

FUNKCIJE MENADŽMENTA U MALIM OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

Tuzlak, Ilija

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in
Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:908133>

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

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



VELEUČILIŠTE U POŽEGI
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in
Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U POŽEGI



ILIJA TUZLAK, 7683

FUNKCIJE MENADŽMENTA U MALIM OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2019. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**FUNKCIJE MENADŽMENTA U MALIM
OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

MENTOR: dr. sc. Katarina Štavlić, prof. v. š.

STUDENT: Ilija Tuzlak

Matični broj studenta: 7683

Požega, 2019. godine

SAŽETAK:

U ovome radu obrađuje se tema funkcije menadžmenta u malim obiteljskim poduzećima. Menadžment predstavlja sposobnost usmjeravanja poslova drugih ljudi radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Obiteljska poduzeća čine poduzeća u kojem su radno aktivni jedan ili više članova obitelji. Vrline obiteljskih poduzeća su zajedništvo, želja za ostvarivanjem zajedničkih ciljeva i odanost. Funkcije menadžmenta predstavljaju aktivnosti koje ljudi poduzimaju kako bi učinkovito izvršili određene ciljeve uz korištenje određenih resursa. Predmet istraživanja rada je spoznati koliko su funkcije menadžmenta bitne za uspješno poslovanje obiteljskog poduzeća. Funkcije menadžment u obiteljskom poduzeću čine planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja. Može se reći da je svaka funkcija bitna i jednako važna za uspješno poslovanje obiteljskih poduzeća. Provedenom analizom funkcija menadžmenta u okviru rada, analizirane su sve funkcije menadžmenta kroz primjer obiteljskog poduzeća „DRVOAMABALAŽA-EKO D.O.O“, gdje je utvrđeno da se funkcije menadžmenta provode na prihvatljivoj razini.

Ključne riječi: menadžment, funkcije menadžmenta, malo obiteljsko poduzeće, analiza.

SUMMARY

This thesis deals with the topic "Management Functions in Small Family Businesses". Management represents the ability to direct other people's work to achieve the goals of the organization. Family businesses are companies in which there are active members of one or more family. The virtues of family businesses are: communion, the desire to achieve common goals and loyalty. Management functions represent activities that people are under taking to effectively accomplish certain goals by using certain resources. The subject of the research work is to comprehend how much management skills are essential for success of family business operations. Management functions in a family business include planning, organizing, managing human resources, leading and controlling. It can be said that each function is essential and equally important for successful business operations of family businesses. Based on the analysis of management functions within the work, all management functions were analyzed through the example of a family enterprise "DRVOAMBALAŽA- eco d.o.o", where it was determined that management functions were carried out at an acceptable level.

Keywords: management, management functions, small family business, analysis.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA I FUNKCIJE MENADŽMENTA	2
2.1. Pojam i uloga menadžmenta u malim poduzećima	2
2.2. Funkcije menadžmenta	3
2.2.1. Planiranje.....	4
2.2.2. Organiziranje	5
2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima	5
2.2.4. Vođenje	6
2.2.5. Kontrola.....	6
3. POJMOVNO ODREĐENJE MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA	8
3.1. Pojam i vrste obiteljskih poduzeća	8
3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća	11
3.3. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća	13
3.3.1. Prednosti obiteljskih poduzeća.....	13
3.3.2. Ograničenja obiteljskih poduzeća	16
4. ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA U PODUZEĆU „DRVOAMBALAŽA-EKO D.O.O“	18
5. ZAKLJUČAK	21
6. LITERATURA	22
POPIS SLIKA I TABLICA.....	23
IZJAVA O AUTORSTVU RADA	24

1. UVOD

Menadžment se može definirati na više načina kao proces, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u nekoj organizaciji, tj. nositelj određenih funkcija. Od svih ovih riječi za pojam menadžment je zajedničko da se u njemu koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije. Teorija samog menadžmenta bogata je funkcijama koje će biti opisane u ovom radu. Tu se ubraja planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrola. U ovom radu opisan će se utjecaj funkcija na poslovanje samih malih obiteljskih poduzeća za koje je utvrđeno da su se počeli razvijati od 20. stoljeća pa sve do danas kada su postali jedna od popularnih, jer same obitelji žele kreirati nešto svoje. Na samom početku njihovog razvoja obitelj je podrazumijevala grupu ljudi koja se sastojala od roditelja i djece koji su dijelili isto domaćinstvo.

Cilj ovoga rada je upoznati se sa funkcijama menadžmenta i malim obiteljskim poduzećima, te na praktičnom primjeru analizirati funkcija menadžmenta u malim obiteljskim poduzećima.

Sve podatke u ovom radu temeljit će se na vlastitom istraživanju pomoću stručne literature vezane za menadžment i obiteljskih poduzeća. Koristit će se metoda sekundarnog istraživanja odnosno već postojećih izvora. Ovaj rad podijeljen je na 5 glavnih poglavlja. U uvodnom djelu se analizira predmet i cilj rada. U drugom poglavlju definira se pojam menadžment i njegove osnovne funkcije. Postoji pet glavnih funkcija pomoću kojih svako poduzeće može uspješno poslovati. Treće poglavlje definira i opisuje sam pojam malih obiteljskih poduzeća, njegove prednosti i nedostatke. U četvrtom poglavlju prikazuje se na praktičnom primjeru analiza funkcija menadžmenta u malim obiteljskim poduzećima, odnosno analiza poduzeća Drvoamabalaža- eko d.o.o. U zaključku se daju zaključna razmatranja vezana uz važnost primjene funkcija menadžmenta u malim obiteljskim poduzećima u svrhu što uspješnijeg poslovanja.

2. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA I FUNKCIJE MENADŽMENTA

2.1. Pojam i uloga menadžmenta u malim poduzećima

U ovom djelu se opisuje pojam menadžment, njegova uloga u malim poduzećima i njegovim funkcijama bez kojih menadžer ne može uspješno poslovati. Same promjene o definiciji menadžmenta događale su se kroz povijest unutar brojnim teorijama.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008: 8) u svom radu definiraju sam pojam menadžment pomoću više riječi kao što su proces, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u organizaciji, odnosno nositelji određenih funkcija. Menadžment kao vještinu treba shvatiti kao sposobnost da se više ili manje uspješno, obnašaju funkcije i uloge menadžmenta. Poimanje menadžmenta kao vještine implicira različite sposobnosti nosilaca i funkcije. Za menadžment se može reći da je znanstvena disciplina stara već stotinu godina koja se izučava i studira na svim sveučilištima u svijetu, a obuhvaća ukupno usustavljeno znanje i praksu. Kao profesiju menadžment označava posebno zanimanje, odnosno posao određene kategorije ljudi (menadžera) kojim se oni profesionalno bave kao svojim osnovnim poslom. Svatko onaj tko u bilo kojoj organizaciji usmjerava posao drugih ljudi prema ostvarivanju ciljeva organizacije može se nazivati menadžerom. Menadžment kao profesija je položaj u procesu rada koji određene osobine imaju. Menadžment kao funkcija u organizaciji je jedna od funkcija koja je rezultat, odnosno posljedica položaja u procesu rada. Menadžment kao funkcija razlikuje se od poslovnih funkcija po tome što je on imanentan svakoj poslovnoj funkciji, jer se menadžment kao aktivnost ostvaruje i u nabavi, proizvodnji, prodaji te ostalim poslovnim funkcijama.

Upravljanje marketingom ili kako se to u praksi još zove marketing menadžment, smatra se dinamičkim pojmom za egzistiranje svakog poduzeća pa tako i malog. U uspjehu ili neuspjehu tvrtke postavlja se pitanje kakav je menadžment?

„U razvijenom svijetu se upravljanje marketingom temelji na Total Quality Management (TQM) čije su značajke sljedeće:

- gotovo svi proizvođači provjeravaju zadovoljstvo kupaca,
- u 63% se pokazalo poboljšanje u procesu prodaje, osobito u načinu kako prodajno osoblje koristi svoje vrijeme,
- gotovo dvije trećine komercijalista može ispraviti neracionalno korištenje vremena,
- često su marketing i prodaja različito usmjereni na profit.

Sve navedene značajke odnose se i na menadžere u malim poduzećima u kojima se u jednoj osobi mora sublimirati menadžment u smislu malog poduzeća.“ (Lacković, 2004: 184)

„Da bi mali poduzetnik mogao upravljati poduzećem, a to znači i marketingom, on mora približno posjedovati sljedeće kvalitete:

- želja za pobjeđivanjem,
- potreba da bude vođom,
- ambicija,
- borbenost,
- smisao za organizaciju,
- inteligenciju,
- osjećaj za etičnost,
- znanje,
- sposobnost i komuniciranja te
- kreativnost.“ (Lacković, 2004: 185)

Uspješan menadžer pored ovakvih značajki mora imati ravnotežu i između poslovnih načela i poslovnih aktivnosti kako bi mu ciljevi uvijek bili realni. Na taj način dolazi se do zaključka kako je zapravo menadžment malog poduzeća jednostavan, jer je put i smjer upravljanja bliži mjestu izvršenja, što stvara uvjete za veliku učinkovitost. Vrijeme od same ideje do kreacije u malim poduzećima omogućuje brže napredovanje.

2.2. Funkcije menadžmenta

Sama teorija menadžmenta bogata je brojnim funkcijama menadžmenta koje su se razlikovale od svojih početaka 30. godina ovog stoljeća pa sve do danas. Prve poznate klasifikacije menadžerskih funkcija dao je H. Fayol koji se smatra pravim ocem teorije menadžmenta. Sikavica i dr. (2008: 20) u svojem radu govore kako je H. Fayol poredao elemente menadžmenta logičnim redoslijedom po funkcijama menadžmenta kao što su: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola. Smatrao je da su sve funkcije potrebne ne samo za uspješno vođenje poslova, nego i u politici, religiji, vojsci i drugdje, što znači da su funkcije menadžmenta univerzalno primjenjive.

Za razliku od H. Fayola, H. Koontz i C. Donnelli (Sikavica i dr., 2008) su smatrali funkcijama menadžmentima: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.

Menadžeri se međusobno ne bi trebali razlikovati po tome dali obavljaju sve ili neke od funkcija menadžmenta nego koliko će svojeg vremena posvetiti svakoj od njih.

2.2.1. Planiranje

„Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Ono uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je organizacija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti. To znači da planiranje organizaciju zapravo usmjerava prema budućnosti. Zbog toga se planovi i javljaju kao putokaz kako za menadžere, tako i za sve zaposlenike u organizaciji.“ (Sikavica i dr., 2008: 24)

Slika 1. Proces planiranja u 5 faza



Izvor: izrada autora prema Sikavica i dr. (2008: 25)

2.2.2. Organiziranje

„Organiziranje je druga važna funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti ulogu koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja.“ (Sikavica i dr.,2006: 24).

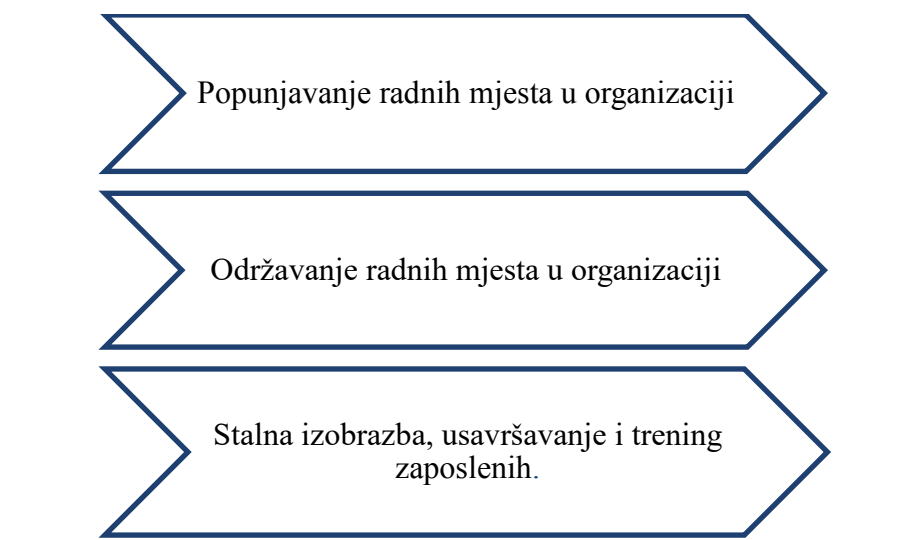
„Zadaci organiziranja:

- Uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u organizaciji
- Grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture
- Dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima
- Odrediti uloge ljudima koji zajedno rade i osigurati koordinaciju u strukturi organizacije.“(Sikavica i dr.,2008: 25).

2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

„Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta kojoj se u posljednje vrijeme pridaje izuzetna pažnja. To je i razumljivo jer je jedino čovjek živi element organizacije, svaki za sebe jedinstven, unikatan i neponovljiv, zbog čega nema jedinstvenog modela u radu s ljudima koji bi garantirao uspjeh.

Slika 2. Zadatak upravljanja ljudskih potencijala



Izvor: izrada autora prema Sikavica i dr. (2008: 26)

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u širem smislu obuhvaća istraživanje ljudskih potencijala, kadrovske popunjavanje, razvoj ljudskih potencijala, naknade, brigu o zdravlju i životu zaposlenika i odnose sa zaposlenicima i sindikatom.“ (Sikavica i dr., 2006: 25)

F. Bahtijarević-Šiber (2006) u svome radu opisuje najsadržajniji obuhvat poslova i zadataka ove funkcije prema kojoj su najvažniji zadaci planiranje ljudskih potencijala, analiza poslova, pribavljanje ljudskih potencijala, profesionalna selekcija, identifikacija i selekcija menadžera, motiviranje i nagrađivanje te obrazovanje i razvoj.

2.2.4. Vođenje

Vođenje se može definirati kao funkcija menadžmenta u kojoj se pripremaju druge osobe da rade i naprave kako vođa kaže. Pod vođenjem se podrazumijeva niz aktivnosti između menadžera i suradnika. Ima svoju najvažniju sposobnost da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i svojim ciljevima.

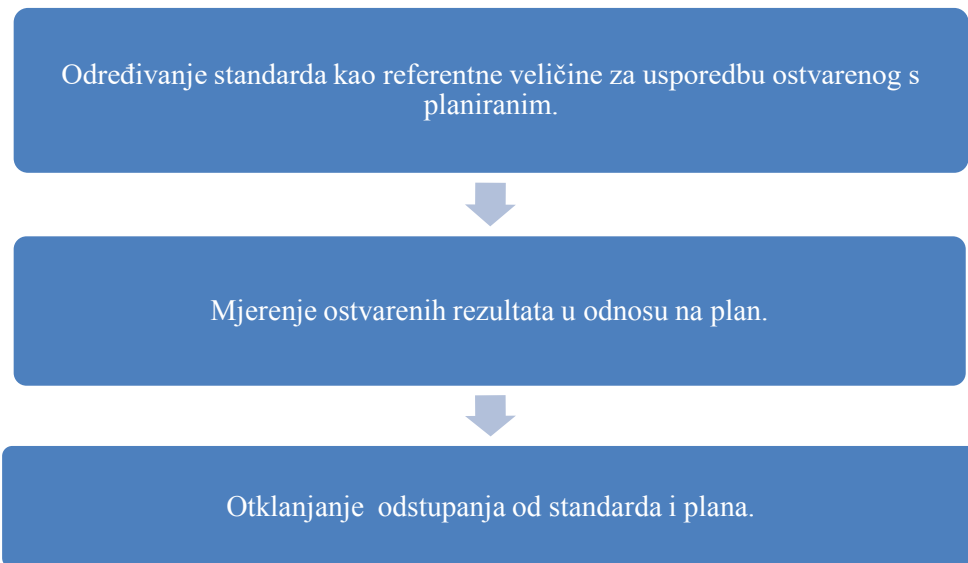
„Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Sve ostale funkcije menadžmenta, pored toga što su sastavni dio menadžerskog posla ovisno o veličini organizacije, obavljaju se i profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica.“ (Sikavica i dr., 2006: 26)

2.2.5. Kontrola

Posljednja funkcija, ali ne i najmanje bitna i bez koje menadžment također ne bi bio učinkovit je kontrola.

„Kontrola kao funkcija menadžmenta je nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kampanje želi postići.“ (Sikavica i dr., 2006: 27)

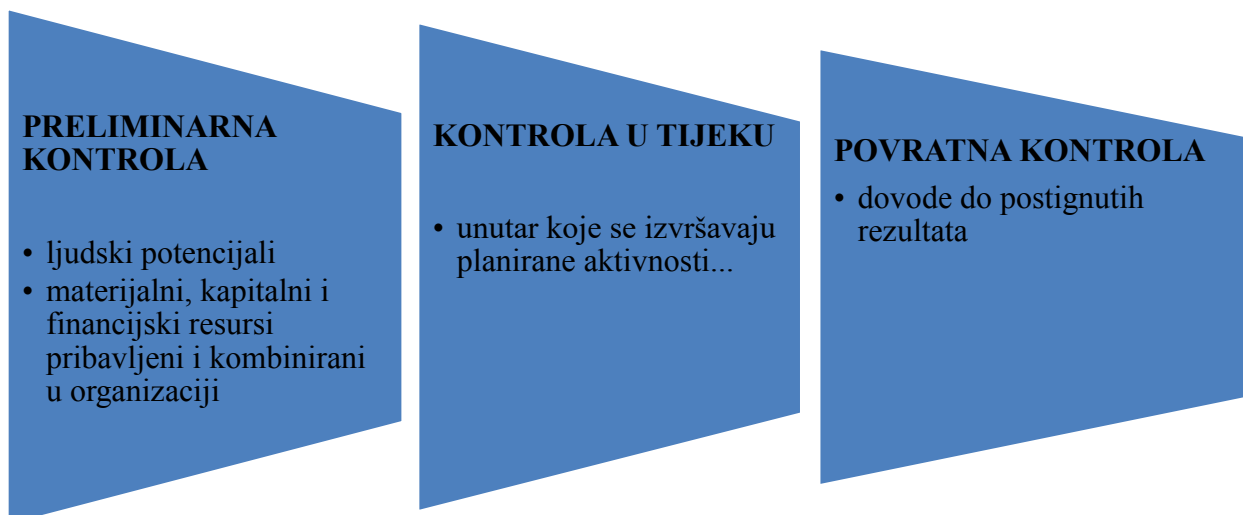
Slika 3. Proces kontrole u 3 koraka



Izvor: izrada autora prema Sikavica i dr. (2008: 27)

Kako bi kontrola bila učinkovita mora biti pravovremena, a to se tiče najviše preventivne i preliminarne kontrole, u određenoj mjeri na tekućoj kontroli tj. kontroli u tijeku. Najmanje učinkovitom smatra se naknadna kontrola.

Slika 4. Metode kontrole



Izvor: izrada autora prema Sikavica i dr. (2008: 28)

3. POJMOVNO ODREĐENJE MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA

3.1. Pojam i vrste obiteljskih poduzeća

U ovom poglavlju se opisuje razvoj početaka obiteljskih poduzeća. Otvaranje ovakvih poduzeća predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak se ne može odrediti u samom vremenu ili prostoru. Obiteljsko poduzetništvo se razvijalo u svim kulturama od starih Arapa, Egipćana, Židova, Grga, Feničana, Rimljana i dr.

Obiteljska poduzeća mogu se definirati prema tri vrste definicija koje opisuju njihove kriteriji, koji su bazirani na stupnju obiteljske uključenosti u vođenju i poslovanju samog poduzeća.

- **„Najšira definicija** - polazište ima u zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnosti želi poduzeće zadržati u obitelji. Ovaj pristup uključuje obiteljska poduzeća u kojima članovi obitelji nisu u dnevnom kontaktu s poslovanjem, ali imaju utjecaj na donošenje odluka, najčešće putem članstva u upravi ili putem značajnog vlasničkog udjela.
- **Srednja definicija** - uključuje sve prethodno navedene kriterije uvećane za dodatni zahtjev – da osnivač poduzeća ili njegov nasljednik vodi poduzeće. Za razliku od prethodne definicije, ova definicija uključuje poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji svakodnevno uključen u poslovne aktivnosti, uz mogućnost da članovi obitelji i dalje imaju utjecaj na proces donošenja odluka.
- **Najuža definicija** - zahtijeva uključenost više generacija obitelji, direktnu obiteljsku angažiranost u dnevnom vođenju poslova poduzeća i uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornošću u obiteljskom poduzeću.“ (Bakotić i dr., 2006: 68)

Tablica 1. Kriteriji za određenje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efektivna kontrola strateškog odlučivanja, ✓ Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji, <p>NIZAK STUPANJ DIREKTNE OBITELJSKE UKLJUČENOSTI</p>	<p>Svi kriteriji iz kolone 1. uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Osnivač/ nasljednik upravlja poduzećem, <p>Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka</p> <p>ODREĐENI STUPANJ OBITELJSKE UKLJUČENOSTI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uključenost više generacija, ✓ Direktna uključenost u dnevno vođenje poslovanja, ✓ Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornošću <p>ZNAČAJAN STUPANJ OBITELJSKE UKLJUČENOSTI</p>

Izvor: izrada autora prema Shanker-Carey, M. – Astrachan, H. J. (1996: 109)

Bakotić i dr. (2016: 68) prema Snaker- Carey i Astrachan (1996) koji su u djelu htjeli objasniti koliko su obiteljska poduzeća u ovim definicijama uključena u svoje vođenje i poslovanje. Vidljivi su različiti kriteriji po kojima su podijelili obiteljska poduzeća u tri definicije.

Postoji više teorija o pojmu obiteljskog poduzeća. Kružić (2004: 4), prema Buble M., smatra da je obiteljsko poduzeće ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Prihvaćajući nabrojane temeljne kriterije, za daljnje i preciznije određenje obiteljskog biznisa, moguće je koristiti i dodatne kriterije kao što su: postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, stupanj utjecanja na donošenje strateških odluka, uključenost više generacija u biznis, aktivni management obiteljskih članova i sl., iz čega je moguće izvesti veoma široku definiciju obiteljskog biznisa kao onog biznisa koji je pod utjecajem obiteljskih odnosa.

Kružić (2004: 4) prema Kuvačić, N., pod izvornim oblikom obiteljskog biznisa pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne

obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome redu, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa:

- U biznis su uključeni članovi uže obitelji, supružnici i djeca koja nisu zasnovala vlastitu obitelj (otac, majka, sinovi, kćeri).
- U biznis su uključeni članovi šire obitelji, supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (otac-djed, svekar-punac, majka-baka, svekrva-punica).
- U biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci.

Nakon ovih teorija od različitih osoba vidljivo je da obiteljsko poduzeće obuhvaća 3 elementa:

- rod, krvno srodstvo-rodbinu,
- vlasništvo dijela kapitala poduzeća,
- kontrolu, kao mogućnost utjecanja na donošenje odluka.

Svako uspješno obiteljsko poslovanje koje se s vremenom razvija, a gdje često i prerasta mogućnosti jedne obitelji, uključuje tri osnovne vrste obiteljskih poduzeća, a to su (Kružić, 2004: 5): aktivna obiteljska poduzeća, obiteljska poduzeća s odsustvom vlasnika i latentna obiteljska poduzeća.

„**Aktivna obiteljska poduzeća (eng. Activefamilyfirms)** karakterizirana menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (eng. Abstenteeownerfamily) koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne- članovi obitelji u ime i za račun obitelji.

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća(eng. Latentfamilyfirms), u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.“ (Kružić, 2004: 5)

Kriteriji razvrstavanja poduzeća u Republici Hrvatskoj su definirana Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva i Zakonom o računovodstvu.

„Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva usklađena je kategorizacija veličine poduzetnika s Preporukom Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva subjekte malog gospodarstva čine fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu. Navedeni subjekti, u smislu ovog Zakona, moraju zadovoljiti sljedeće uvjete:

- zapošljavati prosječno godišnje manje od 250 radnika
- u poslovanju biti neovisni, odnosno autonomni subjekti koji nisu klasificirani kao partnerski subjekti te povezani subjekti (znači da druge fizičke ili pravne osobe, pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici više od 25 % udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva)
- prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvarivati godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura, ili imati ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imati dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.“ (Štavlić, 2018: 33)

Prema Zakonu o računovodstvu (Narodne novine br. 78/15, 134/15, 120/16) čl. 5, poduzetnici se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima iznosa ukupne aktive, iznosa prihoda i prosječnog broja radnika tijekom poslovne godine. Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna
- prihod 60.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Jedno od najvažnijih pitanja u obiteljskim poduzećima počinje od procesa njihovog formiranja, razvoja i opstanka njihovog poslovanja i podsustava obitelji (osnivača, nasljednika). Sam pokretač u obitelji je vrijeme jer obitelj slijede prirodni ritam ljudskog života i njihovog razvoja. Samo trajanje životnog ciklusa ovakvih poduzeća se gleda od njihovog rođenja, preko odrastanja, sazrijevanja, razdoblja stvaranja nove obitelji pa sve do njihove smrti. Smatra se kako ovakav ciklus trajanje oko 80 godina, a u iznimnim situacijama može dosegnuti i 100 godina.

Bakotić i dr. (2016: 120, 121, 122) opisuju četiri najvažnije faze kroz koje prolazi svako obiteljsko poduzeće, a to su:

- a) **Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća (eng. Start-upstage)** predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Pojava obiteljskog poduzeća predstavlja proces „rođenja“ – nastanka poduzeća. Uspješnost poduhvata ovisna je o čitavom nizu okolnosti, a posebice poslovnoj ideji i raspoloživim resursima, naročito kapitalu. Ova faza usredotočena je na aktivnostima izgradnje poduzeća- proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga, a osnivači poduzeća su ujedno i poduzetnici koji nose cjelokupan rizik poslovnog poduhvata. Aktivnosti ove faze su fokusirane na opstanak na tržištu, preživljavanju, stvaranju pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranju na tržištu.
- b) **Stabilizacija i rast poslovanja (eng. Stability&growthstage)** ova faza predstavlja fazu razvoja za koju treba ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspjelo. Pokrenuta proizvodnja proizvoda i pružanje usluga od strane obiteljskog poduzeća podložni su podjeli rada, formiranju novih organizacijskih jedinica koje impliciraju potrebu formaliziranja organizacije poduzeća. Porast poduzeća omogućava kontinuirani rast poslovanja i ostvarenih profita neophodnih za konsolidiranje stvorenih prednosti i stvaranje pretpostavki za multipliciranje rasta. Postignuta je unutarnja organizacijska stabilnost i uvedena je primjerena administrativna infrastruktura. Poslovna faza stabilizacije i rasta poslovanja u sebi nosi dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem, uključujući sastavljanje financijskih rizika poduhvata pod kontrolom. Karakterizirana je potrebom jačanja poslovnog planiranja, najviše strateškog i financijskog, usredotočenog primarno na sagledavanje potencijalnih problema i traženju adekvatnih razvojnih agencija.
- c) **Dozrelost poslovanja (eng. Maturitystage)** predstavlja fazu u kojoj dolazi do umanjenja profitabilnosti, proizvod ili usluga koja pruža obiteljski biznis pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se umnogostručuje, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati. Poduzeća u ovoj fazi se susreću s problemom kako je sve teže ostvariti uspjeh ostvaren u prethodnoj fazi podložan gubljenju ritma, njegovom usporavanju i smanjenju. Poslovno upravljanje u ovoj fazi postaje jedan od ključnih faktora i vlasnik obiteljskog poduzeća se nalaze pred velikim izazovom tj. prepuštanju upravljanju poduzećem profesionalnim menadžerima, koji su educirani i dorasli nositi se s poteškoćama i problemima koje nosi ova razvojna faza. O inovacijama, kreativnosti i novim idejama profesionalnih menadžera najčešće ovisi daljnja sudbina obiteljskih poduzeća.

d) Ponovni početak ili nestajanje biznisa (eng. Restartordeclinestage) ova faza predstavlja fazu poslovnog razvoja poduzeća u kojoj je potrebno naći odgovor na sudbonosno pitanje preživjeti ili propasti? Ona uočava izrazito slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiran pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Od profesionalnih menadžera se traži posjedovanje sposobnost upravljanja promjenama, umijeće kreiranja plana ozdravljenja, i traženje vizije budućnosti obiteljskog poduzeća.

Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća se međusobno nadovezuju i nadopunjuju, te u tom periodu od osnivanja poduzeća, preko vremena uz poslovno djelovanje obiteljskog poduzeća, pa do vremena potrebnog za prestanak poduzeća, neophodno je kvalitetno upravljati svim poslovnim procesima. U to vrijeme obiteljsko poduzeće se razvija i raste, stari propada, uz brojne uspone i padove.

3.3. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

Svako obiteljsko poduzeće ima svoje prednosti i ograničenja za bolji uspjeh poslovanja. Može se reći da dobri obiteljski odnosi su prednost i temelj i uspjeha poduzeća. Postoje četiri grupe prednosti obiteljskih poduzeća, ali i koja ograničenja se pojavljuju u takvim poduzećima koja su izvor nerazriješenih obiteljskih problema ili nedoumica, koje postaju krupnom smetnjom za realizaciju obiteljskih poduzeća.

3.3.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Kružić (2004: 27) prema Buble, M., navodi kao prednost obiteljskih poduzeća:

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

Kružić i dr. (2004: 27, 28) se u svojoj knjizi pozivaju na Doolingera prema kojem navode četiri osnovne vrste prednosti obiteljskih poduzeća koje se mogu iskazati na sljedeći način:

„Financijski resursi – Obitelji mogu ujediniti svoje snage i financijske resurse, kako bi omogućile realizaciju novih poduhvata s vlastitim inicijalnim ulogom. Mogu se odreći dividendi, pristajati na niže stope povrata od onih tržišnih i omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Članovi obitelji mogu se pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku, čime veoma značajno mogu doprinijeti povećanju mogućnosti zaduživanja obiteljskih poduzeća.

Ljudski potencijali – Obiteljsko poslovanje posjeduje jedno od neupitnih kvaliteta-kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički upliv na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom, što značajno doprinosi povećanju efikasnosti.

Organizacijski resursi - Obiteljska poduzeća su podržana od ekonomskog i obiteljskog sustava koji nastoje unaprijediti i kontrolirati kako organizaciju poslovanja, tako i ponašanje, individualno i grupno, članova obitelji. Kultura obitelji može postati kulturom organizacije. Obitelji koja su usmjerena na postignuća čiji članovi vode brigu i računa o novcu u upravljanju obiteljskog poduzeća najčešće prenose navedene kvalitete i integriraju ih u kulturu poduzeća.

Resursi uvažnosti i dobrog glasa - Obitelji su reprezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime koje, kod uspješnih izaziva ponos i poštovanje. Obiteljski biznis povezuju ime i reputaciju je onaj koji posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja.“ (Kružić i dr., 2004: 27, 28)

SLIKA 5. Prednosti obiteljskog biznisa



Izvor: izrada autora prema Kružić (2004: 28)

„Dodatne prednosti obiteljskog poduzeća upućuju na:

- ✓ obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva,
- ✓ obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,
- ✓ obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova, razvijajući u njima njihovo društveno značenje, i doprinosi izgradnji njihove uvažnosti.

Pored ovih prednosti u fokus obiteljskog poduzeća postavlja se:

- ✓ **Zajedništvo obitelji** (usklađenost djelovanja članova, na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje članova od vitalnog je interesa budući da je biznis izvor njihove životne zarade, njihove financijske i socijalne sigurnosti, radni angažman članova obitelji i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i obiteljski sklad).
- ✓ **Razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova** (poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i

svojim samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva).“ (Bakotić i dr., 2016: 90)

Obiteljsko poduzeće nakon navedenih prednosti može predstaviti pravi raj i sigurnost za članove obitelji i neobiteljske članove koji su radno angažirani u poduzeću, koji svojim radom, naporima, energijom doprinosi vlastitim, grupnim, i općim društvenim koristima.

3.3.2. Ograničenja obiteljskih poduzeća

Pored navedenih prednosti obiteljska poduzeća mogu postati jedan od izvora nerazriješenih obiteljskih svađa koji mogu biti smetnja za ostvarenje obiteljskih poslovnih ciljeva i generirati brojna ograničenja za poslovanje i razvoj.

„Ograničenja najčešće proizlaze iz:

- realnosti po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom biznisu i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do neprofitabilnosti i improvizacije;
- činjenice da je povezanost članova u biznisu bazirana ne na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja;
- miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, s naročitom implikacijom na poremećaje u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji, i čestoj pojavi nepotizma;
- postojanja nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljski biznis;
- visoke rizičnosti poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji- potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu.“ (Kružić, 2004: 29)

U slučajevima kada se obiteljsko poduzeće nalazi u teškoćama pogotovo u vrijeme poslovne krize i neizvjesnosti njegovog ishoda moguća je pojava nezadovoljstva članova obitelji gdje se mogu dogoditi sukobi ili svađe. Obitelj u tome djelu može ostati bez zaposlenja

svojih članova u nenadanom stečaju poduzeća i bez upravljačkih prava u društvu nad kojim bi se proveo stečajni postupak. Tada obitelj gubi financijske resurse, resurse uvažnosti i dobrog glasa. Ona snosi rizike iz poduzetničkog poduhvata, a naročito obiteljski rizik koji najčešće dovodi do raspada obitelji.

4. ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA U PODUZEĆU „DRVOAMBALAŽA-EKO D.O.O“

Poduzeće o kojemu govorimo ima desetak zaposlenih plus kooperanti na pilanama diljem Republike Hrvatske, ali i van nje (pilane u Bosni i Hercegovini u Derventi i Travniku). U sjedištu firme gdje je pogon, hale, skladište paleta i uprava, zapošljava se isključivo lokalno stanovništvo. U početku je ovo poduzeće zapravo bilo zajednički obrt Drvoambalaža, da bi se kasnije podijelilo na obrt i poduzeće. Drvoambalaža eko je isključivo obiteljska mala firma i zapravo su svi u upravnom odjelu članovi obitelji.

Poslovna politika tvrtke je, kažu, upravo takva da se primarno zapošljava lokalno stanovništvo. Ali u nedostatku radne snage i odljevu mladih iz Hrvatske čeka se odobrenje Veleposlanstvo za zapošljavanje 2 radnika iz Filipina koji će morati proći obuku rada, iako su iz stolarske struke. Tako da će se broj radnika popeti na 12, a u budućem vremenu u planu razvoja i širenje poduzeća, jesu i nova zapošljavanja.

Analiza funkcija menadžmenta poduzeća Drvoambalaža-eko d.o.o. izrađena je na temelju dobivenih informacija putem intervjua od vlasnika i direktora poduzeća Miljenka Šošarića, koji je između ostalog, zadužen i za prodaju drvenih paleta i drvenih kutija te okvira, kao i za iznajmljivanje jumbo plakata. Svakodnevno je prisutno pregovaranje sa postojećim, ali i sa potencijalnim kupcima o novim poslovima, mogućoj suradnji, prodaji, otkupu, najmu, cijenama. Sve to podrazumijeva stalno prisutan rad na terenu, sudjelovanje na gospodarskim aktivnostima i sajmovima, praćenje aktivnosti, nabave i prodaje na tjednoj, a potom i na mjesečnoj razini. Sam plan nabave radi se zapravo na tjednoj razini, obzirom na profil i potrebe kupaca.

U daljnjem tekstu pojašnjene su i analizirane temeljne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.

Planiranje

U analizi poduzeća Drvoambalaža eko d.o.o., jasno je da su striktno definirani ciljevi kao i strategija razvoja samog poduzeća. Tako je jedan od ciljeva osvajanje dodatnog, odnosno novog tržišta na području naše regije, ali i postati vodeći u području prodaje i otkupa paleta u sjeveroistočnom dijelu Hrvatske. Odnedavno, u sklopu poduzeća djeluje i centar za tretiranje drva u novoizgrađenoj hali pa je cilj zapravo ispunjen, jer se zahvaljujući svemu tome danas Drvoambalaža eko d.o.o svrstava među vodeće proizvođače i popravljачe drvene ambalaže u Hrvatskoj.

U daljnjem planu poduzeća je proširiti svoje poslovanje dalje po u cijeloj Hrvatskoj i pružiti najbolju moguću uslugu i kvalitetu svojim kupcima. Plan sadrži i osposobljavanje djelatnika zbog spomenutog centra/ jedinice za tretiranje, nabavku novih strojeva te izgradnju još jedne hale. Glavne ciljeve predlaže vlasnik poduzeća zajedno sa svojim malim prodajnim timom. Strategija poduzeća je identična drugim poduzećima, rast prihoda i proširenje poslovanja na godišnjoj razini te poboljšanje kvalitete svih svojih usluga.

Organiziranje

Prodajom se odlučuje o sudbini napora svih funkcija poduzeća. Poduzeće ima malu poduzetničku organizaciju koja uključuje često vizionarski proces, okvirno zadan, ali promjenjiv i u stalnom razvoju. Vlasnik poduzeća obavlja većinu funkcija (nabava, prodaja, financije, ugovaranje poslova). Vodeće pozicije ostvarive organizacijom za tržišne niše. Uz direktora, postoji još voditelj računovodstva i još jedan član u timu nabave.

Upravljanje ljudskim potencijalima

Zaposlenici, pogotovo u poduzeću Drvoambalaža eko koje je proizvodna djelatnost, su jedan od najznačajnijih faktora tvrtke.

Stoga se kontinuirano ulaže u ljude, njihovu obuku, privlačenje i motivaciju za rad, kao i u kvalitetnu opremu. Prosječna dob zaposlenika je 35 godina. Strukturu kadrova čini uglavnom srednja stručna sprema, s obzirom na to da je glavni posao radnika zapravo popravak drvenih paleta. Broj zaposlenih se povećava svake godine zbog velikog rasta poduzeća i izgradnji novih hali te obima posla. Zbog nedostatka radne snage u Krapinsko-zagorskoj županiji, poduzeće je čak dvoje novih radnika zaposlilo sa Filipina, i omogućili im smještaj neposredno u blizini poduzeća. Poduzeće regrutira nove zaposlenike putem oglašavanja na portalima za zapošljavanje, npr. Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. S obzirom na niz promjena koje se događaju u poduzeću i izvan njega, javlja se potreba za prilagodbom zaposlenika različitim edukacijama, kao npr. obuka za rukovanje pilama. Drvoambalaža eko d.o.o. ulaže u razvoj radnika te unapređuje postojeće radnike ukoliko se dokažu. Poduzeće organizira različite domjenke, isplaćuje božićnice, regrese, uskrsnice, a također, plaće radnika su znatno više nego plaće u okruženju. Nagrađivanje za postignuti rezultat jak je motivacijski faktor te dio zaposlenika ima varijabilni dio plaće –nagradu za rad subotom.

Vođenje

U poduzeću Drvoambalaža eko d.o.o. jedan vlasnik ujedno je i vođa. Vlasnik tvrtke uključen je u sve ključne poslove i donosi sve bitne odluke unutar svih sektora poslovanja - i u odjelu nabave, prodaje, ugovaranja poslova. Glavne odluke u poduzeću donosi vlasnik, koji je ujedno i direktor poduzeća. Stil vođenja važan je za upravljanje tvrtkom kako bi se ostvarili dobri poslovni rezultati. Teško je odrediti jedan stil vodstva koji se u potpunosti primjenjuje u poduzeću. Većinom prevladava Laissez – fair stil, ali javljaju se i drugi stilovi vođenja. Kako bi vođa u poduzeću bio uspješan trudi se uspostaviti dobre odnose sa svojim suradnicima i zaposlenicima. Nastoji imati razumijevanja prema zaposlenima, prihvaća kritike i savjete, pomaže članovima u ostvarenju ciljeva motivirajući ih na različite načine. Najbolje radnike, kao što smo naveli, nagrađuje.

Kontroliranje

Sustav internih kontrola djeluje u poduzeću na način da direktor odjela kontrolira sve bitne procese i rad zaposlenih. Sa svojim timom, koji uključuje još šefa računovodstva i nabave, izrađuje dnevne, tjedne, mjesečne i godišnje izvještaje. Također, ta osoba prati i sve učinke radnika, odnosno provjerava kako osoba stoji sa zadanim planom. U svakom trenutku za eventualnog kupca poduzeće posjeduje lager od tridesetak tisuća paleta koje udovoljavaju propisanim standardima. Kontrola se obavlja i nad lagerom paleta na tjednoj razini.

Iz gore navedenog primjera vidljivo je da je za obiteljsko poduzeće jako važno da menadžeri djeluju u svih 5 funkcija menadžmenta, i da iste ne treba promatrati kao odvojene dijelove već kao integrirano povezane aktivnosti- rezultat jedne ovisi o rezultatima ostalih funkcija.

5. ZAKLJUČAK

Menadžment se može definirati na više načina kao proces, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u nekoj organizaciji. Sam posao menadžmenta u suvremenim obiteljskim poduzećima uključuju usmjerenost na kupce, zaposlenike i bolju razmjenu informacija u poduzeću. Sastoji se od 5 funkcija a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Planiranje omogućava menadžerima u obiteljskim poduzećima izvršavanje zadataka uz najbolju upotrebu dostupnih resursa. Organiziranje uključuje dodjeljivanje odgovornosti, grupiranje aktivnosti između vlasnika i zaposlenika u obiteljskom poduzeću. Upravljanje ljudskim potencijalima je osigurati kvalitetne radnike, treba ih obrazovati i unapređivati kako bi bolje poslovali i razvijali u svojem poduzeću. Vođenje se smatra jednom od najvažnijih funkcija poduzeća o kojemu ovisi njegov razvoj. Kontrolom se uspoređuje planirano s ostvarenim kako bi se vidjelo odvijaju li se radovi prema planu.

Provedenom analizom funkcija menadžmenta u obiteljskom poduzeću Drvoambalaža-eko d.o.o. analizirane su sve funkcije menadžmenta. Jedan od glavnih planova ovog poduzeća je osvajanje dodatnog tržišta, kako bi isto poduzeće postalo vodeće u području prodaje i otkupa paleta u sjeveroistočnom dijelu Hrvatske. Strategija poduzeća je rast prihoda i proširenje poslovanja na godišnjoj razini. Iz organizacije je vidljivo da vlasnik poduzeća obavlja većinu funkcija, što uključuje nabavu, prodaju, financije, te ugovaranje poslova. Poduzeće kontinuirano ulaže u ljude i njihovu obuku gdje se broj zaposlenih povećava zbog velikog rasta poduzeća i izgradnji novih hala, te povećanja obima posla. Direktor koji je ujedno i vlasnik poduzeća izrađuje dnevne, tjedne, mjesečne i godišnje izvještaje te prati učinke radnika.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar : Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
2. Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIFplus.
3. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
4. Štavlić, K. (2018) *Mikro poduzetništvo – resursi, potencijali i uspješnost*. Požega: Veleučilište u Požegi

Članci:

5. Dollinger, J. M. (1995) *Entrepreneurship- Strategies and Resources*, Richard D. Irwin & Austen Press.
6. Le Van, G. (1999) *The Survival Guide for Business Families*, Routledge, New York
7. Shanker-Carey, M., Astrachan, H. J.(1996), *Myths and Realities: Family Bussiness Contribution to the US Economy- A Framework for Assesing Family Bussines Statistics, Family Bussines Review*, vol 9, no 2,

Web izvori:

1. Web stranica poduzeća Drvoambalaža eko d.o.o., <http://drvoambalaža.hr/kontakt-lokacija/> [pristup 20.3.2019]
2. Narodne novine (78/15, 134/15, 120/16, 116/18), dostupno na <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>, [pristup 20.3.2019.]

POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA

1. Proces planiranja u 5 faza.....	5
2. Zadatak upravljanja ljudskih potencijala.....	6
3. Proces kontrole u 3 koraka.....	7
4. Metode kontrole.....	8
5. Prednosti obiteljskog biznisa.....	15

POPIS TABLICA

1. Kriteriji za određenje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti.....	10
---	----

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Ilija Tuzlak**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom „**Funkcije menadžmenta u malim obiteljskim poduzećima**“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 16.04.2019.

Ilija Tuzlak
