

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 vrijednosti⁸⁹ 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).

⁸⁹ 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 logaritmirane. 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

	Sredina kvadrata	Sig.	F-omjer
Regresija	4,59	0,050	2,34

Varijable	Beta	t	Sig.	VIF
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.*

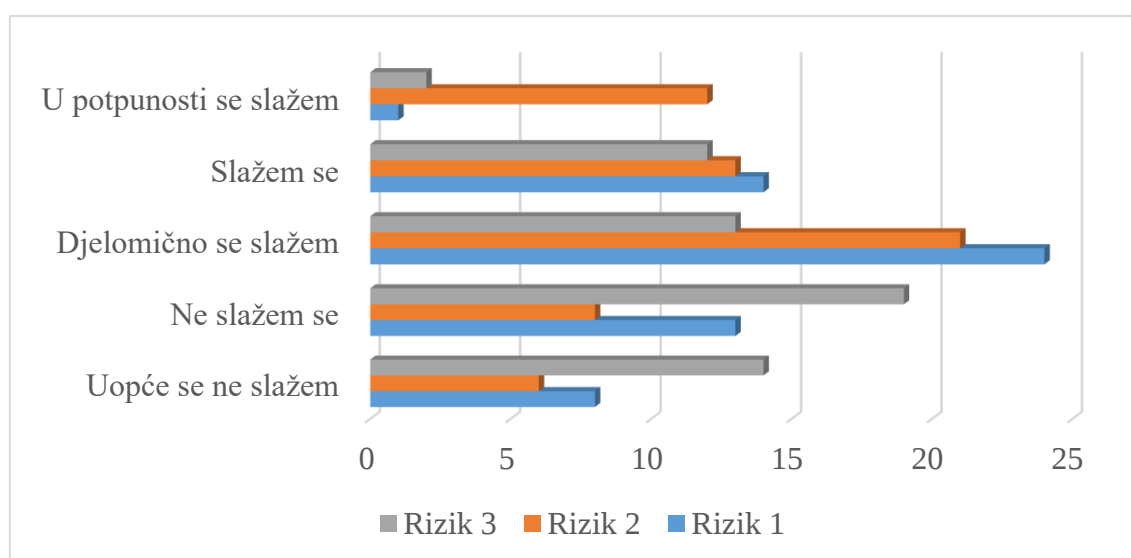
Proaktivnost je varijabla operacionalizirana pomoću tri pitanja Likertovom ljestvicom vrijednosti od 1 do 5.

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



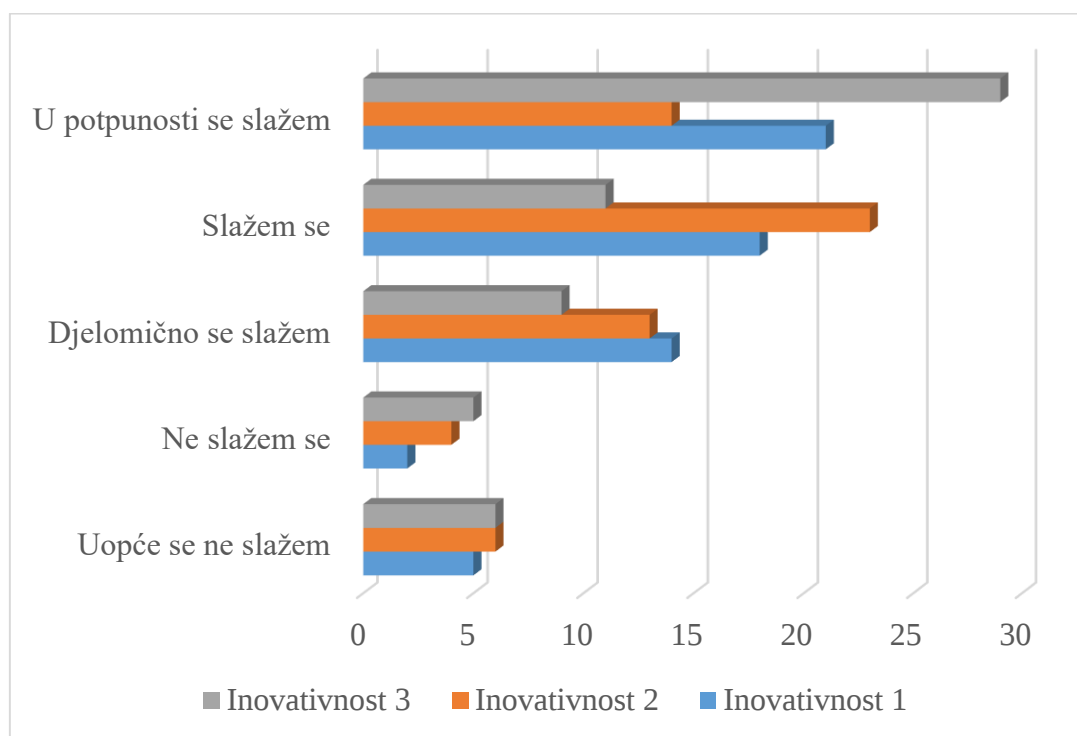
Izvor: izrada autora

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

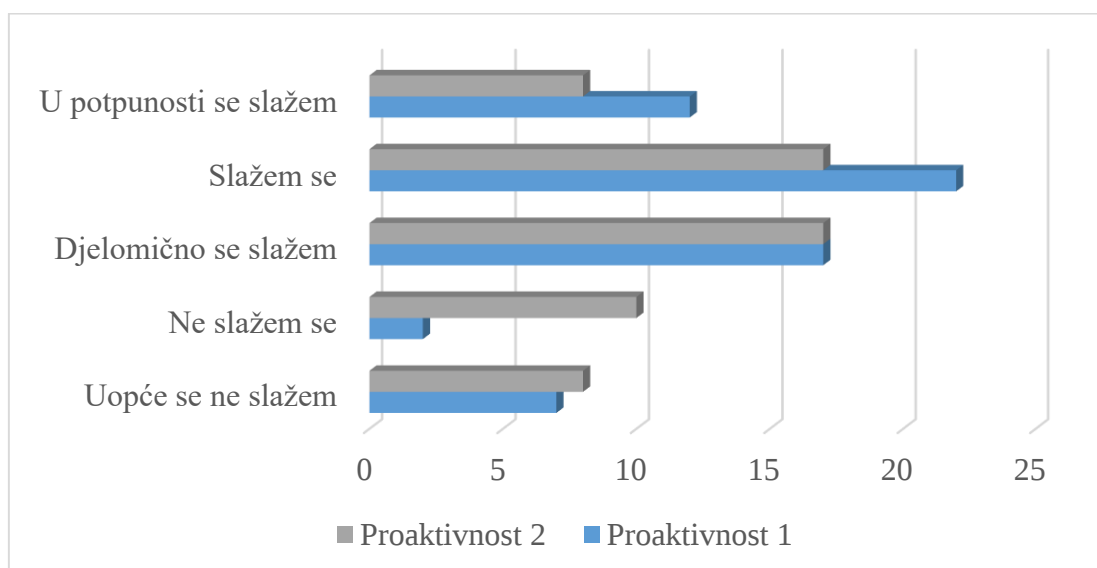


Izvor: izrada autora

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 jednačbom:

$$\text{Nastavak obiteljske tradicije}_i = -0,36 + 2,61 \text{ Rizik } 2_i \quad (35)$$

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 mjeren 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 rangi 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

Zavisna varijabla – Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja				
$R^2 = 28,6\%$				
	Srednja vrijednost	Sig.	F- omjer	
Regresija	15,25	0,020	3,51	
<i>Variable</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
Zavisna varijabla – Stopa rasta prihoda od prodaje				
$R^2 = 17,2\%$				
	Srednja vrijednost	Sig.	F- omjer	
Regresija	21,96	0,023	3,4	
<i>Variable</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 $\text{Obs} \cdot R^2 = 10 \cdot 0,634 = 3,64$, 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 $\text{Obs} \cdot R^2 = 10 \cdot 0,3216 = 3,216$, 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:

$$\text{Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja}_i = -3,8 + 3,99 \text{ Rizik2}_i \quad (36)$$

$$\text{Stopa rasta prihoda od prodaje}_i = 1,33 + 5,066 \text{ Rizik2}_i \quad (37)$$

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

Zavisna varijabla - Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja				
$R^2 = 28.6\%$				
	Sredina kvadrata	Sig.	F-omjer	
Regresija	15,25	0,007	6,8	
Varijable	Beta	t	Sig.	Cook`s distance
(Konstantan član)		-	,58	
Proaktivnost 1	5,16	2,79	,007	,61
Zavisna varijabla - Stopa rasta prihoda od prodaje				
$R^2 = 17.2\%$				
	Sredina kvadrata	Sig.	F-ratio	
Regresija	19,32	0,025	3,14	
Varijable	Beta	t	Sig.	Cook`s distance
(Konstantan član)		0,98	,330	
Proaktivnost 1	4,2	2,29	,025	,246

Izvor: izrada autora

Temeljem rezultata regresije izrađuju se regresijske jednadžbe.

$$\text{Stopa rasta dobiti nakon oporezivanja}_i = -2,8 + 5,16 \text{ Proaktivnost}_{1i} \quad (39)$$

$$\text{Stopa rasta prihoda od prodaje}_i = 4,8 + 4,15 \text{ Proaktivnost}_{1i} \quad (40)$$

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 R²</i>			0,286*	0,172*
<i>Negelkerke R²</i>	0,248**	0,362**		
<i>Cox&Snell R²</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 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>	95% <i>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 osnova⁹⁰ počiva na razumijevanju,

⁹⁰ 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?

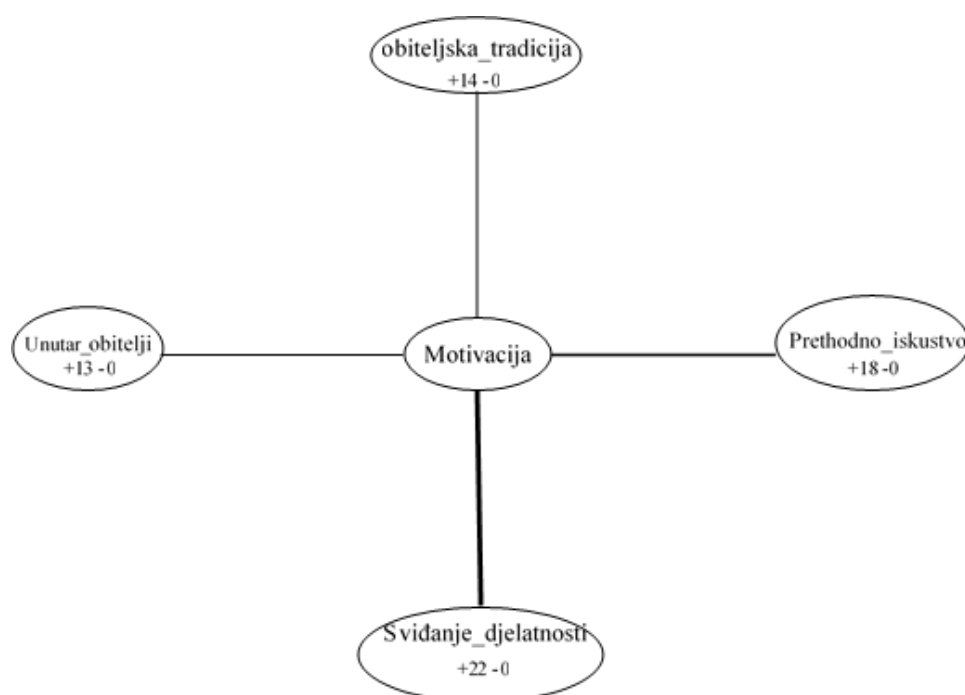
Izvor: izrada autora

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 +22⁹¹ 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.

⁹¹ 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	<i>„Osnovao sam ovo poduzeće, jer mi se najprije sviđa djelatnost kojom se bavim cijeli život. Važno mi je isto da posao ostane u obitelji“.</i>
Obiteljska_tradicija	<i>„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.“</i>

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.

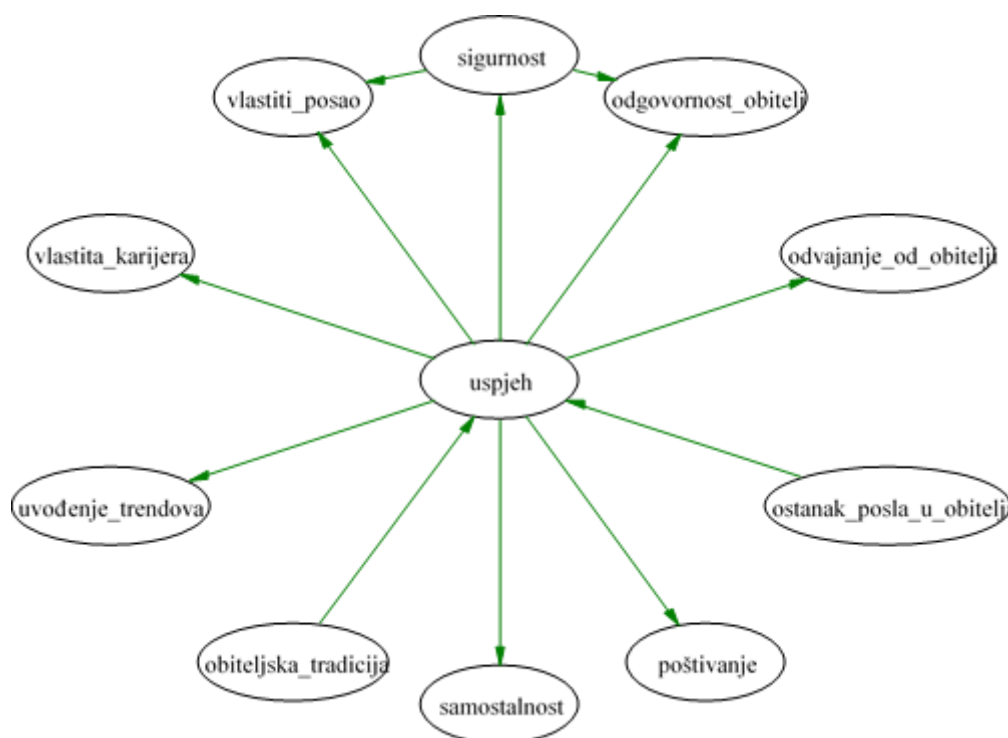
Pojedini vlasnici smatraju uspjehom i uvođenje trendova. Na pitanje što smatrate uspjehom jedan vlasnik odgovara:

„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.

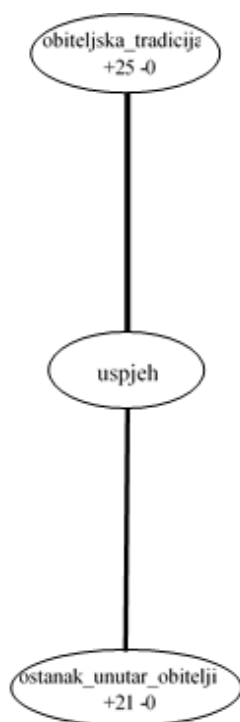
Grafikon 14. Mjerenje percepcije uspješnosti vlasnika malih obiteljskih poduzeća u turizmu



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.

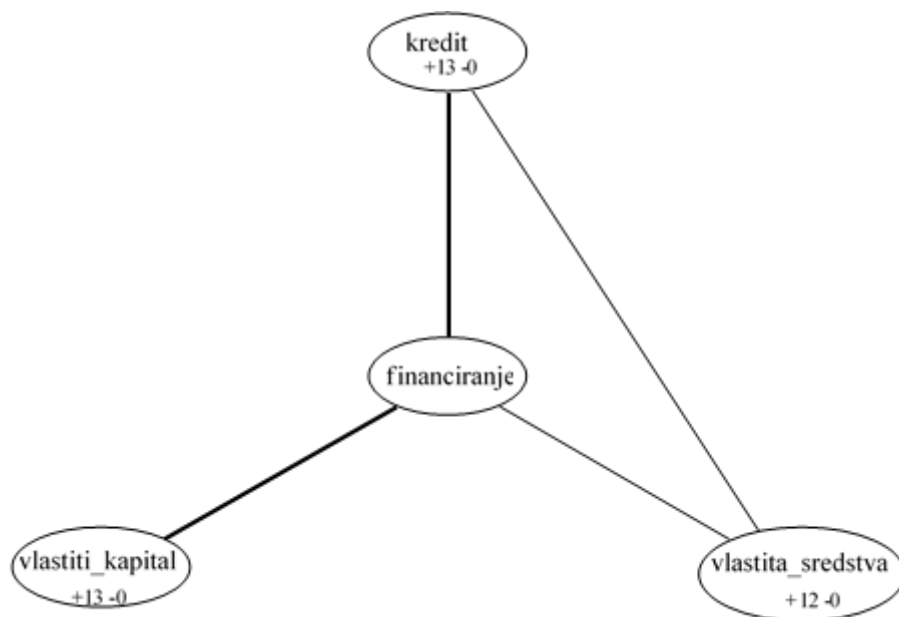
Grafikon 15. Veze učestalosti poimanja uspjeha



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.“

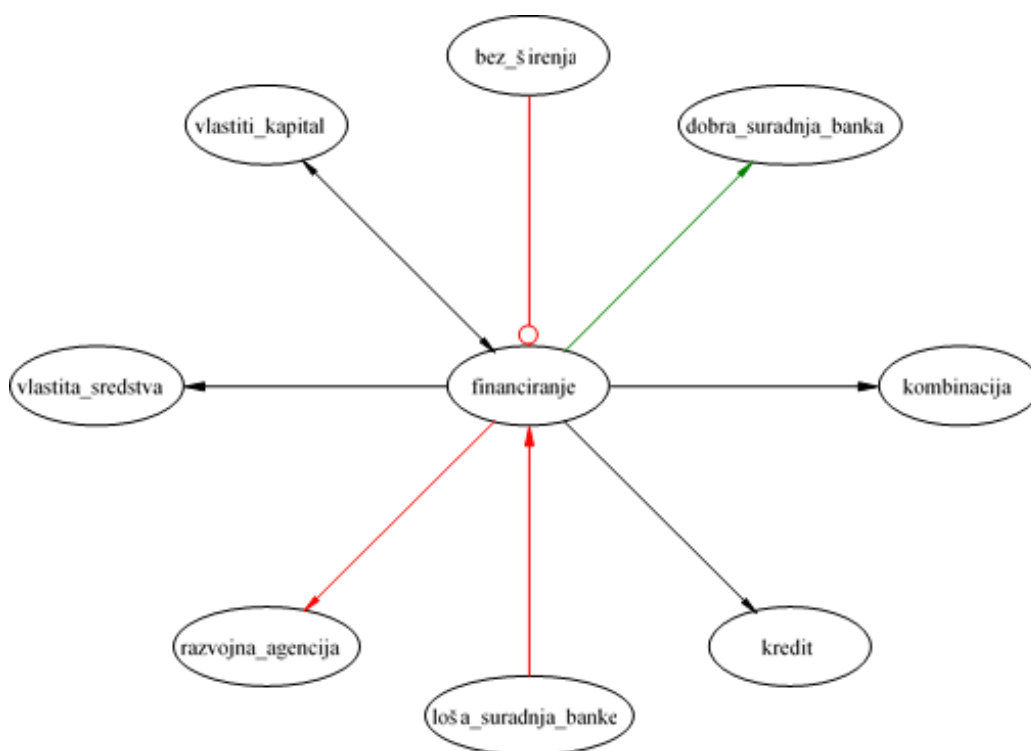
Izraz bez širenja odnosi se na činjenicu da nedostatak financijskih sredstava negativno utječe na mogućnost širenja poslovanja, u smislu izgradnje ili uređenja smještajnih kapaciteta. Tri vlasnika naveli su i lošu suradnju s razvojnim agencijama kada su željeli ostvariti potporu za prijavu na projekte.

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



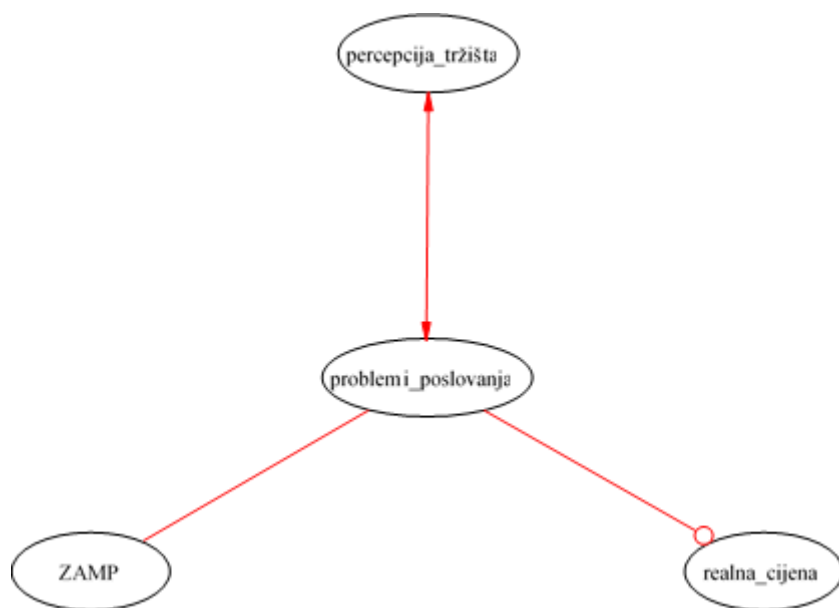
Izvor: izrada autora

Kao najveći problemi poslovanja najčešće se spominju ZAMP⁹², 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.“

⁹² 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.

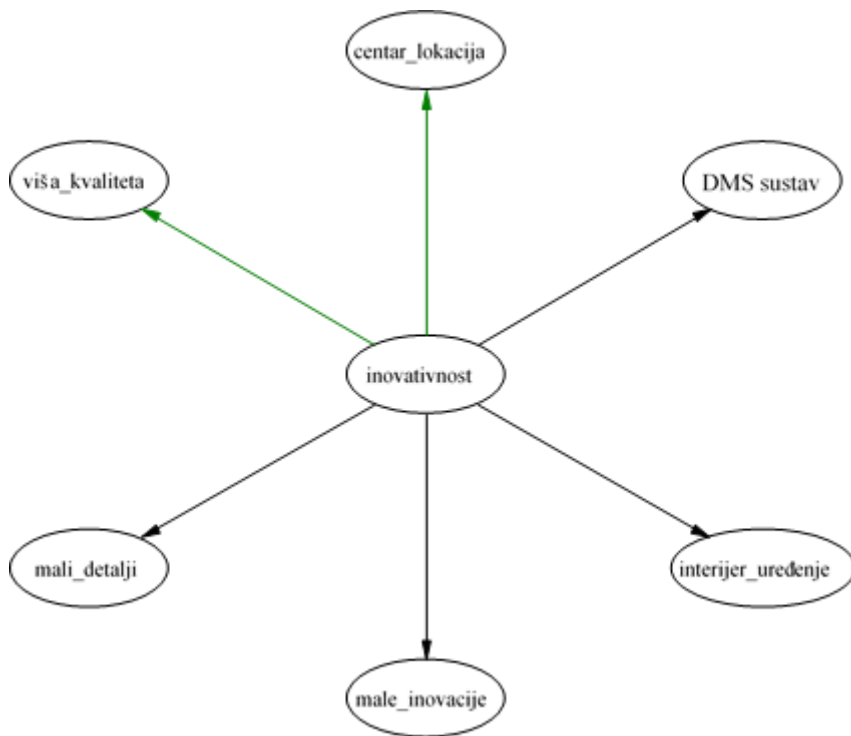
Postoji mnogo različitih tvrdnji o inovativnosti te nije moguće utvrditi jačinu, odnosno izdvojiti najčešću tvrdnju te se prikazuje graf kauzalnosti.

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 DMS⁹³ 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.“

⁹³ Sustav upravljanja dokumentima. Eng. document management system

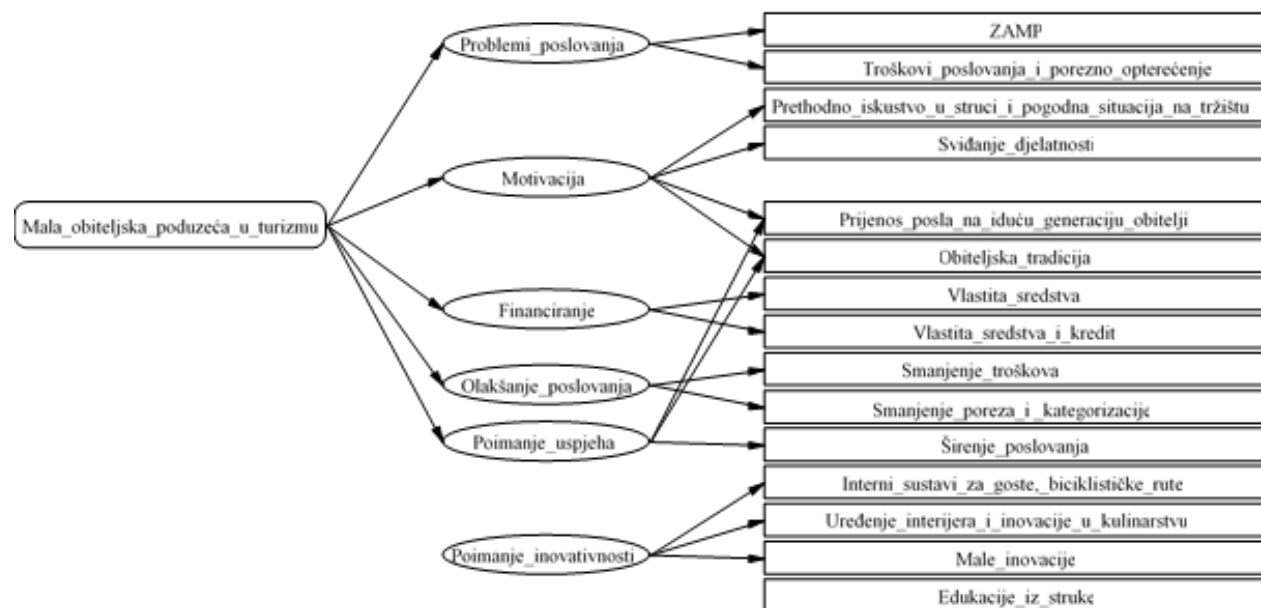
U intervjuima su postavljena i sljedeća pitanja na koja će se prikazati odgovori ispitanika u izvornom obliku uz interpretaciju.

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 intervjua. 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 doktorskom 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 ekstreman 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, 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, in: 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 (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 Group, 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., Vadrnjak, J., 2004. Growth Orientation and Success of Family and Non-Family Businesses in Slovenia, u: Vadrnjak, 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., Smyrnios, 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 construcy

- 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., Rebernisk, 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., Koładkiewicz, 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 approach 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. Konceptija 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. Medimurskog 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. Vадnjal, 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. Vaugois, 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., Rijsdijk, 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 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 (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; 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 privitku 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	☐	☐	☐	☐	☐
Zbog stvaranja radnog mjesta za djecu/partnera/ostalih članova obitelji	☐	☐	☐	☐	☐
Zbog karaktera posla - puna sezona i više odmora izvan sezone	☐	☐	☐	☐	☐
Zbog toga jer mi se sviđa djelatnost	☐	☐	☐	☐	☐
Zbog zadržavanja obitelji u poslu.	☐	☐	☐	☐	☐

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 natječeaje 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.	☐	☐	☐	☐	☐
Spreman/na sam uložiti veliki dio vlastitog novca (riskirati) radi buduće poslovne koristi (financijske i/ili nefinancijske).	☐	☐	☐	☐	☐
Uglavnom volim započinjati poslove koji u sebi nose rizik.	☐	☐	☐	☐	☐
Važno mi je da moje poslovanje i usluge budu inovativni (drugačiji od konkurencije, u korak s razvojem informatike, razvojem struke, s trendovima na tržištu).	☐	☐	☐	☐	☐
Puno ulažem u inovativnost svojeg poslovanja i/ili usluga.	☐	☐	☐	☐	☐
Da imam više raspoloživog novca više bi ulagao/la u inovacije u poslovanju.	☐	☐	☐	☐	☐
U mojem poduzeću uvodimo nove usluge/proizvode prije nego što to učine naši konkurenti.	☐	☐	☐	☐	☐
Često uvodimo nove proizvode/usluge kojih još nema na tržištu.	☐	☐	☐	☐	☐

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.	☐	☐	☐	☐	☐
Motiviram ih na način da će više zarađivati nego u nekom drugom poduzeću.	☐	☐	☐	☐	☐
Dajem im mogućnost zaposlenja.	☐	☐	☐	☐	☐
Nastaviti će obiteljski posao i obiteljsku tradiciju.	☐	☐	☐	☐	☐
Uključujem ih u posao od "malih nogu".	☐	☐	☐	☐	☐

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 Cocrane-Orcutt correction was used with Newy-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 parafrizirajući 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.