SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „OKRET d.o.o.“

Šegvić, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:668132

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „OKRET d.o.o.“

Mentor:

doc. dr. sc. Marina Lovrinčević

Studentica:

Marija Šegvić

Split, rujan 2017.

Sadržaj

1. UVOD 1

1.1. Definiranje problema istraživanja 1

1.2. Cilj rada 1

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura rada 2

2. TEORIJSKI ASPEKTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA 3

2.1. Definiranje pojma i tipologija obiteljskog poduzetništva 3

2.1.1 Pojam obiteljskog poduzetništva 3

2.1.2. Tipologija obiteljskih poduzeća 4

2.2. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu 5

2.3. Prednosti i ograničenja obiteljskog poduzetništva 6

2.3.1. Prednosti obiteljskog poduzetništva 6

2.3.2 Ograničenja obiteljskog poduzetništva 8

2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 9

2.5. Obiteljsko poduzetništvo kao sistem 10

2.6. Struktura vlasništva obiteljskog biznisa 12

2.7. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima 13

2.8. Proces nasljeđivanja 16

2.9. Pojam društva s ograničenom odgovornošću 17

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU 19

3.1. Profil poduzeća 19

3.2. Asortiman proizvoda i usluga 20

3.2.1. Proizvodi 20

3.2.2. Usluge 22

3.3. Konkurencija 22
3.4. Marketinške aktivnosti 23
3.5. Registrirane djelatnosti 24
3.6. Misija poduzeća 25
4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA „OKRET” d.o.o 26
4.1. Izazovi nasljeđivanja 27
4.2. Planovi za budućnost 27
5. ZAKLJUČAK 28
6. LITERATURA 29

SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „OKRET“ d.o.o.

SAŽETAK

Obiteljska poduzeća su poduzeća kojima u cijelosti ili dijelom upravljaju jedan ili više članova obitelji. Obiteljska poduzeća imaju mnoštvo prednosti i nedostataka, te izazova s kojima se susreću u poduzetničkom okruženju. Specifičnosti obiteljskih poduzeća ogledaju se u vlasničkoj strukturi i pitanjima vezanim uz nasljeđivanje obiteljskog biznisa.

Ključne riječi: poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, metalna industrija

SPECIFICS OF FAMILY BUSINESS ON THE EXAMPLE OF COMPANY “OKRET” d.o.o.

SUMMARY

Family companies are companies which are entirely or partly managed by one or more family members. Family businesses have a number of advantages and disadvantages and challenges faced in the enterprise environment. Specifics of family businesses are reflected in the ownership structure, and issues related to the inheritance of the family business.

Keywords: entrepreneurship, family business, metal industry

1. UVOD

Svrha ovog poglavlja je prikazati metodologiju izrade završnog rada koja obuhvaća definiranje problema istraživanja, definiranje ciljeva, metode koje se koriste za prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka te strukturu izrade rada.

1.1. Definiranje problema istraživanja

Glavni pokretač razvoja svakog modernog gospodarstva je malo i srednje poduzetništvo. U Hrvatskoj, malo i srednje poduzetništvo predstavlja jedan od vodećih gospodarskih sektora koji pozitivno djeluje na sveukupno zapošljavanje kao i na postotak gospodarskog razvoja. Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj polako postaje sektor koji je zadužen za pokretanje i poticanje nacionalne ekonomije u cijelosti te stalno generira ubrzani i povećani rast u samom broju zaposlenih kao i broju poduzetnika[1]

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske.[2]

Unatoč nepotpuno definiranom pojmu, i nemogućnosti praćenja utjecaja na gospodarstvo, obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u kreiranju gospodarstva kako Hrvatske, tako i drugih više ili manje razvijenih država. Stoga se kao problem istraživanja ovog završnog rada postavlja identifikacija i analiza specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća.

1.2. Cilj rada

Glavni cilj ovog završnog rada je definirati pojam obiteljskog poduzetništva kroz što je više moguće segmenata, utvrditi specifičnosti obiteljskih poduzeća, prednosti i ograničenja poslovanja obiteljskih poduzeća, te obrađenu teoriju prikazati na primjeru poduzeća Okret d.o.o.

[1] Kersan-Škrabić, I., Banković, M. (2008): Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju. // Ekonomska misao i praksa, Str .52
[2] http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/

1.3. Metode rada

Metode korištene u ovom završnom radu su metode analize i sinteze, indukcija i dedukcija, komparacija, klasifikacija, kompilacija, analiza dokumentacije. Metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati. Metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu. Induktivna metoda se temelji na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem, te se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do općih zaključaka. Deduktivna metoda se temelji na zaključivanju od općih sudova prema pojedinačnim ili prema drugim općim sudovima. Iz općih sudova izvode se posebni sudovi. Komparativna metoda predstavlja postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno uspoređivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu te razlike među njima. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Izrada ovog završnog rada temelji se na proučavanju dostupne stručne literature, stručnih i znanstvenih radova, knjiga te korištenjem interneta.

1.4. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od 5 poglavlja raspoređenih u teoretski i empirijski dio.

U teoretskom dijelu definirati će se pojam obiteljskog biznisa, prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja, životni ciklus poduzeća, proces nasljeđivanja i ostali segmenti bitni za razumijevanje terminologije obiteljskih poslova. U drugom, empirijskom, dijelu ovog završnog rada analizirati će se poslovanje poduzeća Okret d.o.o. koje je u vlasništvu člana obitelj i kojim upravljaju članovi obitelji.

2. TEORIJSKI ASPEKTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Svrha ovog dijela rada je stjecanje uvida u osnovne značajke obiteljskog poduzetništva kroz pojmovnu definiciju i pojavne oblike.

2.1. Definiranje pojma i tipologija obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo je najstariji i najučestaliji model ekonomske organizacije poslovanja. Velika većina poslova diljem svijeta, od trafika do multinacionalnih poduzeća sa tisućama zaposlenih, može se smatrati obiteljskim poduzetništvom.[3]

Točno vrijeme i mjesto nastanka prvih obiteljskih poduzeća nije moguće odrediti, ali se pretpostavlja da datiraju iz razdoblja 2000. godina prije Krista. Obiteljsko poduzetništvo razvijalo se u gotovo svim kulturama – kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, itd [4]

Obiteljska poduzeća predstavljaju okosnicu mnogih gospodarstava u svijetu i bilježe izrazito dinamičan razvoj. Ona su izvor gospodarskog rasta i zapošljavanja, a puno pažnje posvećuju regionalnim i lokalnim okolnostima. Različiti su razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća, ali im je svima zajedničko prirodno stvoren sustav vrijednosti, spremnost na potpunu angažiranost i odricanje te osjećaj odgovornosti prema onima koji su ih stvorili i onima koji će ih preuzeti. Obiteljska poduzeća lakše podnose teška razdoblja recesije i stagnacije, a jedan je od glavnih razloga njihove otpornosti osjećaj osobne odgovornosti za imidž poduzeća

U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću[5]

2.1.1 Pojam obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira

[3] Carlock, Randel S; Manfred Kets de Vries; Elizabeth Florent-Treacy(2007.) "Family Business". International Encyclopedia of Organizational Studies

[4] Kružić, Dejan (2004.) „Obiteljski biznis", RRiF-plus, Zagreb

[5] http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf

na institucionalni aspekt putem kojeg se ta djelatnost obavlja, vodi i kontrolira. Smatra se da je obiteljsko poduzeće zajedništvo triju elemenata: roda, vlasništva dijela ili čitavog kapitala poduzeća, te kontrole, tj. mogućnosti utjecanja na donošenje odluka.[6]

U takvim poduzećima na donošenje odluka utječu članovi obitelji koji su povezani krvnim srodstvom ili brakom. Oni su duboko povezani s poduzećem, vodstvom i vlasništvom istoga.

Kao što i sam naziv kaže, obiteljsko poduzetništvo ispreplićе dva ključna faktora: obitelj i poduzeće.

Obitelj, s jedne strane, predstavlja skupinu ljudi u kojoj se čovjek rađa, odrasta, koja mu predstavlja izvor ljubavi, sigurnu luku i utočište, sve dok ne stvori vlastitu obitelj u kojoj se taj isti ciklus ponavlja. Poduzeće je pak, s druge strane, također skupina ljudi, ali koju veže interes obavljanja djelatnosti za ostvarivanje dobiti kojom zaposlenici poduzeća osiguravaju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici tih poduzeća postižu svoj krajnji cilj, a to je maksimalizacija osobnog bogatstva. Ukoliko se ta dva ključna faktora pravilno kombiniraju uspješnost obiteljskog poduzeća je neupitna.

2.1.2. Tipologija obiteljskih poduzeća

Obzirom na činjenicu da se svako uspješno obiteljsko poslovanje vremenom razvija i veoma često prerasta mogućnosti jedne obitelji razlikujemo tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju[7]:

1. Aktivna obiteljska poduzeća
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća

Aktivna obiteljska poduzeća obilježava osobni menadžment i kontrola poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Aktivna obiteljska poduzeća često zapošljavaju i mnoge radnike koji nisu članovi obitelji.

[6] Kružić, Dejan (2004) „Obiteljski biznis“, RRiF-plus, Zagreb

[7] Dyer, W.G. (1986) Cultural Change in Family firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, Jossey-Bass, str.58-59

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću, te ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode osobe koje nisu članovi obitelji, a u ime i za račun obitelji.

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća su poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji, koji je najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u procese poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave.

2.2. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu

Svi raspoloživi izvori na temu obiteljskoga poduzetništva, koji dolaze iz razvijenih gospodarstava jedinstveni su u mišljenju da je značaj obiteljskih poduzeća u sklopu jednoga gospodarstva vrlo velik. O točnim brojkama je teško govoriti jer nigdje nema na raspolaganju statističkih analiza koje bi odgovorile na to pitanje. Unatoč zapanjujućim brojkama neobično je da su se obiteljska poduzeća počela proučavati, te im pružati pomoć i potporu vrlo kasno. Glavni razloga tome je taj što pod pojmom obiteljskoga poduzeća većina ljudi još uvijek zamišlja malo poduzeće, najčešće mali posao roditelja kojima rijetko pomažu i djeca.

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća. Istraživanje „Family Business International Monitor“ provedeno među osam zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60% te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Velika Britanija i Nizozemska) i 61% (Švedska). U SAD-u udio obiteljskih poduzeća je 95%, a udio u zaposlenosti 60%

Na slici broj 1. može se vidjeti prikaz 500 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu raspoređenih po kontinentima, a prikazanih kružićima, od kojih plavi predstavljaju primarni sektor, crveni sekundarni, a plavi tercijarni. Kao što je iz prikaza očito, najveći broj obiteljskih poduzeća locirano je u Europi i Sjevernoj Americi. Najstarije od 500 najvećih obiteljskih poduzeća je „Takenaka Corporation“ koje je osnovano u Japanu 1610. godine i ima 7473 zaposlenika, a najveće obiteljsko poduzeće na svijetu je „Wal-Mart Inc“, koje je osnovano u Ujedinjenim Američkim Državama 1962. godine i ima 2200000 radnika.



Slika 1. 500 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu

Izvor: http://familybusinessindex.com/

2.3. Prednosti i ograničenja obiteljskog poduzetništva

2.3.1. Prednosti obiteljskog poduzetništva

Poslovanje u okviru obiteljskog poduzeća sa sobom nosi mnoštvo prednosti, koje se mogu iskazati kroz četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća[8] kao što je prikazano slikom 2.

RESURSI OBITELJSKOG PODUZEĆA	
FINANCIJSKI RESURSI	ORGANIZACIJSKI RESURSI
RESURSI UVAŽENOSTI I DOBROG GLASA	LJUDSKI POTENCIJALI

Slika 2. Resursi u obiteljskom poduzeću

Izvor: Izvedeno prema: Dollinger, J.M., op. cit., str. 390.

[8] Dollinger, J.M., Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin, & Austen Press, 1995., str 389-391

1. Financijski resursi

   Obitelji imaju mogućnost ujedinjavanja svojih snaga i financijskih resursa u svrhu omogućavanja novih poduhvata s vlastitim inicijalnim ulogom. Članovi obitelji mogu se privremeno odreći vlastitih prihoda u svrhu rasta poduzeća, što im dugoročno gledano omogućava reinvestiranje dobitaka. Također se mogu pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku, čime doprinose povećanju zaduživanja obiteljskog poduzeća.

2. Ljudski potencijali

   Obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta – kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički utjecaj na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom, što značajno doprinosi povećanju efikasnosti obiteljskog poduzeća.

3. Organizacijski resursi

   Obiteljska su poduzeća podržana od ekonomskog i obiteljskog sustava koji nastoje unaprijediti i kontrolirati organizaciju poslovanja, te individualno i grupno ponašanje članova obitelji. Obitelji usmjerene na postignuća, čiji su članovi međusobno odani i vode brigu i računa o novcu, u upravljanje obiteljskog poduzeća najčešće prenose navedene kvalitete i integriraju ih u kulturu poduzeća. Na taj način kultura obitelji postaje i kultura poduzeća. Zaposlenici koji nisu članovi obitelji dužni su prihvatiti i prilagoditi se takvoj kulturi.

4. Resursi uvaženosti i dobrog glasa

   Ukoliko je poduzeće uspješno, ime obitelji izaziva ponos i poštovanje. Obiteljski posao koji povezuje ime i reputaciju je onaj koji posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja

   Zajedništvo obitelji koje se očituje u skladnom djelovanju članova obitelji pri postizanju ciljeva i razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova su dvije prednosti koje se postavljaju kao glavne prednosti obiteljskog poduzetništva.

Pozitivne karakteristike obiteljskih poduzeća očituju se kroz[9]:

- Brže i fleksibilnije donošenje odluka
- Veća posvećenost poslu
- Osobni pristup poslu utemeljen na izgradnji povjerenja
- Posvećenost kvaliteti i izgradnji branda
- Upoznavanje članova obitelji s poslovanjem od malih nogu
- Dugoročna perspektiva razvoja
- Sklonost zapošljavanju, manje otpuštanju

2.3.2 Ograničenja obiteljskog poduzetništva

Unatoč mnogobrojnim navedenim i nenavedenim prednostima obiteljskih poduzeća, ona mogu postati izvorom neriješenih obiteljskih konflikata, koji pak mogu postati ograničenja uspjehu poslovanja poduzeća.

Ograničenja koja uočavamo kod obiteljskog poduzetništva proizlaze iz sljedećih činjenica[10]:

- Članovi obitelji istodobno su i izvršitelji, menadžeri i vlasnici, što često dovodi do improvizacija i neprofesionalnosti.
- Nedostatak profesionalnosti i upravljačkih znanja prouzrokovanih povezanosti članova baziranoj na krvnoj srodnosti, a ne stručnim osobinama.
- Miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, te česta pojava nepotizma.
- Gušenje talenta člana obitelji čije se želje i htijenja ne podudaraju s očekivanjima obitelji.
- Visoka rizičnost poslovanja koja proizlazi iz mogućnosti bankrota cijele obitelji.

Negativne karakteristike obiteljskih poduzeća očituju se kroz:

- Otpor prema promjenama, tradicija je jedna od temeljnih vrijednosti poduzeća.
- Nedostatak povjerenja i transparentnosti prema nečlanovima obitelji.

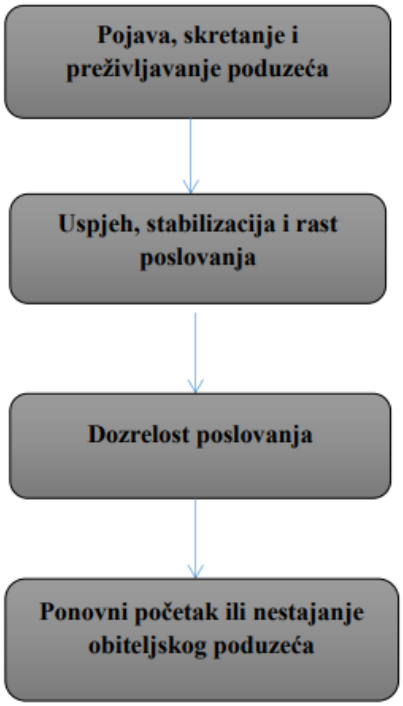
[9]http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf
[10] Kružić, Dejan (2004): Obiteljski biznis,RRiF-plus, Zagreb, str 29.

- Interesi članova obitelji mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća
- Nejasna podjela posla i odgovornosti
- Neprivlačno radno okruženje za kvalitetne profesionalne menadžere
- Spori rast zbog nesklonosti zaduživanju

2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu, koji polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave[11]. Životni ciklus obiteljskog poduzeća promatramo kroz četiri faze koje opisuju kretanje razvoja poduzeća kroz vrijeme, a to su:

- Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća,
- uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja,
- dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća,
- ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća.



Slika 3. Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

Izvor: Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str.102

[11] Buble, Marin, Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet, str. 28.

Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća predstavlja prvu fazu, tj. svojevrsno rođenje poduzeća u kojoj je glavni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Ova faza karakterizirana je visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, općenitim nedostatkom potrebnih resursa, te slabom konkurentskom pozicijom. Aktivnosti u ovoj fazi usmjeravaju se opstanku na tržištu, preživljavanju, te eventualnom stvaranju pretpostavki za stabilizaciju poslovanja. Najčešće je praćena fazom mlade poslovne obitelji, i fazom većinskog vlasništva nad poduzećem od strane osnivača

Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja označava drugu fazu, u kojoj je postignuta unutarnja organizacijska stabilnost. Ovu fazu karakterizira potreba jačanja poslovnog planiranja usredotočenog na sagledavanje potencijalnih problema i traženje adekvatnih razvojnih strategija. Najčešće je praćena fazom uključivanja djece u poslovnu obitelj.

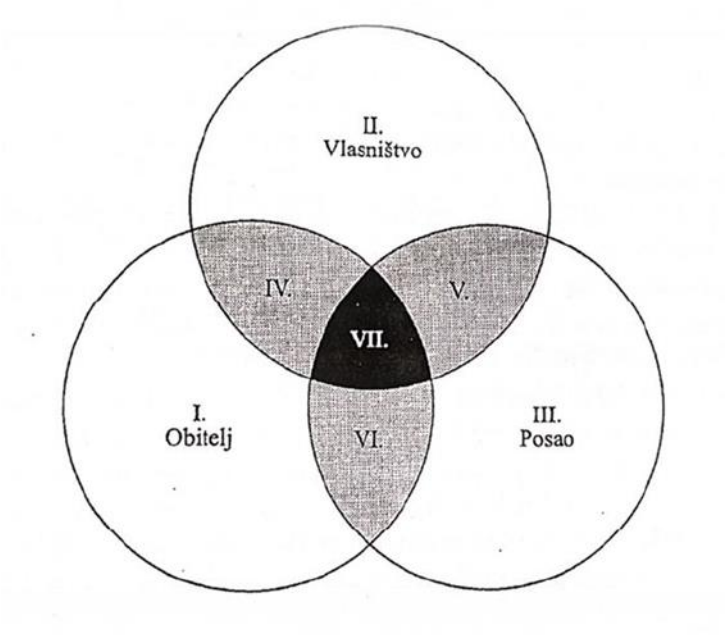
Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća je faza u životnom ciklusu u kojoj dolazi do uvođenja pravila, procedura i kontrolnih sustava u organizaciju. Profitabilnost se smanjuje, a uspjeh je sve teže ostvariti. U ovoj fazi daljnji razvoj poduzeća ovisi o novim idejama i kreativnosti menadžera. Najčešće je praćena fazom zajedničkog djelovanja više obiteljskih generacija u obiteljskom poduzeću. Javlja se i disperzija vlasništva kroz oblike partnerstva braće ili sestara.

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća predstavljaju fazu u kojoj se donosi odluka o tome hoće li poduzeće nastaviti s poslovanjem ili ne. Konkurentska pozicija poduzeća u ovoj fazi izrazito slabi te je potrebno uložiti mnogo truda kako bi se poslovanje nastavilo. Ovu fazu prati faza povlačenja najstarije generacije iz obiteljskog poslovanja.

2.5. Obiteljsko poduzetništvo kao sistem

Osnovni cilj obiteljskih poduzeća je učiniti poslovanje profitabilnim kako bi se postigao zadovoljavajući standard življenja članova obitelji i porast vrijednosti poduzeća. Poslovne obitelji nastoje povezati obiteljski i poslovni podsustav, od kojih svaki ima svoje norme, pravila ponašanja, vrijednosnu i organizacijsku strukturu, na način da se međusobno podržavaju i podupiru kako bi izbjegli probleme kao što su obiteljski konflikti, ravnodušnost članova ili neprofesionalizam. Zbog potrebe razgraničavanja vlasništva i upravljanja poduzećem razvijen je koncept modela obiteljskog poduzeća sastavljen od tri dimenzije:

- Dimenzije obitelji
- Dimenzije vlasništva
- Dimenzije poslovanja



Slika 4. Tri dimenzije obiteljskog poslovanja

Izvor: Gersick, E. K. et al., op.cit, str.6.

Model obiteljskog poslovanja prikazan na slici 4. predstavlja obiteljsko poduzetništvo kao sustav koji uključuje tri nezavisna kruga koji se međusobno preklapaju. Svaki od aktera u obiteljskom poslovanju može se naći u jednoj od sedam različitih pozicija:

Vanjski sektori – proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktora u dimenzijama i imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem:

I. član obitelji/bez vlasničkih udjela/nije zaposlenik poduzeća
II. ne-član obitelji/vlasnik udjela/nije zaposlenik poduzeća
III. ne-član obitelji/bez vlasničkih udjela/zaposlenik poduzeća

Unutarnji sektori - određeni preklapanjima krugova, imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem:

IV. član obitelji/vlasnik udjela/nije zaposlenih poduzeća
V. ne-član obitelji/vlasnik udjela/zaposlenik poduzeća
VI. član obitelji/bez vlasničkih udjela/zaposlenik poduzeća
VII. član obitelji/vlasnik udjela/zaposlenik poduzeća

Ovaj model pojašnjava motivaciju i perspektive različitih aktera na različitim položajima unutar sistema obiteljskog poduzetništva. Članovima obitelji najvažnije je sačuvati obiteljsku kulturu, baštinu i identitet, te ujedno imati financijsku sigurnost za životne potrebe obitelji. Prioritet aktera koji su angažirani u poslovnoj dimenziji usredotočen je na karijeru, profesionalno razvijanje i ekonomsku korist od posla, dok su vlasnici obiteljskog biznisa orijentirani na investicijski aspekt svoga vlasništva i ulaganja, od kojih očekuju zadovoljavajuću stopu povrata u budućnosti.

2.6. Struktura vlasništva obiteljskog biznisa

Vlasništvo je najpotpunije ovlaštenje ljudi da raspolažu stvarima. Vlasništvo je moguće promatrati s ekonomskog i pravnog aspekta.

Gledano s ekonomskog aspekta, obiteljsko vlasništvo nad poduzećem manifestira se u prisvajanju stvari, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji. Suštinu obiteljskog vlasništva čini ekonomsko iskorištavanje stvari kao upotrebnih dobara za zadovoljenje obiteljskih potreba.

U pravnom smislu, vlasništvo nad obiteljskim poduzećem predstavlja zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi i raspolaganju stvarima.[12]

Vlasništvo u obiteljskom poduzeću ne predstavljaju samo likvidna sredstva, nego nešto što obitelj gradi i razvija generacijama i što obuhvaća vrijednosti, tradiciju i stručna znanja. Zbog toga je prenošenje vlasništva poduzeća na sljedeću generaciju najveći izazov pred kojim se takvo poduzeće može naći[13].

Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima mogu biti:

- Većinsko vlasništvo,
- Partnerstvo braće i/ili sestara,
- Konzorcij rođaka,
- Obiteljski sindikat.

Većinsko vlasništvo podrazumijeva kontrolu nad poduzećem u rukama jedne osobe ili bračnog para dok ostali vlasnici, ukoliko ih uopće ima, imaju simboličan udio. Većinski vlasnici

[12] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 83.

[13] COM(2012) 795 završna verzija – Akcijski plan 2020. za razvoj poduzetništva: ponovno buđenje poduzetničkog duha u Europi.

obično su osnivači i neraskidivo su povezani sa svojim poduzećima te su uključeni u sve segmente poslovanja. Takva struktura vlasništva obiteljskog poduzeća daje odlične rezultate u ranim fazama poduzeća.

Vlasništvo obiteljskog poduzeća može se distribuirati na sinove i kćeri na različite načine. To može biti prijenos vlasništva na sve nasljednike, na nasljednike određenog spola, ili na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću. Takva struktura vlasništva javlja se najčešće u drugoj ili nekoj sljedećoj generaciji nasljednika.

Konzorcij rođaka kao oblik vlasništva obiteljskog poduzeća nije čest u praksi, a karakterizira ga disperzija vlasništva među nekoliko generacija ili grana obitelji. Ovakav oblik strukture vlasništva povećava složenost obiteljskih odnosa, a samim tim i složenost poslovanja obiteljskog poduzeća.

Obiteljski sindikat, u kojem proširene obitelji mogu uključivati i više od stotinu članova, nastaje daljnjim razvojem obitelji i poslovanja poduzeća. U ovakvoj strukturi vlasništva zahlađuju emocionalni odnosi među daljnjom rodbinom, ali ih veže interes koji imaju od zajedničkog obiteljskog poduzeća.

Individualni vlasnici obiteljskih poduzeća mogu se često mijenjati ali sama struktura vlasništva može ostati ista tijekom mnogo generacija. Također, u jednoj generaciji moguće je postići dinamiku promjene više struktura vlasništva.

2.7. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima

Odlučivanje je složeni i dinamični misaoni proces prosuđivanja, koji ima svoj tijek i pravila, a završava izborom jednog od više mogućih pravaca djelovanja orijentiranih ostvarenju cilja, to jest odlukom. Obzirom na to da je svako djelovanje čovjeka samo po sebi odlučivanje, možemo zaključiti da je ono staro jednako koliko i ljudski rod. Najvažnije odluke o poslovanju poduzeća su upravljačke odluke. Donošenje odluka u poduzećima uvelike se razlikuje od donošenja svakodnevnih odluka u osobnom životu jer u sebi sadrži veći nivo odgovornosti, koji se odnosi na cijelo poduzeće, a samim tim i na zaposlenike poduzeća.

Pitanje odlučivanja u obiteljskom poduzeću podjednako je važno kao i pitanje odlučivanja u bilo kojem tipu poduzeća. Međutim, u obiteljskom poduzeću kod većine zaposlenika u vlasničkoj strukturi motiv za rastom vrijednosti poduzeća puno je veći od motiva za kompenzacijama koje se ostvaruju za obavljene poslove. Razlog tome je upravo specifičnost

obiteljskog poduzeća koja je vidljiva u povezivanju triju delikatnih područja djelovanja: obitelji, poslovanja i vlasništva nad poduzećem ili dijelom poduzeća[14].

Poduzetnik prilikom planiranja, organiziranja, kadroviranja, kontroliranja i usmjeravanja organizacijskih aktivnosti donosi odluke koje utječu i na poslovni i na obiteljski segment poduzeća. Proces odlučivanja zahtijeva određeno vrijeme potrebno za realizaciju svake pojedine faze tog procesa. Trajanje procesa ovisi o vrsti i važnosti odluka, tako je za manje značajne, rutinske odluke, koje nemaju značajnih negativnih posljedica, potrebno manje vremena od važnijih odluka koje se odnose na živote pojedinca, poduzeća i obitelji. Taj proces prolazi kroz sljedeće faze:

- Identifikacija problema,
- Definiranje ciljeva,
- Analiza postojećeg stanja,
- Traženje inačica rješenja problema,
- Vrednovanje inačica rješenja problema,
- Donošenje odluke,
- Provođenje odluke,
- Kontrola provođenja odluke.

Obzirom na karakter problema ili poslovne prilike razlikujemo programirane i neprogramirane odluke, te strateške i taktičke odluke.

Programirane odluke odnose se na ponavljajuće situacije i probleme, na koje je moguće primijeniti ustaljeni način rješavanja. Potrebno je da donositelj odluka raspolaže sa svim relevantnim informacijama potrebnima za definiranje pravila koja će se slijediti prilikom suočavanja s ponavljajućim problemima.

Neprogramirane odluke, s druge strane, odnose se na nove i nepoznate probleme zbog čijeg inovativnog karaktera nije moguće kreirati ustaljenu proceduru odlučivanja.

Strateške odluke su sadržane u dugoročnim planovima obiteljskih poduzeća, te su mnogo složenije i nesigurnije od ostalih odluka i zahtijevaju visoku razinu stručnosti donositelja odluke.

[14] Kružić, D., Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost (2012) str.130

Taktičke odluke su karakteristične za srednju razinu menadžmenta, a predstavljaju odluke nižeg ranga koje služe za provedbu strateških odluka.

Operativne odluke su karakteristične za najnižu razinu menadžmenta, najčešće su programirane i usmjerene na kratki rok izvršenja.

Stilovi odlučivanja u obiteljskom poduzetništvu razlikuju se od stilova odlučivanja u poduzećima neobiteljskog karaktera, jer ovisi o karakteristikama donositelja odluke, obiteljskim odnosima i ulogama, životnom ciklusu poduzeća i fazama uključenosti obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskog poduzeća. Ellen Frankenberg[15] uočava četiri najčešća stila odlučivanja u obiteljskim poduzećima:

1. Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka koje prevladava u prvoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća kada je upravljanje poduzećem pod kontrolom samo jedne osobe. Unatoč tome što je ovaj stil odlučivanja idealan za prvu fazu razvoja, nije preporučljiv za korištenje u nadolazećim fazama jer često izaziva nezadovoljstvo zaposlenika.
2. Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje je sličan unilateralnom stilu, a najčešće se pojavljuje u drugoj fazi razvoja poduzeća. Osnivač se savjetuje sa ostalim članovima, obiteljskim i neobiteljskim, ali odluku donosi sam.
3. Glasanje po principu: jedna osoba, jedan glas najčešće nalazimo u poduzećima čije vlasništvo nije u rukama jedne osobe, nego većeg broja dioničara ili udjelničara neovisno o tome jesu li članovi obitelji ili ne.
4. Odlučivanje konsenzusom je prikladan stil odlučivanja kada se donose strateški važne odluke, odnosno odluke s dugoročnim posljedicama. Konsenzusom se jača zajedništvo, a umanjuje dominacija.

Bez donošenja odluka ni jedno poduzeće, bez obzira na njegovu veličinu, djelatnost, vlasništvo ili pravni oblik organiziranja, ne može rasti, razvijati se ili ostvariti uspjeh.

[15] Frankenberg, E., What Shall We Do? Here's How to Decide: If Your Family Business Has Grown Your Decision-making Style Needs to Grow Too, Family Business Magazine, 2005.

2.8. Proces nasljeđivanja

Pitanje prijenosa poslovanja posebno je naglašeno u obiteljskim poduzećima, zbog trenutne ili buduće uključenosti većeg broja članova obitelji u vlasništvo i upravljanje poduzećem.

Najčešće se prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima na članove obitelji provodi prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prijenos vlasništva može unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti.

Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom. Član obitelji koji preuzima upravljanje obiteljskim poduzećem treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo koje može biti stečeno na različitim poslovima u poduzeću, ali i radom u nekom drugom poduzeću[16].

Na vrijeme poduzeto planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije nosi jednu od ključnih uloga i predstavlja kritično područje vezano za uspjeh u održavanju i preživljavanju obiteljskih poduzeća.

Pri identificiranju nasljednika potrebno je definirati cilj procesa nasljeđivanja i način na koji će se odgovornosti upravljanja i vođenja poduzeća prenijeti na dolazeću generaciju, tj. identificirati koji će se upravljački zadaci tražiti u budućnosti od menadžera i lidera. Carlock i Ward identificirali su sedam poželjnih karakteristika koje snažno utječu na odlučivanje kome povjeriti ulogu vođenja poduzeća, a to su savjesnost, vjerodostojnost, vještina podučavanja, sposobnost promišljanja, osjećaj obveze, osposobljenost i komunikativnost.

Problematika nasljeđivanja menadžmenta osobito dolazi do izražaja ukoliko vlasnik poduzeća umre, postane poslovno nesposoban, napusti obitelj ili ode u mirovinu. Važno je da vlasnici poduzeća naprave adekvatan plan o nasljeđivanju kako bi se izbjegli probemi uzrokovani neočekivanim odlaskom osnivača ili vlasnika.

[16] http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/

Adekvatnim planom smatra se plansko provođenje nasljeđivanja u fazama. L.Moore je opisao model nasljeđivanja kroz sedam faza, a to su:

1. Faza predbiznisa, u kojoj potencijalni nasljednik tijekom djetinjstva dobiva svoje prve spoznaje o obiteljskom poduzeću.

2. Faza uvođenja, u kojoj potencijalni nasljednik doživljava prva iskustva u obiteljskom poslovanju. Roditelji planski upoznavaju potencijalnog nasljednika s glavnim elementima poslovanja

3. Faza funkcionalnog uvođenja predstavlja razdoblje u kojem budući nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik, najčešće s nepotpunim radnim vremenom. Ova faza predstavlja početak obrazovne pripreme budućeg nasljednika.

4. Funkcionalna faza počinje kada potencijalni nasljednik nakon završetka edukacijskog programa ulazi u obiteljsko poduzeće, ovaj put kao zaposlenik s punim radnim vremenom. Obavljajući stručne poslove, potencijalni nasljednik stječe obimno iskustvo potrebno za preuzimanje budućih upravljačkih uloga.

5. Napredna funkcionalna faza obilježena je postupnim prijenosom menadžerskih funkcija na potencijalnog nasljednika.

6. Rana faza nasljeđivanja, u kojoj se već može govoriti o nasljedniku, koji usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća , ali s osnivačem u pozadini.

7. Zrela faza nasljeđivanja, je i posljednja faza u kojoj se izvršava potpuni prijenos s osnivača na vlasnika, nasljednik postaje vođa poduzeća.

2.9. Pojam društva s ograničenom odgovornošću

Društvo s ograničenom odgovornošću je društvo koje ima svojstvo pravne osobe i u kojem svaki član (fizička ili pravna osoba) sudjeluje svojim osnovnim ulogom u temeljnoj glavnici, s tim da prema trećim osobama odgovara društvo do visine osnovnog uloga, a

članovi ne odgovaraju za obveze društva. Ovaj tip društva svrstavamo u mješoviti jer se nalazi na granici između društva osoba (personalni tip) i društva kapitala (kapitalni tip). Ono sjedinjuje u sebi neka svojstva i jednog i drugog društvenog tipa. Glavno obilježje kapitalnog tipa društva je ograničena odgovornost članova društva. Ova karakteristika je i u osnovi društva s ograničenom odgovornošću. To je društvo nastalo zbog potreba čvršće povezanosti članova uz društvo, osobito u sustavima u kojima je dioničko društvo bilo uređeno pretežno prisilnim propisima, a da ipak ostane kapitalno, pa se današnje društvo s ograničenom odgovornošću izvorno nazivalo „dioničko društvo bez dionica“. Kako bi se zbog osobitih svojstava razlikovalo od društva osoba, u kojemu barem jedan član odgovara neograničeno, nazvano je društvo s ograničenom odgovornošću, ali samo s obzirom na odgovornost članova, a ne i društva koje odgovara uvijek neograničeno.[17]

[17] Gorenc Vilim, Društva, Zaprešić, 2011. str. 447.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

U tekstu koji slijedi prikazan je profil obiteljskog poduzeća Okret d.o.o. iz Kaštela koje se bavi zastupanjem i prodajom alata.

3.1. Profil poduzeća

Okret d.o.o. je obiteljsko poduzeće koje se bavi distribucijom reznih alata, držača, steznih naprava i pribora, te projektiranjem specijalnih alata. Osnovano je 1998. godine u Kaštelima. Osnivač i jedini vlasnik poduzeća je Jakša Šegvić(58), koji je diplomirao strojarstvo na splitskom FESB-u. Prije osnivanja poduzeća stjecao je iskustvo u brodogradilištu „Brodosplit“ i zagrebačkom poduzeću koje se bavi proizvodnjom i distribucijom reznih alata.

Uz vlasnika, trenutno je u poduzeću zaposleno 12 radnika, od kojih su troje članovi uže obitelji: supruga, sin i kćer. Supruga je diplomirala ekonomiju na EFST-u, sin strojarstvo, a kćer industrijsko inženjerstvo na FESB-u. Radnici su raspoređeni po odjelima koji uključuju rad u uredu i terenski rad ovisno o opisu posla.

Sjedište poduzeća se nalazi u prizemlju obiteljske kuće koja je smještena u Kaštel Lukšiću. Obzirom na to da je tržište obiteljskog poduzeća rasprostranjeno po cijeloj Hrvatskoj, otvorene su dvije nove poslovnice, od kojih je jedna otvorena 2013. godine u Zagrebu, a druga 2016. godine u Varaždinu.



Slika 5. Lokacija poslovnica poduzeća Okret d.o.o.

Izvor: Izradila autorica

3.2. Asortiman proizvoda i usluga

3.2.1. Proizvodi

Ponuda poduzeća Okret d.o.o. usmjerena je na specifične alate od manjeg broja renomiranih dobavljača. Razlog tome je da se kupcu omogući kvaliteta i kompletno rješenje. Proizvodni asortiman možemo svrstati u četiri skupine:

1. Rezni alat, to jest alat kojim ručno ili na stroju obrađujemo materijal rezanjem. Koristi se u mnogobrojnim granama industrije za izradu raznoraznih proizvoda kao što su automobilski djelovi, kalupi za boce, medicinski pribor i slično. Rezne alate možemo podijeliti na četiri podskupine a to su:

    - Alati za tokarenje,
    - Alati za glodanje,
    - Alati za bušenje i proširivanje,
    - Alati za upuštanje,
    - Alati za urezivanje.

				
Alat za tokarenje	Glodalo	Svrdlo	Upuštač	Ureznik

Slika 6. Rezni alat

Izvor: www.walter-tools.com

2. Držači alata služe kako bi se ostvarila veza između alata i stroja na način da se jedna strana prihvata montira u stroj, a u drugu stranu se steže alat kojim se vrši obrada.



Slika 7. Držač alata

Izvor: www.walter-tools.com

3. Stezne naprave služe kako bi se obradak stegnuo u radnom prostoru stroja. Njegova osnovna funkcija je fiksiranje komada koji se obrađuje.

	
Škripac	Stezna glava

Slika 8. Stezne naprave

Izvor: www.walter-tools.com

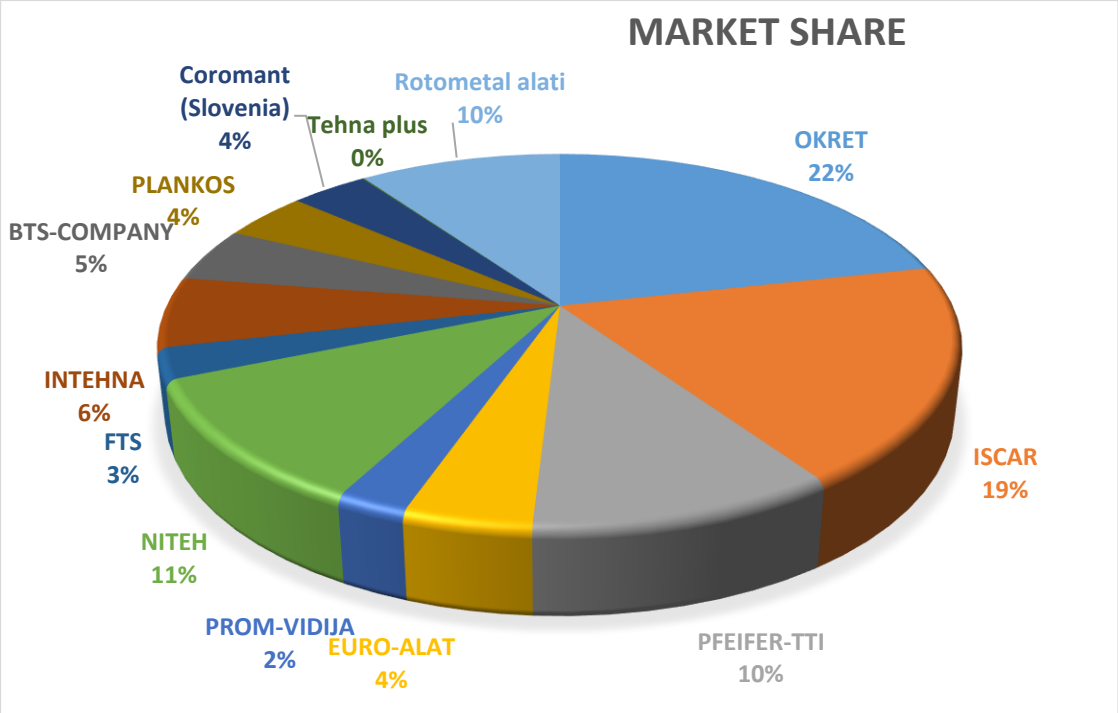
3.2.2. Usluge

Kako bi osiguralo svojim kupcima kompletnu uslugu, poduzeće Okret d.o.o. je u svoju ponudu uvrstilo i razne usluge, a to su:

1. Konstrukcija i izrada specijalnih alata
    - Konstruiranje i izrada specijalnih alata prema zahtjevima kupca u suradnji sa dobavljačima, i sl.
2. Tehnička podrška
    - savjetovanja pri odabiru odgovarajućih alata
    - odabir parametara obrade
    - terenski obilasci kupaca i sl.

3.3. Konkurencija

Porastom tržišta na području Hrvatske znatno se povećao broj poduzeća koja se bave srodnom djelatnošću, a time i broj konkurentskih poduzeća. Tržište trenutno broji dvadesetak srodnih poduzeća od kojih su njih 12 direktna konkurencija poduzeću Okret. U nastavku je prikazan grafikon na slici broj 9 koji pokazuje okvirni udio svakog od konkurentskih poduzeća na tržištu.



Slika 9. Udio poduzeća na tržištu

Izvor: Izradio autor

Kako bi se zadržao opseg, a ujedno i omogućio rast poslovanja poduzeće nastoji održati konkurentske prednosti kvalitetnim proizvodima i proširenjem asortimana proizvoda i usluga.

3.4. Marketinške aktivnosti

Osnovni cilj pravilno osmišljenih marketinških aktivnosti je stvaranje profita poduzeća, kao i zadovoljenje potreba potrošača. Sve marketinške aktivnosti usmjerene su na četiri elementa: proizvod, cijenu, promociju i distribuciju. Ukoliko jedan od ovih elemenata nedostaje, očekuje se da posao ne može dugo opstati.

Poduzeće Okret izrazitu važnost posvećuje kvaliteti proizvoda jer upravo kvaliteta proizvoda osigurava dugoročno zadovoljstvo korisnika i uspješnost u poslovanju. Dovoljno je naznačiti da je glavni dobavljač tom poduzeću poduzeće Walter, za koje se može reći da je poznati brend u svijetu metalne industrije, te ga mnogi smatraju sinonimom za kvalitetan alat. Parametri za dokazivanje kvalitete alata su smanjenje vremena obrade, odnosno brži rad alata, te povećanje trajnosti.

Visoka kvaliteta podrazumijeva i višu cijenu, međutim visoka cijena nije prepreka u poslovnom svijetu ukoliko se kupcima proizvod pravilno predstavi, jer dugoročno gledano, te uzimajući u obzir kvalitetu i dugotrajnost proizvoda isplativije je uzeti skuplji i kvalitetniji proizvod nego jeftiniji i lošije kvalitete. Kupci ostvaruju uštedu na način da kupuju alat koji ima bolje performanse od ostalih, odnosno ima veću trajnost i brže vrijeme obrade.

Najznačajniji oblici promocije za ovo poduzeće su organiziranje prezentacija inovativnih alata, sudjelovanje na sajmu Biam koji se održava jednom u dvije godine u Zagrebu, izrada promotivnih ponuda alata, te testiranje alata u stvarnim uvjetima kod kupaca. Promocija se također odvija slanjem tiskanih ili web kataloga stalnim i potencijalnim kupcima.

Distribucija proizvoda odvija se preko dvaju poduzeća specijaliziranih za transport, od kojih jedno služi za distribuciju proizvoda na području Europe, odnosno distribuciju robe od dobavljača do poduzeća, a drugo za distribuciju proizvoda po Europi, odnosno od poduzeća do kupca.

3.5. Registrirane djelatnosti

- PROIZVODNJA PROIZVODA OD GUME I PLASTIKE
- PROIZVODNJA PROIZVODA OD METALA, OSIM STROJEVA I OPREME
- Proizvodnja strojeva za proizvodnju i korištenje mehaničke energije, osim motora za zrakoplove i motorna vozila
- Proizvodnja ostalih strojeva za opće namjene
- Proizvodnja strojeva za poljoprivredu i šumarstvo
- Proizvodnja alatnih strojeva
- Proizvodnja ostalih strojeva za posebne namjene
- Proizvodnja aparata za kućanstvo, d. n.
- RAČUNALNE I SRODNE DJELATNOSTI
- Kupnja i prodaja robe
- Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- Građenje
- Zasnivanje i izrada nacrta (projektiranje) zgrada, nadzor nad gradnjom, izrada nacrta strojeva i industrijskih postrojenja, inženjering, projektni menadžment i tehničke djelatnosti
- Prodaja robe s konsignacijskog skladišta
- Pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga
- djelatnost turističke agencije
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering)
- posredovanje u prometu nekretnina
- poslovanje vlastitim nekretninama, stvaranje novih nekretnina, kupnja i prodaja nekretnina
- iznajmljivanje vlastitih nekretnina
- računovodstveni i knjigovodstveni poslovi
- poljoprivredna djelatnost
- djelatnosti javnoga cestovnog prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu
- prijevoz za vlastite potrebe

3.6. Misija poduzeća

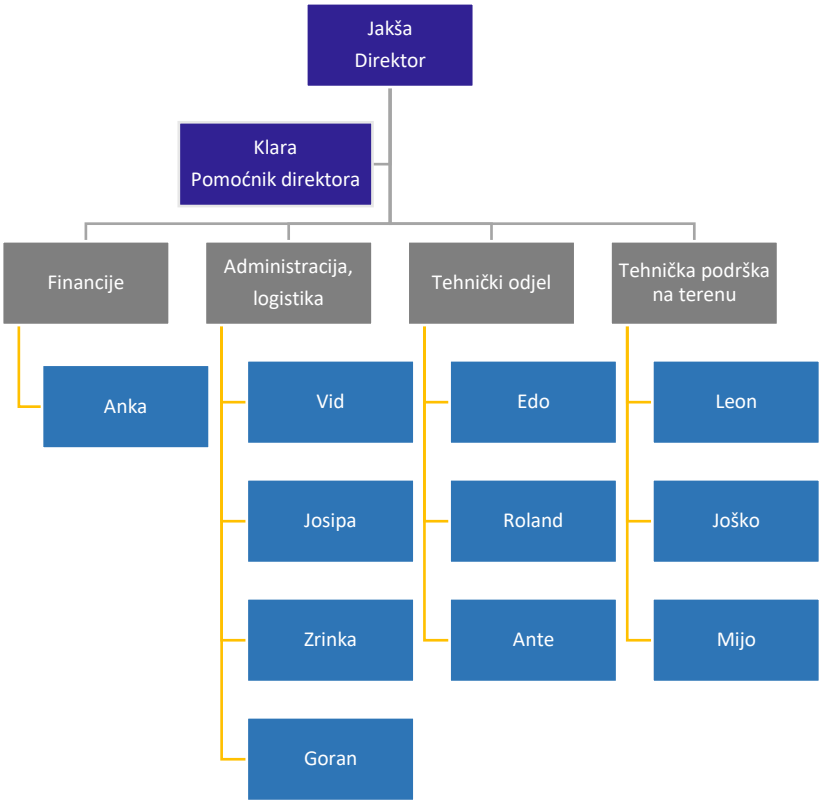
Osnovna misija je distribuiranje kvalitetnih alata i tehničkih rješenja primjenom višegodišnjeg iskustva i suvremenih tehnologija kako bi se prilagodili potrebama kupca.

Ciljevi:

- Partnerski odnos s kupcima,
- Intenzivnija tehnička podrška,
- Zajedničko rješavanje tehnoloških problema,
- Testiranje novih alata i steznog pribora,
- Automatizacija,
- Optimiranje proizvodnje i smanjenje troškova.

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA OKRET d.o.o

U tekstu koji slijedi prikazane su specifičnosti obiteljskih poduzeća na primjeru obiteljskog poduzeća Okret d.o.o.



Slika broj 10. Struktura zaposlenika

Izvor: Izradio autor

Poduzeće Okret d.o.o. u vlasništvu je osnivača, te broji ukupno 13 zaposlenika, od kojih su njih troje članovi uže obitelji. Vlasnikova supruga je od osnivanja zaposlena u poduzeću, a njena domena poslovanja su financije i sve vezano uz njih.

Poduzeće se trenutno nalazi u drugoj fazi životnog ciklusa obiteljskih poduzeća, tj. fazi stabilizacije, rasta i uspjeha poslovanja, koju karakterizira i uključivanje djece u poslovnu obitelj. Djeca vlasnika su od malena na prikladan način upoznavani sa poslovanjem poduzeća. Za vrijeme studija djeca vlasnika radila su u obiteljskom poduzeću s nepotpunim radnim vremenom, a nakon završetka studija počinju sa radom na puno radno vrijeme.

4.1. Izazovi nasljeđivanja

Nakon što obiteljsko poduzeće postigne određenu razinu stabilnosti postavlja se pitanje o budućnosti poduzeća, hoće li poduzeće nakon odstupanja vlasnika-osnivača nastaviti sa poslovanjem u krugu obitelji, hoće li se poduzeće prodati ne-članu obitelji ili će se pak zatvoriti i prestati s radom.

Planiranje nasljedstva zasigurno je važna aktivnost za obiteljska poduzeća jer je namjera njihovih vlasnika da sljedećoj generaciji prenesu poduzeće u dobrom stanju. Proces nasljeđivanja često uzrokuje konflikte kako u obitelji, tako i u poslu, stoga nasljeđivanje treba na vrijeme i u detalje isplanirati.

Poduzeću Okret d.o.o. tek slijedi prvi susret s transferom vlasničkih i upravljačkih prava. Vlasnik-osnivač obiteljskog poduzeća djecu od malena uvodi u posao, te ih uči osnovnim važnostima svih aspekta poslovanja, od naizgled nebitnih faktora kao što je sortiranost i numeriranost robe u skladištu, do važnijih dužnosti kao što su komunikacija s kupcima i dobavljačima, te samo upravljanje obiteljskim poduzećem. Vlasnikov sadašnji plan je raspodijeliti vlasništvo na svo troje djece, a upravljačke dužnosti raspodijeliti ovisno o sposobnostima i predanosti svakog od njih. S prolaskom vremena vlasnik, a i nasljednici sami uviđaju tko je bolji u kojoj domeni poslovanja, prednosti i nedostatke u vezi s time, te se na temelju stečenih zapažanja dijele poslovi. Nadolazeću generaciju rukovoditelja čine dobro pripremljeni i sposobni pojedinci koji imaju velike ambicije, kako za sebe, tako i za poduzeće koje nasljeđuju.

4.2. Planovi za budućnost

U poslovnom svijetu se nikada ne treba oslanjati na trenutačnu stabilnost. Uvijek treba očekivati promjene i biti dobro pripremljen kada do istih dođe. U budućnosti se planira širenje poduzeća u druge poslovne grane, što se može uočiti iz navedenih registriranih djelatnosti, a kako bi se omogućila sigurnost članovima ukoliko dođe do promjena u metalnoj industriji. Sljedeći planirani projekt je gradnja i iznajmljivanje kuće za odmor uz koju će se nuditi i izleti i transferi.

Također postoji mogućnosti razvoja u nekim drugim smjerovima kao što su informatika i sl. , ovisno o preferencijama nasljednika.

5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća su izrazito značajan faktor u mnogim gospodarstvima svijeta, te bilježe dinamičan razvoj. Predstavljaju izvor gospodarskog rasta i zapošljavanja, a puno pažnje posvećuju lokalnim i regionalnim okolnostima. Bez obzira na razloge pokretanja i veličinu obiteljskih poduzeća, svima im je zajednički prirodno stvoren sustav vrijednosti, spremnost na potpunu angažiranost i odricanje te osjećaj odgovornosti prema onima koji su obiteljsko poduzeće stvorili i onima koji će ih preuzeti.

Obiteljska poduzeća lakše podnose teška razdoblja recesije i stagnacije, a jedan od glavnih razloga njihove otpornosti je osjećaj osobne odgovornosti za imidž poduzeća.

Najznačajnije prednosti obiteljskih poduzeća su predanost poslu i obitelji, fleksibilnost u radu, velika znanja, dugoročni karakter poslovanja, te pouzdanost i ponos. Slabosti koje karakteriziraju obiteljska poduzeća su neprihvaćanje inovacija zbog sentimentalnosti i tradicije, te prijenos vlasništva, odnosno nasljeđivanje.

6. LITERATURA

Alpeza, M., Peura, K., (2012.): Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb

Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar

Dobre, R. (2006.): Poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar

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

Europski parlament (2015.): Izvješće o obiteljskim poduzećima u Europi (2014/2210(INI)), Odbor za industriju, istraživanje i energetiku

Kotler, P. (2001.): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb

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

Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

Kuvačić, N. (2005): Poduzetnička biblija, Beretin, Split

Podrug, N., Burazin, M. (2011.): Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima, pregledni rad, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, god. XX br. 2. (508-526)

Renko, N., Kuvačić, D., Renko S. (2007.): Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj, izvorni znanstveni rad, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90

Senegović, I. (2012.): Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima, magistarski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek

Udovičić, A. (2011.): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, izvorni znanstveni članak, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik

Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

POPIS SLIKA

Slika 1.	500 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu	6
Slika 2.	Resursi obiteljskih poduzeća	6
Slika 3.	Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća	9
Slika 4.	Tri dimenzije obiteljskog poslovanja	11
Slika 5.	Lokacija poslovnica poduzeća Okret d.o.o.	18
Slika 6.	Rezni alat	19
Slika 7.	Držač alata	20
Slika 8.	Držač alata	20
Slika 9.	Udio poduzeća na tržištu	21
Slika 10.	Struktura zaposlenika	25