USPJEŠNOST I ODRŽIVOST OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU RH

Lozić, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:124:877279

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

USPJEŠNOST I ODRŽIVOST OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU RH

Mentor: **Student:**

izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić **Ivan Lozić**

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 3

1.1 Definiranje problema istraživanja 3

1.2 Ciljevi rada 4

1.3 Metode rada 4

1.4 Struktura rada 4

2. KARAKTERISTIKE (OBITELJSKOG) PODUZETNIŠTVA 5

2.1 Karakteristike osnivača 5

2.1.1 Poduzetnik 5

2.1.2 Rizik 6

2.1.3 Inovativnost i kreativnost 8

2.2 Obiteljsko poduzetništvo 9

2.2.1 Pojam 9

2.2.2 Povijest 10

2.3 Različiti interesi 11

2.3.1 Uključenost obitelji 11

2.3.2 Interesi obitelji 11

2.3.3 Interesi poslovanja 12

2.3.4 Uravnoteženost dvaju podsustava 13

3. DIREKTNA USPOREDBA OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ I U SVIJETU 14

3.1. Poslovanje obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj 14

3.1.1 Uvjeti 14

3.1.2 Mala poduzeća 16

3.1.3 Velika poduzeća u RH 19

3.2 Obiteljsko poslovanje u svijetu 20

4. ODRŽIVOST OBITELJSKIH PODUZEĆA.....24

4.1 Menadžment 24

4.2 Vodstvo..... 25

4.3 Budućnost obiteljskih poduzeća..... 26

5. ZAKLJUČAK.....31

SAŽETAK.....32

SUMMARY 32

LITERATURA.....33

POPIS TABLICA I GRAFOVA.....34

1. UVOD

Spremnost prihvaćanja rizika, ulaganje kapitala, nove ideje i inovacije su glavne odrednice poduzetništva. Poduzetništvo kao pojam u poslovanju je jedno od najstarijih u svijetu. Čista volja i odlučnost pojedinca da se upusti u rizičan i neizvjestan pothvat kao što je pokretanje vlastitog posla s kojim bi sebi i svojoj obitelji omogućio bolji život i blagostanje. Definicije i opisi poduzetnika postoje još od srednjeg vijeka pa sve do danas.

Poduzetnik je osoba koja snosi rizik, i ne mora biti ista ona osoba koja opskrbljuje kapitalom [1]

Poduzetnik je inovator i razvija nove tehnologije [2]

Poduzetnik poduzima inicijativu, organizira socijalne i ekonomske mehanizme i preuzima rizik neuspjeha [3]

Međutim u jednome se svi slažu, a to je da je poduzetnik upravo ta osoba koja snosi rizik i unosi inovacije na tržište.

Jedna od grana poduzetništva je i obiteljsko poslovanje kod kojeg je u posao uključena cijela obitelj. Obitelj postaje i osnivač i inovator i ulagatelj kapitala, a ona je ona koja snosi rizik i preuzima odgovornost. Rizik poslovanja i propadanja pothvata je još veći kada je cijela obitelj uključena u osnivanje i poslovanje poduzeća. Jako bitna grana poslovanja u ekonomiji svake države, međutim kakva je njena razvijenost u Republici Hrvatskoj i u svijetu, kako funkcionira takva vrsta i struktura poslovanja i kako izgleda budućnost za obiteljsko poduzetništvo. Obiteljski biznis je veoma zanimljiv model poslovanja i kao takav postavlja mnoga pitanja i nedoumice.

1.1 Definiranje problema istraživanja

Neke od vodećih tvrtki u svojim zanimanjima u svijetu su obiteljska poduzeća koje su okosnice svjetskih gospodarstava, međutim RH se suočava sa problemom napretka i održivosti obiteljskih

[1] R. Cantillon (1725) / Kružić D., Obiteljsko poduzetništvo
[2] J. Schumpeter (1934) / Kružić D., Obiteljsko poduzetništvo
[3] A. Shapero (1975) / Kružić D., Obiteljsko poduzetništvo

poduzeća te njihove uspješnosti na tržištu. Ovaj rad će istražiti tu problematiku te utvrditi glavne uzroke loše slike obiteljskih poduzeća u RH.

1.2 Ciljevi rada

Kroz ovaj rad se želi ostvariti nekoliko ciljeva. Prvi od ciljeva je definiranje obiteljskih poduzeća i njihovih karakteristika, utvrditi strukturu te način uspješnog poslovanja kao i uključenost same obitelji osnivača u poslovanje poduzeća. Zatim je cilj analizirati obiteljska poduzeća u RH te njihovu uspješnost i problem održivosti s kojim se susreće. Koji su glavni problem i otkuda dolaze. Usporedbom s obiteljskim biznisima vođenim u različitim djelovima svijeta i utvrđivanjem glavnih razlika će se doći do glavnih problema. Krajnji cilj ovog rada je ostvarenje dugoročne održivosti obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj koja se postiže kroz bolje planiranje nasljeđivanja vlasništva poduzeća, ulazak mlade i talentirane radne snage te kroz političku stabilnost i opravak tržišta poduzeće dobiva preduvjete za bolje poslovanje.

1.3 Metode rada

Za izradu ovog rada su korištene razne metode istraživanja i prikupljanja podataka.

Od deskriptivne metode koja opisuje stanje stvari i metode slučaja kojom se iz određenih događaja u stvarnosti donose zaključci. Koristi se i metoda analize kojom je omogućeno raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Također se koristi i metoda komparacije kojom se uspoređuje sličnosti i razlike određenih pojava i činjenica.

1.4 Struktura rada

Ovaj rad je podijeljen u 5 dijelova. Prvi dio je uvodni u kojem se definiraju problem i ciljevi rada, dok se u drugom dijelu analiziraju karakteristike obiteljskih poduzeća i pokazatelji rada i uspješnosti. Kroz treći dio, rad se bavit direktnom usporedbom obiteljskih poduzeća u RH sa inozemstvom. Četvrti dio se bavi problematikom dugoročne održivosti obiteljskih poduzeća kao poslovne metode u RH. Zadnji dio tj. peto poglavlje iznosi glavne zaključke rada.

2. KARAKTERISTIKE (OBITELJSKOG) PODUZETNIŠTVA

2.1 Karakteristike osnivača

2.1.1 Poduzetnik

Svaka fizička osoba može krenuti putevima poduzetništva i postati poduzetnikom. Otvaranjem vlastita posla mnoge osobe ispunjavaju svoj san gdje su sami svoj šef i vode poduzeće u kojem se osjećaju zadovoljno i ispunjeno umjesto da rade za neke druge tvrtke na podređenim pozicijama i pod nemilosrđem korporativnog svijeta i ljudi koji njime upravljaju. Poduzetnik može biti svatko, ali uspješan poduzetnik samo određeni broj ljudi, koji su kroz predani rad i sa velikom željom i strašću za poslom kojeg vode uspjeli staviti sebe, ime firme i ime svoje obitelji na vrh.

Svaki poduzetnik se razlikuje od drugoga kao i što se ljudi razlikuju jedni od drugih. Niti jedan poduzetnik ili poduzeće nemaju istu priču kako su započeli poslovanje i kroz što su sve prošli. Uspjeh s vlastitim poduzećem je nešto čemu svi teže, a to nije niti malo lagano za postići. Da bi uspio i bio okarakteriziran kao uspješan poduzenik on mora posjedovati određene karakteristike onoga što se naziva ‘uspješnim poduzetnikom’.

Svaki poduzetnik mora imati viziju onoga što želi postići i kako do toga doći, tj. čime se baviti, kojom granom poslovanja i u kakavim okvirima poslovanja. Viziju budućnosti poduzetnik nastoji ostvariti kroz poslovanje poduzećem.

Odlučnost je vrlina svih uspješnih ljudi na ovome svijetu. Tako i poduzetnik mora posjedovati ovu vrlinu kako bi na vrijeme i u pravim situacijama donosio što brže odluke, jer je brzina ključan faktor uspjeha.

Velika usredotočenost i fokus su bitni u poslovanju, ove karakteristike omogućuju poduzetniku da ništa ne propušta i ne prepušta slučaju te da je uvijek prati aktualno stanje u poduzeću, oko njega i na tržištu.

Predanost radu i onome što planira ispuniti je jako bitna. Ta predanost se nekada osjeti u obiteljskom životu, koji pada u drugi plan.

Motiviranost je ono što poduzetnika tjera naprijed i da ne posustaje u svome poslu. Glavni motivator je uspjeh, što je blisko povezano sa novcem koji karakterizira taj uspjeh. Osim bogaćenja, poduzetniku je bitan i ugled koji će steći vođenjem uspješnog poduzeća i tako dobiti pozornost drugih na tržištu.

Razlike među ljudima utječu na način vođenja i uspješnost u poslu. Svi imaju raličite osobine i talente i u različitoj mjeri. Osobine koje čine poduzetnika su te koje ga izdvajaju od običnih radnika i zaposlenika.[4]

FIZIČKE - Poduzetnik radi naporan i dugotrajan posao koji je veoma iscrpljujuć

MENTALNE – Mentalni sklop i psiha pojedinca tjeraju da ustraje za što boljim i kvalitetnijim rezultatima rada

EMOCIONALNE – Snažna volja i ustrajnost, entuzijazam i sposobnost uspješnog rada sa drugima

ANALITIČKE – Dobra improvizacija i uočavanje nekih situacija koje nisu vidljive osobama izvan poduzetničkih voda

SAMOUVJERENOST – Velika količina sampouzdanja s kojom poduzetnici ulaze u posao i vjera u svoje sposobnosti i svoju viziju

2.1.2 Rizik

Mnoga poduzeća ne opstanu i mnogi poslovni pothvati propadnu zbog mnogih stvari koje mogu zadesiti poduzetnika i njegovo poslovanje u poduzeću. Svaki vlasnik, osnivač, voditelj, direktor i poduzetnik prihvaćaju određeni rizik kod obavljanja određenog posla ili neke funkcije.

Bez rizika nema ni poduzetničkog pothvata.

Kod poduzetništva razlikujemo dvije kategorije rizika

- Rizik poduzetnika
- Rizik poslovanja

[4] Bulog, I., Kružić D. (2012): Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost

Rizik poduzetnika se očituje kroz nekoliko vrsta rizika: Financijski rizik, Obiteljski rizik, Fizički i karijerni rizik[5]

- Financijski rizik:

Vlasnik poduzeća u svoje poslovanje ulaže svoj kapital i svoju uštađevinu kao i uštađevinu svoje obitelji. Ulaganjem cijelokupne obiteljske imovine u jedno poduzeće tj. u jedan poduzetnički pothvat predstavlja jako rizično poslovanje. Neuspjelom realizacijom pothvata i propast obiteljskog poslovanja vodi ka velikim financijskim gubitcima, kao što su gubitak stana, auta, uštađevine i ostale pokretne i nepokretne imovine.

- Obiteljski rizik:

Uvijek je bila poznata izjava da nikada ne treba mješati poslovni i privatni život, te da se treba dovoljno vremena posvetiti i jednom i drugome odvojeno. Međutim kad poslovanje tvrtke, vodstvo i vlasništvo vodi obitelj kao zajednica onda nije moguće držati dva svijeta odvojeno. Rizik koji se ovdje preuzima je taj da se u slučaju loših poslovnih rezultata i nesuglasica dovodi u pitanje opstanak i harmonija unutar same obitelji. Članovi obitelji se više fokusiraju na poslovanje poduzeća nego na međusobni odnos i obiteljski život te im prijeti raspadanje obitelji.

- Fizički i karijerni rizik:

Prevelik zalogaj može dokrajčiti bilo koga pa i one najsnažnije. Ukoliko se poslovanje nagomila i poduzetnici nemogu to podnijeti, pate od velikog stresa. Neuspjeh poduzeća može dovesti i do potpunog sloma osoba koje su uložile sve u poslovanje. Mentalni slom, stres, veliki napori i dinamičnost ugrožavaju život poduzetnika. Poduzetnik pada i psihički te se ubuduće neće usuditi za daljnje pothvate ili može imati problema kod pronalaska novog zaposlenja.

Poslovne rizike također dijelimo na više različitih kategorija rizika: Financijski rizik, Operativni rizik i rizik poslovanja

- Financijski rizik za posljedicu ima financijske gubitke. Zbog različitih kretanja cijena na financijskom tržištu ili zbog problema likvidnosti samoga poduzeća

[5] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo

- Operativni rizik se javlja zbog loše organizacije i upravljanja, pogešne procjene i kontrole, grešaka, prevara, krađa…
- Rizik poslovanja je vrsta rizika s kojim se poduzeća susreću svakodnevno. Kretanje potražnje, visina troškova proizvodnje, strateška ulaganja, profitabilnost…

Svaki poduzetnik želi i pokušat će smanjiti tj. minimizirati mogući rizik, a to može postići na nekoliko načina:

- izbjeći će rizik nepoduzimanjem određenih rizičnih radnji koje mogu dovesti do nepoželjnih posljedica
- primjenom određenih mjera i aktivnosti poduzetnik može spriječiti nastanak nekog događaja koji bi bio štetan za poslovanje
- određenim adekvatnim mjerama ublažit će posljedice i svest utjecaj rizika na minimalnu razinu
- osiguranjem sebe, svoje obitelji i poduzeća može se prebaciti rizik na druge kao što su osiguravajuća društva koja nude određene police osiguranja

2.1.3 Inovativnost i kreativnost

S ciljem ostvarenja dobiti obitelj, tj. osnivač poduzeća se upušta u poslovni pothvat. Ulazak u određenu gospodarsku djelatnost, poduzetnik se krečući od ‘nule’, od samog početka, ničega, upušta u veoma rizičan poduhvat gdje svoju imovinu, kapital (uštеđevinu) ulaže kako bi pokrenuo vlastiti biznis sa svojom obitelji.

Inovativnost je česta vrlina uspješnih obiteljskih poduzeća. Da bi uspjeli ostati na velikim i konkurentim tržištima, obiteljska poduzeća moraju ili ući s velikom količinom kapitala ili s visokokvalitetnim proizvodima i/ili uslugama. Zato mnogi pokretači vlastitog biznisa ulaze na manje istražena tržišta ili ona do tada ne postojeća. Manja konkurencija i manja cirkulacija kapitala na tržištu su idealni uvjeti za tek nastalo obiteljsko poduzeće za ograničenim resursima kapitala. Novi i inovativni proizvodi i/ili usluge su jaka karika svakog poduzeća. Sa ovakvim proizvodom obiteljsko poduzeće postaje lakše prepoznatljivo na tržištu te je lakše napraviti ‘ime’ oko svoga poduzeća.

Ponekad sama inovativnost neće uroditi velikim plodom. Taj proizvod koji je novina na tržištu se neće sam prezentirati i doći do korisnika. Dobra promocija i jak marketing su bitan dio svakog

poduzeća. Tu se određena poduzeća ističu od drugih. Kreativnost je također bitna vrlina obiteljskog poduzeća. Kreativnost kod plasiranja proizvoda te dobra promocija kako bi vijest o novom i inovativnom proizvodu došla do ciljanih potencijalnih kupaca i korisnika je uvjet za uspješan početak poslovanja.

2.2 Obiteljsko poduzetništvo

2.2.1 Pojam

Obiteljsko poduzetništvo se u poslovnom svijetu manifestira kroz različite poslovne formate. Kroz trgovačka društva, zadruge, obrte, gospodarska društva itd.[6] Pojam obiteljskog biznisa je teško definirati i svesti na jedan oblik poslovanja pa se često pojam obiteljskog biznisa poistovjećuje sa pojmom obiteljskog poduzeća. Glavne odrednice obiteljskog biznisa su obitelj i poduzeće (biznis) te je lako prepoznati ovaj koncept poslovanja, međutim sami pojam je puno širi.

Ona se ne definiraju po broju zaposlenih koji su uključeni u aktivno poslovanje poduzeća, niti po veličini prihoda, tj. dobiti koju ostvaruju

Međutim što je važno da bi se određena kompanija ili tvrtka mogla nazvati obiteljskim biznisom (family business)[7]:

- Većina prava za upravljanjem i donošenjem odluka je u rukama osoba koje su osnovale tvrtku ili u nasljedstvu njihove rodbine koja je ta prava te udjele u tvrtci dobila na legalan i zakonit način.
- Većina prava za donošenjem odluka su indirektna ili direktna.
- Barem jedan član obitelji predstavlja obitelj i službeno je dio uprave tvrtke.

Veličina obitelji koja ga osnuje također nije bitna, bila to obitelj od 3 člana (otac, majka, dijete) ili obitelj od 10 ili više članova razlike nema.

[6] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo
[7] European Family Businesses (2016), Europski barometar obiteljskih poduzeća

Razlikuju se poduzeća sa samo užom obitelji, supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovali vlastite obitelji. Zatim postoje poduzeća gdje su u poslovanje uključeni i širi članovi obitelji, kao npr.: supružnici i uže obitelji njihove djece (nevjesta, zet, unučad). Veća uključenost obitelji se može dobiti i ako uz sve ove članove priključe i prvi srodnici po majki ili ocu (nećaci za svojim obiteljima).

2.2.2 Povijest

Po svojoj prirodi i strukturi, obiteljska poduzeća sežu daleko u prošlost. Formiranje obiteljskih članova u radnu zajednicu kako bi obavljali određenu djelatnost je bila česta stvar.

Najstarije obiteljsko poduzeće u svijetu je Kongo Gumi iz Japana. Obitelj Kongo se je bavila graditeljstvom, izgradnjom i održavanjem religioznih hramova. Obitelj Kongo je dovedena iz Koreje u Japan 578.god. kako bi izgradila budistički hram koji još uvijek postoji te se nastavila baviti istim poslom i do današnjeg dana.

Nažalost Kongo Gumi kao obiteljsko poduzeće više ne postoji. Zbog velikih dugova i lošijih financijskih vremena tvrtka je krajem 2005. otišla u stečaj te je kupljena od strane Takamatsu građevinske firme i pod njenim vlasništvom još uvijek posluje i obavalja iste poslove kao i prije više od 1400 god. Tvrtkom je predsjedala i upravljala 40-ta i 41. generacija obitelji Kongo. Na čelu tvrtke je bio Toshitaka Kongo, a na mjestu zaduženom za upravljanjem poduzeća je bio njegov sin Masakazu Kongo koji je ujedno bio i 50-ti član obitelji Kongo kroz povijest koji je obnašao tu funkciju. Do samog kraja individualnog poslovanja, tvrtka je zapošljavala preko 100 zaposlnih i ostvarivala godišnji prihod u iznosu od 70 milijuna US $.[8]

Tablica 01: Najstarija obiteljska poduzeća u svijetu

REDNI BROJ	NAZIV	GODINA OSNUTKA	DRŽAVA
1.	Kongo Gumi Ltd. (do 2006.)	578.	Japan
2.	Hoshi	718.	Japan
3.	Chateau de Goulaine	1000.	Francuska
4.	Barone Ricasoli	1141.	Italija

[8] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo

5.	Barovier & Toso	1295.	Italija
6.	Hotel Pilgrim Haus	1304.	Njemačka
7.	Richard de Bas	1326.	Francuska
8.	Torrini Firenze	1369.	Italija
9.	Antinori	1385.	Italija
10.	Camuffo	1438.	Italija

Izvor: Bakotić, D.(2016) *Obiteljsko poduzetništvo* / prema podacima O`Hara, T. W., Mandel, P.

Svako starije obiteljsko poduzeće ima veliku priču iza sebe, priču o osnivačima, prvim početcima rada, priču o obitelji koja je kroz mnoge godine, desetljeća pa čak i kroz stoljeća uspjela održati poduzeće na životu i nastaviti sa poslovanjem. Kod ovako starih obiteljskih poduzeća uvijek su fascinantne činjenice o nasljeđivanje, tj. da istu firmu vodi npr. 40-ta generacija iste one obitelji koja je i osnovala poduzeće prije toliko godina. Predanost i požrtvovnost obitelji je ono zbog čega se poduzeća nasljeđuju s koljena na koljeno i nastavljaju poslovati u kontinuitetu.

2.3 Različiti interesi

2.3.1 Uključenost obitelji

Glavna karakteristika obiteljskih poduzeća po kojima ih prepoznajemo je obitelj. Obitelj je ta koja osniva poduzeće, koje ga vodi, upravlja njime i u čijem je vlasništvu. Međutim nisu sve obitelji iste kao ni članovi jedne obitelji. Pojedinci žele imati punu uključenost u obiteljski biznis. Kao vlasnici žele biti uključeni i u poslovanje ali i upravljanje poduzećem. Neki članovi kao suvlasnici nemaju želju biti u određenim odborima društva ili na bitnim menadžerskim pozicijama. S tog aspekta se razlikuje uključenost članova obitelji u poduzeće.

2.3.2 Interesi obitelji

Specifičnost ovakog načina poslovanja i vođenja te upravljanja firmom je upravo ta činjenica da je sve unutar obitelji. Znači nije moguće odvojiti obiteljski život od poslovnog života. Jedan od najvećih izazova s kojim se susreću sva poduzeća pod vlasništvom obitelji je problem konflikta,

tj. određivanje pravih interesa. Onih koji bi zadovoljili ili obiteljske potrebe ili potrebe poslovanja. Tu se stvaraju dva podsustava[9]:

- Obiteljski podsustav
- Podsustav obiteljskog poslovanje

Iako se može činiti apsurdnim, međutim ova dva sustava nemaju iste ciljeve i način kako do njih doći. Naravno samo poslovanje je iznimno bitno kako bi poduzeće nastavilo poslovati i napravilo iskorak na tržištu, ali se često zaboravlja da je upravo ona obitelj koja je vlasnik i koja upravlja i nadzire poduzeće odgovorna za postojanje i opstanak poduzeća.

Interesi obitelji koja vodi obiteljski bizni nisu ništa raličitiji od interesa svake obitelji. Obiteljski interesi su usmjereni na brigu i skrb te odgoj svojih članova. U interesu je svih da postoji harmonija i međusobno poštovanje unutar obitelji. Obitelj ima potrebe kao što su ljubav, potpora, moral, rad i potrebe društva.

Ovaj podsustav stavlja naglasak na emocionalne odnose jednih prema drugima te na pažnju i zadovoljstvo članova. Ispunjenje obiteljskih želja i održavanje stabilnosti obitelji su jedni od primarnih ciljeva obitelji.

2.3.3 Interesi poslovanja

Kao što podsustav obitelji ima svoje želje i ciljeve tako i poslovni dio obiteljskog poduzeća ima svoj pristup koji je potpuno drugačiji. Za razliku od obiteljskog podsustava koji je emocionalan ovaj podsustav je totalno neemocionalan . On je potpuno racionalan s glavnim fokusom i usredotočenošću na zahtjeve poslovnog svijeta i na rezultate koje poduzeće ostvaruje.

Biti član obitelji ovisi samo o krvnom srodstvu dok pripadati poslovanju poduzeća najviše ovisi o performansama zaposlenih, njihovom talent i predanosti radu. Umjesto brige, pažnje i potpore tu su performanse, rast i ravoj te napredak kako uvijek biti bolji i kako uvijek povećati profit. Još jedan jako bitan cilj s poslovnog aspekta je održivost u dugom roku, kako obitelj želi opstati kao cjelina tako i poduzeće mora nastojati konkurentno na tržištu.

[9] Bulog, I., Kružić D. (2012): Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost

2.3.4 Uravnoteženost dvaju podsustava

Za postizanje zanačajnijih rezultata i određenih uspjeha u poslovanju ravnoteža između obiteljskog i poslovnog podsustava je nužna.

Za postizanje navedene ravnoteže bitne su određene varijable. To su: Kontrola, Karijera, Kapital, Konflikt i Kultura.[10]

- Kontrolom se treba izgraditi način donošenja odluka u obitelji ali i u poduzeću
- Svim članovima obitelji se treba omogućiti ostvarnje određenih karijera unutar poslovanja poduzeća
- Članovi obitelji moraju moći raspolagati sa svojim dijelom kapitala kako god žele ali naravno u interesu i ne na štetu ostalih članova obitelju.
- U svakom poslovanju se javljaju različiti konflikti koje treba pravovremeno i spremno rješiti
- Kultura obiteljskog poduzeća prezentira obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži

Neravnoteža je moguća na dva načina. Prvi je gdje prevelika posvećenost poslovnom aspektu i zanemarivanje obiteljskih vrijednosti vodi ka razaranju obitelji, njena povjerenja i komunikacije među članovima. Druga vrsta neravnoteže je kada se prevelik naglasak stavlja na obitelj pa se zanemaruje poduzeće, tj. njegovo poslovanje. Tada pate poslovni odnosi unutar poduzeća, proces odlučivanja je narušen kao i poslovna komunikacija.

Kako bi postigli savršeni omjer uključenosti obitelji i brige o poslovanju, treba izbalansirati pristup ciljevima i obiteljskog i poslovnog podsustava. Time se dobiva povjerenje, harmonija i poslovna efikasnost.

[10] Carlock, S. R., Ward, L. J. (2001) Strategic Planning for the Family Business

3. DIREKTNA USPOREDBA OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ I U SVIJETU

3.1. Poslovanje obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj

3.1.1 Uvjeti

Da bi zaživio i uspio, obiteljski biznis kao forma i način poslovanja mora iza sebe imati određenu potporu i definiciju. U Republici Hrvatskoj obiteljski biznis to nažalost nema. On kao forma i struktura poslovanja nije diferenciran od ostalih oblika. Unutar zakonodavstva priznaju se obiteljska poduzeća u granama poljoprivrede i ugostiteljstva.

Zakonski uvjeti za osnivanje obiteljskog poduzeća su jako loši pa zbog manjka točne definicije u sustavu RH ne stvaraju povoljne uvjete za početak poslovanja. Uvođenjem određene definicije i priznanja obiteljskog biznisa kao ekonomskog oblika i strukture poslovanje omogućilo bi se lakše pokretanje i ulazak poduzetnika na tržište. Smanjenim zakonskim regulativama i papirologijom bi se značajno doprinjelo da ova vrsta poslovanja zaživi. Određene naknade, novčane nagrade i porezne olakšice su jedan od glavnih faktora zbog kojih se pojedinci upuštaju u osnivanje vlastitog poduzeća. Međutim toga u Republici Hrvatskoj još uvijek nema. Ali nekim drugim zakonima se nastoji pomoći rastu i razvitku malog i srednjeg gospodarstva.

To su:

- Zakon o poticanju malog gospodarstva
- Zakon o zadrugama
- Zakon o trgovačkim društvima

Ostalim programima se utvrđuju strateški ciljevi maloga gospodarstva i obrtništva, potrebni preduvjeti za ostvarivanje tih ciljeva, poticajne mjere, preduvjeti za ispunjenje tih mjera, nositelji i suradnici za izradu mjera i ciljeva. Ciljevi programa su ravnomjeran regionalni razvoj, podizanje kvalitete poduzetničke infrastrukture, jačanje poduzetničke klime u društvu, jačanje konkurentske sposobnosti, smanjenje administrativnih prepreka, internetizacija i elektroničko poslovanje.

Financiranje, skupljanje dovoljnog broja sredstava i ulaganje vlastita kapitala kako bi se započeo obiteljski posao je jedan od ključnih faktora.

Financiranje se najčesće obavlja preko dva načina. Razlikuju se eksterno finnciranje i unutrašnje financiranje. Izvori vlastita kapitala su vlastiti novac poduzetnika i njegove obitelji s kojima se započinje rad tvrtke.

One obitelji koje nemaju dovoljne količine i zalihe vlastita kapitala kako bi ušle u poslovni svijet okreću se drugom načinu financiranja. Financiranju dugom, gdje se novac uzima i pozajmljuje od drugih. Mala obiteljska poduzeća u RH teško dolaze do dugoročnih kredita od strane banaka, s kojima bio nadoknadili manjkavost sredstava koja im je potrebna za poslovanje. Banke i štedionice će svoj novac prije izdati i posuditi veliki i poznatim poduzećima s dobrim bonitetom.

Taj problem kreditiranja se još više produbio dolaskom financijske krize 2009. godine kada su se mogućnosti za razvoj vlastitih poslova još više smanjile. Ali te 2009. god., veliku potporu malom i srednjem sektoru poduzetnštva je pružila Hrvatska Banka za Obnovu i Razvitak (HBOR). Hrvatskim izvoznicima i malom i srednjem poduzetništvu je odobreno 68% ukupno odobrenih sredstava, tj. više od 500 kredita. Zbog problema pribavljanja sredstava ali i povećanja nesigurnosti pokretanja vlastita posla, HBOR je 2009. god. podržao 997 projekata malih i srednji poduzeća sa iznosom većim od 3 milijarde kuna.[11]

Programi kreditiranja HBORa za pomoć malom poduzetništvu su:

- Trajna obrtna sredstva
- Žene poduzetnice
- Razvoj malog i srednjeg poduzetništva
- Program za mikro, male i srednje poduzetnike

Svoja sredstva HBOR vuče i iz EU fondova namjenjenim za mala i srednja obiteljska poduzeća i obrte. Neke od prednosti kredita povučenih iz fondova preko HBORa su: određenje namjene sredstava, veći dio namijenjen ulaganju u dugotrajnu imovinu (64%), rokovi otplate i vrijeme početka, visina i rok iskorištenja kredita. Nepogodnije strane su: visina kamatne stope, nužna suradnja s poslovnim bankama u realizaciji kredita, visina naknade za obradu kreditnog zahtjeva i valutnu klauzulu.

[11] Vidučić, Lj. (2012): Mala i srednja poduzeća: Financijska politika i ekonomsko- financijski okvir podrške

3.1.2 Mala poduzeća

U Republici Hrvatskoj veliki broj zaposlenih radi upravo u malim poduzećima s malim brojem zaposlenih i reltivno malim prihodima. Ovakva poduzeća su od iznimne važnosti za gospodarstvo RH. Važnost manjih poduzeća se može poduprijeti činjenicom da da skoro 99% ukupnih poduzeća u Republici Hrvatskoj čine mala i srednja poduzeća, koja također zapošljavaju preko 60% svih zaposlenih. Ove brojke pokazuju koliko su za hrvatsku privredu bitna manja poduzeća i da bi se njihovim nestankom gospodarska slika RH znatno narušila.

Zbog toga Republika Hrvatska mora osigurati dobre i kvalitetne uvjete i povoljnu okolinu za opstanak i napredak manjih poduzeća kojom upravljaju poduzetnici koji ulažu sva svoja sredstva i sredstva svoje obitelji. Potpornu strukturu im čine resorna ministarstva, HBOR, HAMAG, razni fondovi i lokalne agencije za razvoj, poslovne zone i tehnološki inkubatori, poduzetnički centri, jedinice lokalne i regionalne samouprave te gospodarska udruženja i uprave.

Razvijenost okruženja uvelike ovisi o regiji u kojoj se nalazi poduzeće dok se tehnološka opremljenost i inovacije ravijaju na lokalnoj razini. U RH postoji veliki problem centralizacije, gdje se velika većina sredstava i pozornosti okreće na jedno središte, u ovom slučaju u Grad Zagreb.

Sami dokaz tome je i zadnje istraživanje GEMa (Global Entrepreneurship Monitor CROATIA) u Hrvatskoj. U ovom istraživanju se saznaje indeks razvijenosti, BDP pec capita u EUR, nezaposlenost i broj registriranih obrta na 1000 stanovnika po regijama RH

Tablica 02: Razvijenost, BDP, Nezaposlenost, Broj obrta i pravnih osoba po županijama u RH

REGIJA	Županija (+ Grad Zagreb)	Indeks razvijenosti %	BDP pc u EUR	Nezaposlenost	Broj registriranih obrta (1000stanovnika)	Broj aktivnih pravnih osoba (1000 stanovnika)
Zagreb i okolica	Grad Zagreb	186,44	17 908	7,0	17,90	58,24
	Zagrebačka	124,23	7 894	14,6	14,52	28,93

Slavonija i Baranja	Požeško-slavonska	33,81	5 827	19,2	12,56	17,82
	Brodsko-posavska	18,43	5 661	22,8	12,57	17,85
	Osječko-baranjska	46,07	8 045	25,0	12,77	23,83
	Vukovarsko-srijemska	18,73	5 897	26,6	12,77	17,30
Sjeverna Hrvatska	Bjelovarsko-bilogorska	23,29	7 012	24,0	10,84	23,83
	Koprivničko-križevačka	59,19	8 564	12,9	11,94	23,43
	Krapinsko-zagorska	73,24	6 541	12,6	17,14	21,12
	Međimurska	69,65	8 686	10,5	10,67	32,83
	Varaždinska	83,34	8 448	8,5	14,65	26,64
	Virovitičko-podravska	5,56	5 655	29,6	11,95	18,65
Lika i Banovina	Karlovačka	56,34	7 629	18,8	14,56	23,22
	Ličko-senjska	64,82	7 822	17,9	17,59	24,27
	Sisačko-moslavačka	38,70	7 409	29,8	11,73	17,91
Istra, Primorje i Gorski kotar	Istarska	156,80	12 724	6,1	30,63	53,99
	Primorsko-goranska	139,21	12 548	10,4	28,53	41,80
Dalmacija	Dubrovačko-neretvanska	120,84	10 177	13,6	29,59	36,34
	Splitsko-dalmatinska	93,75	7 808	19,6	23,38	32,39
	Šibensko-kninska	80,93	8 068	18,1	21,62	26,32
	Zadarska	106,39	8 197	12,2	24,38	28,57

Izvor: GEM HRVATSKA 2016 (42.-52.str)

Iz priložene tablice se jasno može vidjeti i zaključiti koje regije i županije imaju bolje uvjete i preduvjete, te koje ih regije iskorištavaju za pokretanje vlastitog posla.

Zagreb i okolica imaju najbolje uvjete kroz cijelu godinu dok ostale manje razvijene regije se upuštaju u pokretanje vlastitih obrta samo u ljetnim, tj. sezonskim mjesecima (Istra, Kvarner, Dalmacija).

U regijama poput Slavonije i Baranje, uvjeti za pokretanjem poslovanja su najlošiji. Postotak nezaposlenosti za 2016. godinu je najveći u toj regiji. Međutim pokretanje vlastitog posla je teško zbog maloga kapitala s kojim raspolažu stanovnici tih županija.

Jedan od ključnih faktora za pokretanje obiteljskog biznisa je i obrazovanje. Ono je bitan čimbenik jer kroz dobar i kvalitetan obrazovni sustav stječemo znanja i vještine potrebne za upravljanje vlastitim poslom.

Istraživanja GEMa u Republici Hrvatskoj su pokazala da što su građani obrazovaniji i školovaniji da im je lakše ući u proces pokretanja vlastita posla.

Tablica 03: Stupanj obrazovanosti malih poduzetnika u RH mjeren TEA indeksom

Obrazovanje / Godina	Manje od srednja škole	Srednja škola	Obrazovanje nakon srednje škole	Postdiplomsko obrazovanje
2014.	4,1	8,3	12,1	7,8
2015.	0,8	9,1	9,8	10,7
2016.	1,5	8,8	12,6	9,7
EU (2016.)	6,0	8,0	10,6	12,7

Izvor: GEM HRVATSKA 2016 (39.str.)

Po prikazanim podatcima u tablici, može se zaključiti da Hrvatska iako znatno zaostaje za EU u slučaju pokretanja vlastita posla onih sa nižim stupnjevima obrazovanja, uspijeva držati korak što se tiče obrazovanih i visoko obrazovanih građana koji se upuštaju u poduzetničke vode.

Jedan od većih problema u Republici Hrvatskoj su kratkotrajnost obiteljskog biznisa. Naime 50% zaposlenih radi u obiteljskim poduzećima, i većina mikro i malih poduzeća su u vlasništvima obitelji, a vlasništvo tih obiteljskih poduzeća je u rukama prve generacije obitelji,

znači one koja ju je i osnovala i koja još uvijek upravlja s njime. Nažalost obiteljska poduzeća u RH nemaju dug životni vijek te se nakon nekoliko godina poslovanja mala poduzeća gase. Uzrok tome su loše stanje na tržištu, nepovoljna gospodarska situacija u RH i velika centralizacija.

3.1.3 Velika poduzeća u RH

Iako u RH velika većina obiteljskog biznisa se sastoji od malih i srednjih poduzeća, bitno je navesti i ona veća poduzeća, tj. uspješnija koja su uspjela ideju svoje obitelji pretvoriti u poslovno carstvo.

Neke od najuspješnijih obiteljskih tvrtki su:

- Koncern Agrokor
- Vindija d.d.
- Orbico grupa
- Gavrilović
- Auto Zubak

Iako je u posljednje dvije godine moćno carstvo Ivice Todorića, koje je izgradio u proteklih 30 godina posrnulo te naišlo na ogromne financijske probleme, ipak se mora spomenuti koncern **Agrokor** kao najveća i najuspješnija tvrtka u Republici Hrvatskoj.

O njenoj veličini i važnosti dovoljno govori podatak da se kod problema sa vraćanjem kredita i zaduživanjem na stranim tržištima morala umješati i pravna država. Vlada RH je ušla u pregovore sa stručnjacima kako bi pronašla rješenje koje bi zadovoljilo interese koncerna i njegovih poslovnih partnera. Međutim, koncern Agrokor je vlasnik najvećih Hrvatskih brendova (Konzum, Zvijezda, Ledo, Jamnica, PIK, Belje…), pa su se tako na udaru našli i sami zaposlenici koji su strahovali za sudbinu svojih radnih mjesta. Neke firme su prodane u strano vlasništvo pa su nastavile sa poslovanjem dok neke druge nisu bile te sreće pa su rješenje tražili kroz smanjenje broja radnika. Velik broj ih još uvijek strahuje za svoja radna mjesta.

Vindija je hrvatska prehrambena tvrtka sa sjedištem u Varaždinu osnovana 1959.god. Vindija je jedna od najvećih hrvatskih prehrambenih industrija i pod sobom ima 13 tvrtki i 4000 zaposlenih.

Vlasnik i osnivač Vindije je Dragutin Drk. Trenutno obnaša poziciju direktora na koju je došao 1965. godine. Drk je vlasnik 96% dionica i jedini je član uprave. Na ostalim rukovodećim pozicijama rade dvije njegove kćeri Dubravka Drk-Mravlinčić i Tamara Drk-Vojnović koje su najvjerojatnije nasljednice.

Orbico grupa je vodeći distributer velikog broja globalno zastupljenih robnih marki vrhunske kvalitete, koje obuhvaćaju širok asortiman. U vlasništvu je osnivača Branka Roglića, kojemu u poslovanje pomaže supruga koja vodi financijske poslove dok su poslovanje uključeni i njihovi sinovi Josip i Stjepan.

Gavrilović mesna industrija je jedna od najstarijih obiteljskih poduzeća u na prostoru RH. Osnovana davne 1690. god. od strane obitelji Gavrilović, tvrtka i dan danas posluje u vlasništvu iste obitelji. Iako im je jedno vrijeme oduzeto vlasništvo u razdoblju komunističkog sustava, osnutkom RH firma je vraćena u vlasništvo obitelji Gavrilović. Trenutno je na čelu Đuro Gavrilović koji spade u osmu generaciju obitelji Gavrilović koja vodi tvrtku, a na red ubrzo dolazi i deveta generacija, njegov sin Georg.

AutoZubak je poduzeće koje se bavi prodajom i distribucijom određenih marki vozila te njihovim servisiranjem. Vlasnik firme je Pavo Zubak koji iza sebe ima zaposlene i sina i kćer.

3.2 Obiteljsko poslovanje u svijetu

U svijetu, a posebice u Europi (EU) koja je u mnogima stvarima u gospodarstvu i u tržišnom poslovanju trenutno ispred Republike Hrvatske po razvijenosti i konkurentnosti tako je i naprednija kada je riječ o Obiteljskom biznisu, tj. uključenosti obitelji u zajedničko vlasništvo i poslovanje nad poduzećima.

To se odmah može primjetiti u samoj zakonskoj definiciji obiteljskih poduzeća kao poslovne strukture i načina vlasništva i poslovanja određene tvrtke koje imaju mnoge zemlje članice EU.

EU definicija obiteljskih poduzeća

- Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.[12]

Obiteljska poduzećaa su rasprostranjena po cijelome svijetu te nisu rijedak način vođenja poduzeća i upravljanja njome. Najveći broj obiteljski biznisa se nalazi u Europi i Sjevernoj Americi. Azija ima nešto manje poduzeća u obiteljskim vlasništvima dok je ovakva struktura poslovanja manje popularna u Južnoj Americi.

Većina poduzeća se bavi sekundarnim djelatnostima, kao što su: automobilske tvrtke, dobavljači i trgovački lanci, građevina. Dobar dio onih koji se bave poslovima privatnog sektora su iskopi nafte i plina te rudarstvo plemenitih metala. Što se tiče tercijarnog sektora, on ima najmanji udio obiteljskih poduzeća, a većina ih se bavi bankarskim poslovima, medijima i telekomunikacijama.

Osnivanje obiteljskih poduzeća koje i dan danas postoje je započelo u 20-om stoljeću. Najveći broj njih je nastao nakon drugog svjetskog rata. Druga polovica tog stoljeća je iznjedrila neka velika poduzeća koja su sada jedni od predvodnika u svojim granama poslovanja. Slabljenje komunizma i socijalističkog sustava je imalo ogroman učinak i za posljedicu je došlo do otvaranja tržišta i mogućnosti za slobodnijim poslovanje. Pad Berlinskog zida je bio posljednja prepreka koje su imale mnoge zemlje i gospodarstva u kojima se građani nisu tako olakotno mogli upustiti u otvaranje obiteljskih poduzeća.

Neke od najpoznatijih tvrtki i brendova u svijetu su plod obiteljskog poslovanja. To su primjeri tvrtki koje su kroz prizmu obiteljskog vlasništva i zajedničkog vođenja poslovanja uspjeli dovesti obiteljsko poduzeće na sami vrh i postići ogroman ugled i prepoznatljivost među kupcima.

[12] CEPRA (centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja)

Tablica 04: Vodeća imena u svijetu obiteljskog biznisa

TVRTKA	OSNUTAK	PROFIT	ZAPOSLENI	DRŽAVA	VLASNIŠTVO	UDIO (%)
Wal-Mart Stores, Inc	1962	485.7	2,200,000	US	Walton family	50,9
Volkswagen AG	1937	231.7	591,425	Njemačka	Porsche i Piech families	52,2
Berkshire Hathaway, Inc.	1955	199.9	361,270	SAD	Buffet family	37,6
Ford Motor Company	1903	149.6	199,000	SAD	Ford family	40
EXOR SpA	1927	148.1	303,247	Italija	Agnelli family	53
Cargill, Inc.	1865	120.4	153,000	SAD	Cargli family	100
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	100.1	122,244	Njemačka	Quandt family	46,8
Koch Industries Inc.	1940	100	100,000	SAD	Koch family	84
Schwarz Group	1930	93.1	360,000	Njemačka	Schwarz family	100

Izvor: Centar za obiteljsko poslovanje, Sveučilište u St. Gallenu

Sva poduzeća se nalaze u SAD-u ili u Europi, prvenstveno Njemačkoj. Osim Koch Industrije koja se bavi naftom i plinom, sve ostale tvrtke su u sekundarnom sektoru.

Ovo istraživanje je napravilo Sveučilište u St. Gallenu u Švicarskoj (2017). Ono je izdvojilo 500 najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu te ih rangiralo prema prihodu koji ostvaruju. Velika zanimljivost je da se na ovom popisu našla i jedna hrvatska tvrtka. Agrokor d.d., obitelji Todorić, u tadašnjem obliku i strukturi vlasništva je smješten na impresivno 222 mjesto. Treba napomenuti kako u regiji niti jedna druga tvrtka se nije našla na popisu, što zvuči još impresivnije za najveću kompaniju u RH.

U određenim zemljama EU (Njemačka, Francuska, Nizozemska, Belgija…), SAD-u i Švicarskoj poduzetnici lakše dolaze do kapitala koji je potreban za pokretanje vlasita posla. Stabilno i konkurento gospodarstvo omogućava lakše upuštanje u poslovni svijet. Za jačanje obiteljskog poduzetništva zemlje moraju imati i dobar standard života građana jer za financirat obiteljsko poslovanje većina poduzetnika koristi vlastiti kapital koji je prikupljen dugogodišnjom štednjom

i ulaganjem u povratna sredstva. Zaduživanje kod banaka i drugih institucija drugi način međutim banke nisu zainteresirane za mala poduzeća koja tek počinju.

Kako u RH, nasljeđivanje je veliki problem i u svjetskim obiteljskim poduzećima. Manjak strateškog planiranja u razvijenim zemljama je sličan onome u RH. Uzrok toga je to što 43% poduzeća uopće nemaju plan nasljedstva, a samo njih 12% uspije doći do 3. generacije. Nasljedstvo je najveći uzrok propasti velikog broja poduzeća.

U većini obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama upravljaju poduzetnici prve generacije (npr. Španjolska 86%, Velika Britanija 82%, Njemačka 81%). Velik broj obiteljskih poduzeća prolazi razdoblje multigeneracijskog vlasništva (Finska 55%, Švedska 42%) u kojima poduzećima zajedno upravljaju prva i druga generacija. Ovo istraživanje pokazuje da upravljačka struktura obiteljskih poduzeća u razvijenim zemljama rijetko predstavlja kombinaciju članova obitelji i profesionalnih menadžera (npr. samo 4% obiteljskih poduzeća u Nizozemskoj imaju takvu kombiniranu upravljačku strukturu, a niti jedna od promatranih zemalja u ovom istraživanju nema udio takvih poduzeća veći od 25%).[13]

Pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo, ili gotovo uopće ne govori. Kompleksnost procesa transfera dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ih je svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iako većina osnivača to priželjkuje). U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne menadžere koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji za uključivanje u posao.

[13] Botero, Isabel & Cruz, Cristina & De Massis, Alfredo & Nordqvist, Mattias. (2015). Family Business research in the European Context.. European J of International Management

4. ODRŽIVOST OBITELJSKIH PODUZEĆA

4.1 Menadžment

Pojam menadžmenta seže daleko u povijest. Svako ga poduzeće treba pa tako i obiteljska. Proces menadžmenta se odvija u dinamičnoj poslovnoj okolini u kojoj želi efikasno i efektivno ostvariti ciljeve poduzeća i ciljeve obitelji kao vlasnika.

Današnji pojam menadžmenta se više ne temelji na tome da je menadžmenta samo autokratsko naređivanje sa ciljem ostvarivanja profit već se persperktiva širi i usmjeruje se na kupce, kvalitetu radnih uvjeta, zadovoljstvo zaposlenih, uključivanje drugih u rad, razmjena informacija, uspješno svladanje promjena i uključivanje društvene odgovornosti i etičke usmjerenosti u temeljne ciljeve poslovanja obiteljskog poduzeća.

Proces modernog menadžmenta se može raspodjeliti kroz pet temeljnih menadžerskih funkcija: Planiranje, Organizianje, Kadroviranje, Vođenje i Kontroliranje.[14]

- Planiranje je funkcija koja postavlja ciljeve i načina kako doći do njih. Ono uključuje skeniranje okoline, utvrđivanje alternativa i osiguranje resursa.
- Organiziranje omogućuje ravoj organizacijskih struktura i alokaciju ljudskih resursa. Cilj organiziranja je utvrđivanje ključnih aktivnosti, osiguranje fleksibilnosti i dizajniranje individualnih poslova, grupiranje i alokaciju resursa.
- Kadroviranje sve više dobiva na važnosti zbog većeg značaja međuljudskih odnosa za konkurentnost obiteljskog poduzeća. Ono se provodi utvrđivanjem potreba za random snagom, angažiranjem, odabirom, postavljanjem, unapređivanjem, ocjenjivanjem te planiranjem karijera.
- Vođenje se provodi motivacijom drugih za ostvarenje ciljeva i održavanjem dobrih odnosa u poduzeću.
- Kontroliranje je postupak mjerenja ostvarivanja cijeva. Ono osigurava odvijanje događaja prema tijeku i olakšava ispunjenje planova.

[14] Vidučić, Lj. (2012): Mala i srednja poduzeća: Financijska politika i ekonomsko- financijski okvir podrške

Menadžeri u obiteljskom poduzeću djeluju kroz svih pet funkcija jer rezultati jedne ovise o drugoj.

Što se tiče samog menadžmenta i njegove oraganizacije, tu ga dijelimo na tri razine. Organizacijska hijerarhija se ogledava kroz Lower, Middle i Top menadžment.

Za obiteljsko poduzeće kao cjelinu su odgovorni vrhovni menadžeri. Oni su odgovorni za uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Prenose viziju poduzeća kroz različite organizacijske razine.

Menadžment srednje razine u obiteljskom poduzeću ima zadaću nadgledanja aktivnosti i organiziranja resursa. Ova razina je od iznimne važnosti jer je ona poveznica između vrha poduzeća i samih zaposlenika.

Najniža razina menadžmenta je zadužena za obavljanje svakodnevnih zadaća i poslova unutar obiteljskog poduzeća.

4.2 Vodstvo

Obiteljska poduzeća se zbog brzih promjena ekonomskih i političkih uvjeta moraju brzo prilagoditi a tu zadaću ima vodstvo poduzeća. Različiti oblici vodstva mogu odlučiti i usmjeriti poduzeće na određeni smjer. Razlikujemo nekoliko vrsta vodstva[15]:

- Karizmatsko
- Transakcijsko
- Transformacijsko
- Vizionarsko
- Timsko
- Uslužno

Karizmatski vođe su spremni preuzeti rizik i podnijeti žrtvu, inspirativni su i njihovi sljedbenici imaju povjerenja u njih. Još se nazivaju i vizionarskim vođom i kriznim vođom jer često djeluju

[15] Bulog, I., Kružić D. (2012): Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost

u uvjetima krize. Karakteriziraju ih samopouzdanje, vizionarstvo mišljenje van okvira i kreiranje promjena.

Transakcijski vođa nastoji svoje podređene učiniti zadovoljnima i time se povećava produktivnost među radnicima. Pomaže podređenima u radu i osigurava im resurse kako bi postigli ciljeve.

Transformacijski vođa inspirira sljedbenike za obaljanje poslova za interes cijelog obiteljskog poduzeća. Odlikuje ih snažan moral, pravda i jednakost.

Vizionarsko vodstvo je okrenuto ka budućnosti. Ono se temelji na osobnim vrijednostima i standardima pojedinca.

Timsko vodstvo se javlja u obiteljskim poduzećima kada poraste kompleksnost okoline s kojom se pojedinac ne može sam nositi. One vođe obiteljskih poduzeća koje su naviknule na posjedovanje autoriteta i donošenje odluka teško će se priviknuti na timsko vodstvo.

Uslužno vodstvo se temelji na povećanju motivacije obiteljskog poduzeća i njihovih radnika. Vođa djeluje na razini ostvarenja potreba podređenih ali i na ostvarenje svrhe i misije obiteljskog poduzeća.

Svaki od stilova vodstva imaju svoje prednosti i mane, pa zato svaki može biti uspješan i efikasan u odgovarajućoj situaciji i uvjetima.

U mali obiteljskim poduzećima često vlada autokratski stil vođenja, pa vlasnik-menadžer ima problem delegiranja odgovornosti na niže razine odlučivanja jer želi držati sve konce u svojim rukama. Vodstvo u obiteljskim poduzećima je od velikog značaja, ono mora voditi i usmjeriti poduzeće na dobar put ka budućem poslovanje te mu time osigurati uspješnost i održivost na dugoročnom planu.

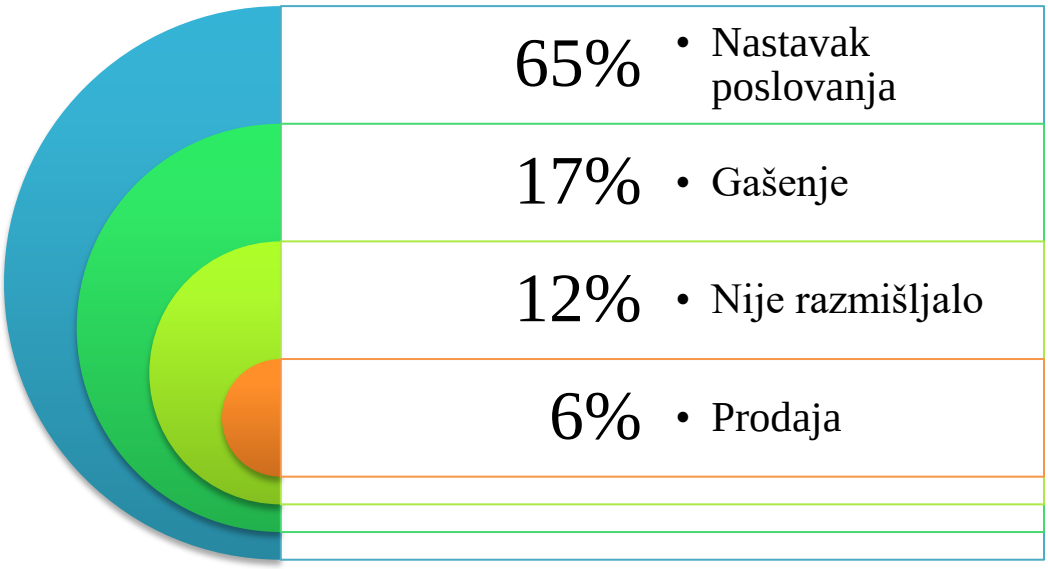
4.3 Budućnost obiteljskih poduzeća

Bez pravog mendžementa i vodstva, obiteljske tvrtke neće dugo opstati na tržištu. Dobro upravljanje poslovanjem i kvalitetne strategije pomažu poduzećima da rastu i preživljavaju u poslovnom svijetu.

Međutim kao što smo vidjeli u primjerima, tvrtke da bi nastavile poslovati u budućnosti moraju imati kvalitetne strateške planove. Kod korporacija kada jedna osoba ode u mirovinu zamjeni ga druga sličnih sposobnosti, ali kod obiteljskih poduzeća nasljeđivanje je kompliciranije od toga.

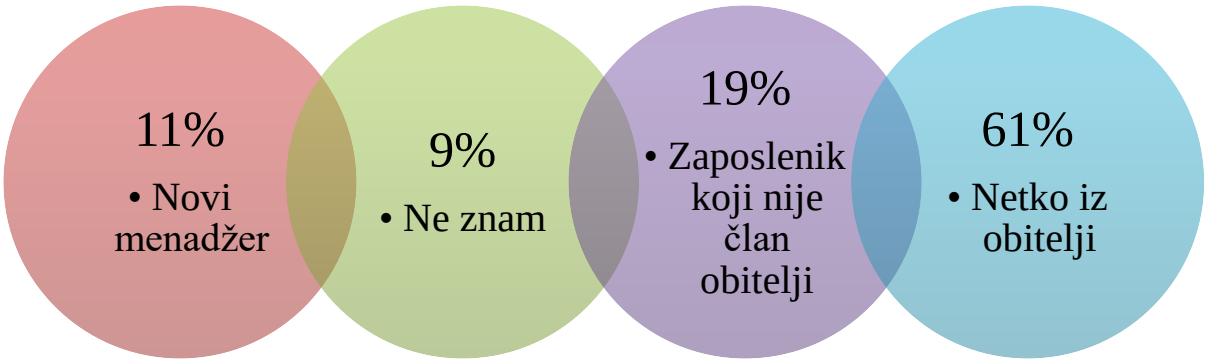
Nasljedstvo se prenosi sa genercije na generaciju i to godina u obiteljskim poduzećima. Velik broj njih se trenutno nalazi u situaciji u kojoj nemaju adekvatne planove za budućnost. Kada osoba odgovorna za poslovanje obiteljskog poduzeća siđe sa dužnosti nju zamijeni netko iz obitelji vlasnika, bila to kćer, sin, nećak … Ali što kada ta osoba ne želi nastaviti obiteljsko poslovanje ili nije zainteresirana tako visokom pozicijom. Što kada nasljednik ima male sposobnosti, znanja i vještina s kojima raspolaže, kada nema iskustva vođenja poduzeća. Tada sadašnji vlasnici moraju od ranih godina pripremati svoje nasljednike na ono što ih čeka. Laganim obukama i kroz uključenost u poslovanje, nasljednici se pripremaju preuzeti jednog dana poslovanje obitelji i produžiti to poslovanje za još jednu generaciju.

Druga solucija je da poduzeće ostane u vlasništvu osnivača ali da upravljanje poslovanjem preuzme osoba van kruga obitelji. Da se upravljanje prepusti visoko obrazovanom i stručnom menadžeru koji je na taj položaj stigao zahvaljujući rezultatima svoga rada a ne zbog pripadnosti određenom krugu ljudi.



Grafikon 01: Udio očekivane budućnosti poduzeća nakon povlačenja vlasnika

Izvor: CEPOR – Business transfer barometer Hrvatska



Grafikon 02: Udio preuzimanja upravljanja poduzećem

Izvor: CEPOR – Business transfer barometer Hrvatska

Osnovna načela i razlozi za uključivanje u obiteljski biznis (perspektiva nasljednika):

- Poduzeće će jednoga dana biti moje
- Moji roditelji to od mene očekuju
- Osjećam sigurnost u obiteljskom poduzeću
- Kasno je za otpočinjanje karijere izvan svog poduzeća
- Volim svoju obitelj i ponosan sam njom i njenim biznisom
- Moja obitelj je dinamična i dostojna povjerenja
- Želim zaštititi moje obiteljske interese
- Obiteljski biznis je moja baština
- Rad u obiteljskom biznisu je financijski privlačan

Zašto vlasnici obiteljskih poduzeća preferiraju obiteljske nasljednike:

- Prenošenje povoljnih prilika na svoju djecu
- Osiguranje kontinuiteta nasljedstva

- Održavanje obiteljskog zajedništva
- Generiranje financijskih prednosti i blagostanja
- Osiguranje osobnih interesa u starosti
- Zaštita pouzdanih i vjernih zaposlenika
- Omogućavanje obiteljske financijske sigurnosti
- Postizanje društvenih probitaka

Nasljeđivanje kao glavni faktor za dugoročnu održivost obiteljskih poduzeća i dalje ostavlja dosta ne odgovorenih pitanja, kako od strane starije generacije tako i od mlađe.

STARIJA GENERACIJA

- Što činiti kada moja djeca odrastu i krenu na školovanje?
- Što činiti kada se djeca ožene?
- Jesam li siguran(a) da moja djeca žele preuzeti obiteljsko poduzeće?
- Jesu li moja djeca sposobna za vođenje obiteljskog biznisa?
- Hoću li moći dobro živjeti kao umirovljenik, bez prihoda od obiteljskog biznisa?

MLADA GENERACIJA

- Što činiti kada roditelji odu u mirovinu i ostave me samoga da vodim poduzeće?
- Što činiti ako roditelji iznenada umru?
- Što činiti ako roditelji prodaju obiteljski biznis?
- Želim li zaista ostvariti karijeru u obiteljskom poduzeću?
- Zadovoljava li obiteljski biznis moje ambicije?
- Postoji li dostatan potencijal rasta poduzeća?

Budućnost je neizvjesna, međutim poduzetnici su veoma optimistični te među europskim i hrvatskim poduzetnicima prevladava pozitivan stav o budućnosti. Čak 72% europskih ispitanika kaže da se osjeća sigurno ili vrlo sigurno u svoje gospodarske izglede u idućih 12 mjeseci dok je

kod hrvatskih ispitanika taj optimizam donekle u padu, ali je i dalje dosta velik, s prošlogodišnjih 62% na ovogodišnjih 42%.

Oko petine (21%) ispitanih europskih poduzeća pokazuje zabrinutost za budućnost dok je kod hrvatskih ispitanika taj broj porastao sa 31% na ovogodišnjih 41%.

Samo se 7% europskih ispitanika osjeća pesimistično dok je kod hrvatskih ta brojka ponovno porasla s prošlogodišnjih 6% na ovogodišnjih 17%.[16]

Pad optimizma hrvatskih poduzetnika se može objasniti kroz nekoliko problema koji im otežavaju posao. Glavni problem su:

- Politička neizvjesnost
- 'Rat za talente'
- Povećana konkurencija
- Promjene u zakonodavstvu
- Rast cijena rada

Loša politička slika u RH nikako ne stvara povoljne uvjete za rad i širenje poslovanja. Nestabilne vlade i česti izbori su nešto što ne daje povjerenje poduzetnicima. Veliki problem je i pronalazak kvalitetne radne snage. Na tržištu rada je sve teže doći do mladih i talentiranih radnika koji nemaju namjeru svoje poslovne aktivnosti nastaviti u inozemstvu i tamo se zaposliti.

[16] European Family Businesses (2016), Europski barometar obiteljskih poduzeća

5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća kao oblik poslovanja su važan dio gospodarstva RH. Velik broj obitelji i poduzetnika se okreće ovom načinu upravljanja i poslovanja svojim poduzećima. Zbog njih je zato veoma bitno da Vlada RH i odgovorna tijela donesu nove izmijenjene i nadopunjene zakone i pravilnike o poslovanju mali i srednjih poduzetnika. Na primjeru nekih od najvećih hrvatskih poduzeća se može vidjeti da se je uspjeh itekako moguć kroz poslovanje sa obitelji i ulaganjima zajedničkih sredstava u poslovni pothvat. Politička nestabilnost odmaže hrvatskim poduzetnicima te im se boljom politikom i upravljanjem mora olakšati poslovanje.

Razvijene svijetske zemlje, pogotovo SAD i EU već odavno ubiru plodove kroz poslovanje obiteljskih poduzeća. Zato Republika Hrvatska mora stvoriti adekvatne uvjete, bolju okolinu te novu infrastrukturu kako bi se inovativnost i kreativnost poduzetnika lakše izrazila na tržište.

Glavni problem opstanka je loše vodstvo i upravljanje poduzećima. Nedostatni poslovni i strateški planovi su način kako napraviti iskorak i donijeti uspjeh poduzeću. Planiranje je prekretnica svakog poduhvata pa tako i obiteljskog posla. Jasna vizija, misija i ciljevi te kako doći do njih su ključ uspjeha.

Hrvatski poduzetnici se nalaze u problemu dugoročne održivosti poslovanja obiteljskih poduzeća zbog lošeg nasljeđivanja unutar poduzeća. Prijenos vlasništva i upravljačke strukture je dug i težak posao za koji se treba početi spremati na vrijeme. Dobrom obukom i stjecajem iskustva nove generacije bi lakše zamjenile stare i bolje bi se snašli sa zadaćama koje nose odgovorni poslovi kao što je upravljanje Obiteljskim Poduzećem.

SAŽETAK

Poduzetnik je osoba koja pokreće vlastiti posao i ulazi na tržište, on prihvaća sav rizik te ubire plodove uspjeha. Obiteljski biznis je oblik poslovanja kojeg pokreće određena obitelj, koja njime upravlja i u njenom je vlasništvu. Problem održivosti se javlja kod loše tržišne situacije te velike političke nestabilnosti u zemlji. Odlazak kvalitetne mlade radne snage u inozemstvo predstavlja velik problem poduzećima kao i loše planiranje i opremanje nasljednika na preuzimanje vlasništva i poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: poduzetništvo, obiteljski bizinis, održivost, uspjeh

SUMMARY

Entrepreneur is an individual who founds and runs a small business and assumes all the risk and success of the venture. Family owned business is type of company in which two or more family members are involved and the majority of ownership or control lies within family. Problem of sustainability for family businesses is happening because of very bad market situation and big political instability. Young and talented workers are seeking their opportunities in foreign countries which is one of the main issues for entrepreneurs in Croatia. Very poor strategic planning does not help in sustainability of family businesses. Owners must prepare their children for takeover of the companies.

Key words: entrepreneurship, family business, sustainability, success

LITERATURA

Knjige:

1. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016): *Obiteljsko poduzetništvo,* Ekonomski fakultet u Mostaru(BiH), Ekonomski fakultet u Splitu, Mostar(BiH)
2. Bulog, I., Kružić D. (2012): *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost,* Ekonomski fakultet u Splitu
3. Kuvačić, N. (2005): *Poduzetnička biblija,* Split
4. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2016): *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, GEM HRVATSKA
5. Vidučić, Lj. (2012): *Mala i srednja poduzeća: Financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške,* Ekonomski fakultet u Splitu

Web izvori:

1. Centar za obiteljska poslovanja i prijenos poduzeća (CEPRA)
2. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR)
3. European Family Businesses (ESB)
4. Europski barometar obiteljskih poduzeća, peto izdanje (2016)
5. Family business research in the European context
6. Global Family Business Index
7. Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2015.
8. The family business sector in 2016: Success and succession

POPIS TABLICA I GRAFOVA

Tablice:

- Tablica 01: Najstarija obiteljska poduzeća u svijetu ……10/11
- Tablica 02: Razvijenost, BDP, Nezaposlenost,
  Broj obrta i pravnih osoba po županijama u RH .....……..16/17
- Tablica 03: Stupanj obrazovanosti malih
  poduzetnika u RH mjeren TEA indeksom ……..…..18
- Tablica 04: Vodeća imena u svijetu obiteljskog biznisa …….22

Grafovi:

- Grafikon 01: Udio očekivane budućnosti poduzeća nakon povlačenja vlasnika……...27
- Grafikon 02: Udio preuzimanja upravljanja poduzećem ……28