the owners. The first questionnaires were sent on September 3, 2016, and the collection process lasted until February 1, 2017. Before the main statistical analysis for the purposes of hypotheses testing, a pilot research was conducted to test the validity of constructs/statements from the questionnaire. Upon surveying, the small family business owners were interviewed to collect the additional data about the characteristics of the small family hotels, motivation, success perception,



financing, business issues, innovativeness perception and suggestions for easier business operations. Interview research results are reported in the last part of the doctoral thesis with the gestalten method by structuring the gestalten trees and by reporting original owner`s statements. Interviews lasted from 30 minutes to 120 minutes. 20 interviews in total were conducted in the following counties: Splitsko-Dalmatinska County, Zadarska County, Požeško-Slavonska County, Međimurska County, Varaždinska County and Istarska County. The interviews were recorded with the permission of owners, but some were written down because the owners did not allow the recording. Out of a total of 20 small family hotels, one is family owned for three years and has been acquired by family purchase. Three small family hotels in the sample are in extremely bad financial situation. Only nine hotels are registered as limited liability company, while other hotels are sole proprietorship. In twelve hotels, the owners and employees are only family members, and in eight hotels family members work with employees who are not family members. Apart from the hotels listed in the National Association of Small and Family Hotels, hotels that were open during October, November and December 2016 in central Dalmatia were also visited during on-field research. Hotels that are open all year round are family-type, while family lives directly next to or within the facility. The hotels mentioned provide personal approach to the guest, and other members of the family were present at the interview. Some hotels recommended by local residents as family were during field research closed. These hotels are owned by companies with premises in Zagreb or another city and their primary activity is not providing accommodation services. According to the research results, it can be concluded that the problem of seasonality is not excessively expressed in the small family hotels, even in hotels in the continental Croatia. It can be hypothesized that seasonal preference (more work during the season and less work after the season) is not one of the motives for establishing a family business in tourism.

Furthermore, since more studies were conducted in this doctoral thesis, more than one statistical method and program were acquired to process the data. Secondary data were analyzed with the multiple regression, primary data from structured questionnaire were analyzed with the multiple and logistic regression, depending on the data type. Multiple regression was used for dependent variables average growth rates (continuous data) and logistic regression was used for dependent variables continuation of family business and community acknowledgments (binary data). The gestalten method was used to analyze the qualitative data from the interview. Since statistical methods of regression require fulfilment of various conditions, in the cases of autocorrelation Cochrane-Orcutt correction was used with Newey-West correction which corrects autocorrelation

and heteroskedasticity of independent variables. When performing multiple regression, multicollinearity was solved by gradual exclusion of independent variables from the model which were proven insignificant. The disrupted assumption of normal distribution was solved by logging the data.

The scientific research in this doctoral thesis has confirmed the complexity of small family businesses in tourism, which is evident from the identification of the concept itself. The contribution of this research is the proposal of criteria for the identification of small family businesses in tourism. Criteria for classifying the small family businesses in tourism have not been adopted yet, meaning that there are no official databases worldwide. Research results show that the most common criteria for determining the small family businesses in tourism are family ownership and very rarely economic criteria such as the size of the company, number of employees, value of the accounting categories. If we look at the employment structure of the small family hotels in Croatia, it consists of a founder and family members along with non-family employees. The findings are consistent with the small family businesses in tourism in other countries. In many companies from the research sample, only members of the family are employed, while in a small number of companies only the owner and non-family members are employed. In most cases, business decisions are made by the owners mutually as a family.

When discussing the motives of starting a family business, the most common motives are previous experience, good market situation, market opportunity. Family motives consist of the owner's intentions to keep the family work within the family. When a new family business is set up, owner's private funds are invested while business operations and investments are financed through combination of private funds and bank loans.

In the focus of research interest is often the ownership transfer in the small family businesses in tourism, which is often highlighted as the key problem of the family work continuation. In the research sample, the largest number of companies is owned by the first generation owners, i.e. the first owner is currently employed in the company. Majority of owners are members of the second generation of family, which means that family work has been successfully transferred to family members. It is interesting to note that nine small family hotels are owned by the third generation of family.

One of the goals of the research was to identify the most common business problems in the small family businesses in tourism, and qualitative research has showed that the most common

problem is too high taxes. Majority of owners reported that their business would greatly facilitate the reduction of costs and taxes, while a smaller number of respondents indicated potential benefits from the reduction of categorization. None of the owners have mentioned the ownership transfer problems. As ways of facilitating business, the owners reported necessity of raising awareness of local stakeholders and employees in tourism, networking, better co-operation with banks and easier loan availability. Available funding sources for family businesses are bank loans, the European Union programs and the European Union funds. However, small proportion of owners use the European Union funds due to the lack of knowledge and support, therefore businesses are financed with private funds and bank loans. Research results suggest that local communities, local governments, or regional authorities should be involved in raising awareness of all stakeholders regarding the importance of tourism. Moreover, the regional development agencies should help to the greater extent entrepreneurs to write applications for different funding programs.

When analyzing the financial performance of small family businesses in tourism, it is necessary to analyze financial and non-financial performance measures, which are an indispensable part of the financial analysis today and are of particular importance to family businesses. The contribution of this doctoral work is reflected in the offered operationalized qualitative indicators of business performance specific to family businesses. Qualitative or non-financial measures of business performance are important to majority of small family hotel owners (according to the research in this doctoral thesis, between 70% and 80%). On the other hand, the selected financial performance ratios are average sales revenue growth rates and average net profit growth rates. Annual changes in financial performance ratios are on average small, between 12% and 19%. Fairly large variations between the smallest and the highest growth rates should be noted, which is noticeable in the net profit growth rate with extreme growth rates from year to year. Extremes occur due to a one-year loss or no profit, and next year there is an extreme increase compared to the base period. Big differences also appoint to different business structures of small family hotels and premises of the small family hotels in the sample. In addition to the financial performance measures, liquidity ratios, capital structure ratios and long-term assets turnover ratios, all for five-year period, have been calculated and analyzed. Long-term assets turnover ratio was chosen because of the importance of investment and long-term assets in the hotel industry. Liquidity ratios for companies from the sample indicate average values of 2, however sample variations are extremely large, which is not only the case for liquidity ratios but also for other financial ratios. Long-term assets turnover ratios indicate

that long-term assets stays uncollected from 36 days to 50 days. Financial ratios indicates stable business of the small family hotels.

An important part of the analysis in the empirical model are entrepreneurial traits and owner`s knowledge, i.e. entrepreneurial orientation. More than half, more precisely, 64% of the surveyed business owners participated in some kind of education before starting their own business, and 77% of them participated in some form of additional education during work in their own business. In both cases of education, significant number of owners did not choose just one type of education, but a combination of more educations. Education before starting a business is largely related to organized education on enterprise establishment, education in the field of management, finance management and the use of new technologies. A large number of respondents, i.e. owners mention self-education along with organized education. The largest number of respondents is educated in the area of hotel industry and hospitality, i.e. the most important education is in the field of hospitality. Organized education in the field of management, finance management and education on how to write projects are attended in roughly similar shares. According to the research results, it is possible to conclude that a large number of owners prefer independent lifelong education in different areas, with emphasis on education in the field of hospitality and hotel industry.

The results of the statistical analysis based on the empirical scientific model suggest that there is a significant probability that the owner who participated in any education during work in their own business has significantly better community acknowledgments than not being educated. If the owner participates in education during work in their own business, then the average net profit growth rate will increase. If the owner acquired experience before starting their own business, then the average net profit growth rate will increase. The importance of continuous education of owners is indisputable, and the preferred way of education reported by respondents, i.e. owners can serve to develop additional educational programs.

Entrepreneurial traits are measured by statements with Likert scales from 1 to 5, and the selected traits are risk preference, innovation and proactivity. The validity of individual statements/constructs from the questionnaire was tested by the statistical method of Cronbach's alpha, which is also the most common method of estimating internal consistency. Business owners in the sample are less prone to risk, i.e. the owners choose to partially agree or disagree with the risk-weighting statement on the Likert scale. The results correspond to relevant papers and research of other author in the family entrepreneurship field. However, in the empirical

scientific model, it has been statistically proven that if owner is more likely to take risks there is a greater possibility that ownership will be transferred to other family members and business performance ratios – sales revenue growth rate and net profit growth rate will be better when compared to owners that are not prone to risk taking. According to the research results, small family business owners are considered partially innovative. The empirical scientific model did not show significant influence of innovativeness on the performance of small family business in tourism, either financial or non-financial. The mentioned can be explained by the low levels of innovation that are present in the small family hotels. For example, in the interview, the owners were asked what is for them innovation and the responses were: room decorations, small staff innovations, novel food preparation methods, etc. On the other hand, it is interesting to note that in the structured questionnaire most of the owners self-reported higher levels of innovativeness, i.e. their responses imply that they consider themselves as being innovative. Similar results are associated with proactivity, where average proactivity levels of owners are established, but the impact of entrepreneurial trait proactivity on business performance has been statistically proven in the empirical model. If the owner is proactive, it is more likely that family members will continue family business. Owner`s proactivity proneness positively significantly influences the increase of average growth rates – sales revenue growth rate and net profit growth rate.

The last part of the analysis in the empirical model deals with the family-specific resources measured by owner`s motives that influence continuation of the family business. Owners of the small family hotels from the sample whose motivation was, during the establishment of their company, to provide a job for family members and to keep family in business are more likely to impact the continuation of family business compared to those owners who were not motivated by these motives. Investigating owner's motivation impact on nonfinancial performance measures - continuation of family business makes a contribution to the socio-emotional wealth model, which refers to the set of family values like trans-generational business sustainability, development of reputation and investing in environmental protection. As the model of socio-emotional wealth is built on the basis of the stewardship theory and the behavioral agency theory, the results of the research are indirectly contributing to the aforementioned theories.

As a summary of the conducted research it can be concluded that the complexity of analysis of the small family businesses in tourism can be reduced by analyzing different business types, combining family and entrepreneurial factors, different research methods and analysis types.

The research has confirmed that the owner`s entrepreneurial traits and knowledge have significant impact on the performance of the small family businesses in tourism. Specific family resources operationalized by motives can serve as a basis for further analysis in the area of social (economic) psychology and intergenerational entrepreneurship. If the abovementioned research is given in the context of a particular hypothesis it is possible to state the following:

H1. First hypothesis is confirmed by making two statistical models. The results of regression suggest that there is a significant likelihood that the owner being educated during work in their own business has 20.9 times better community acknowledgments than owner not being educated. If the owner participates in education during work in their own company, then the net profit growth rate will increase by an average of 15.61%. If the owner had experience before starting their own business, then the net profit growth rate will increase by an average of 0.46%. If the equity to assets ratio increases by one percent, then the net profit growth rate will increase by an average of 49%.

H2. Second hypothesis is confirmed by making four statistical models. The results of regression suggest that there is a significant likelihood that a risk prone owner (the risk measured by construct/statement 2) would be 2.61 times more likely to impact the continuation of family business. Furthermore, as owner`s risk proneness increases, then the net profit growth rate increases by an average of 3.99% and the sales revenue growth rate increases by an average of 5.66%. If the owner is more proactive, family members are more likely to continue their family business, 12.8 times in the case of construct/statement 1 and 2.05 times in the case of construct/statement 2. Owner's proactivity, i.e. higher levels of proactivity will statistically significantly impact the increase in the net profit growth rate by an average of 5.16% and sales revenue growth rate by an average of 4.15%.

H3. Third hypothesis is confirmed by making one statistical model. Owners of the small family hotels from the sample whose motivation was, during the establishment of their company to provide a job for family members are 2.28 time more likely to affect the continuation of family business compared to those owners who were not motivated by that motive. Owners of the small family hotels from the sample whose motivation was, during the establishment of their company to keep family in business are 2.95 more likely to affect the continuation of family business compared to those owners who were not motivated by that motive.

Upon conducted research some limitations of the doctoral thesis are detected. Research limitation are: inability to compare research results between countries since the study is conducted only for Croatia, typical qualitative studies (questionnaires, interviews) flaws like

reporting desired state compared to realistic, only one business activity in the model (tourism). Guidelines for future research imply development of additional constructs and tests regarding entrepreneurial traits (e.g. competitive aggressiveness, locus of control, competitive agreeableness) and knowledge, development of new non-financial performance measures typical for family business in general – reputation, local community impact, socio-emotional wealth etc. Furthermore, it is also suggested to conduct a research after a few years so that a dynamic approach and analysis could be applied in order to monitor business and state of family business in tourism in a long-term. Research results suggest that education positively impacts the performance of small family businesses in tourism, while interview results propose the types of education that could be organized by local/state stakeholders, educational institutions or associations. Furthermore, research results prove low innovativeness levels of small family hotel owners and the mentioned could be improved by organizing various educations. These education could be for younger owners or family members employed in the family business or for employees. Older owners reported reluctance to participate in any organized education.

In this research, the most common business problems were identified, and future research could examine the impact of business problems on business performance, or measure the impact of a particular problem on current or long-term business situation.

The original scientific contribution of this doctoral thesis is: contribution to the field of entrepreneurship research in family business, development of scientific thinking on different approaches to the enterprise valuation, development of new knowledge about the entrepreneurial orientation of the small family business owners in tourism, proposal of criteria for defining the concept of small family businesses in tourism, the interdependence of financial and non-financial indicators for the analysis and understanding of the small family businesses in tourism, the operationalization of qualitative performance measures specific to family businesses.

Empirical scientific model in this doctoral thesis has confirmed research hypotheses and fulfilled research goals and purpose. Theoretical and practical solution to the conceptual definition of the small family businesses in tourism has been offered, features of business and education needs were identified, entrepreneurial traits and knowledge that impact the business performance were explored. This research has opened many questions that can serve as a basis for further research.

## IZJAVA

kojom ja, Ivana Bujan, 93/12: doktorandica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autorica doktorske disertacije s naslovom:

### **UTJECAJ PODUZETNIČKIH OSOBINA I ZNANJA VLASNIKA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U TURIZMU**

1. Izjavljujem da sam doktorsku disertaciju izradio/la samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Branke Crnković-Stumpf.

U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u radu citirala sam i povezala s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjene i dovršene doktorske disertacije. Ovom izjavom, kao autorica dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

Ivana Bujan



U Rijeci, 28.05.2018.