DIVERZIFIKACIJA OBITELJSKIH PODUZEĆA I PROCES NALJEĐIVANJA

Budalić, Katarina

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:124:238587

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

DIVERZIFIKACIJA OBITELJSKIH PODUZEĆA I PROCES NALJEĐIVANJA

Mentor:
Izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Studentica:
Katarina Budalić, 1151452

Split, svibanj, 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 2
2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA 3
2.1. Poduzetnik i vrste poduzetnika 5
2.2. Obiteljsko poduzetništvo 7
2.2.1. Vrste obiteljskog poduzetništva 9
2.2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća 9
2.3. Značaj i primjer obiteljskih poduzeća u svijetu i EU 13
3. VODSTVO 15
4. PROCES NASLJEĐIVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA 17
4.1. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća 17
4.2. Izbor nasljednika 17
4.3. Faze procesa nasljeđivanja 19
4. NASLJEĐIVANJE U OBITELJSKOM PODUZEĆU ARGATIN D.O.O 21
ZAKLJUČAK 26
LITERATURA 27
POPIS SLIKA 29
POPIS TABLICA 29
SAŽETAK 30
SUMMERY 30

1. UVOD

Obiteljska poduzeća su danas u svijetu poduzetništva vrlo zastupljena. Kao što i samo ime kaže ključ svakog obiteljskog poduzeća je obitelj. Obitelj i njeni članovi vode poduzeće i razvijaju ga. Obiteljska poduzeća bi trebala biti prepoznatljiva i na dobrome glasu. Obitelj udružuje snage i teži ostvarenju zajedničkih ciljeva za dobrobit i obitelji i poduzeća. Vlasništvo i kontrola poslovanja u obiteljskim poduzećima se prenose s generacije u generaciju. Svakim danom članovi obitelji se sve više uključuju u obavljanje određenih funkcija poduzeća. Postoje poduzeća koja su u vlasništvu obitelji, ali obitelj ne sudjeluje u aktivnostima poduzeća. Postoje također i poduzeća kojima su članovi obitelji vlasnici i sami voditelji poslovanja.

U prvom dijelu rada definiran je pojam poduzetništva i poduzetnika. U istom dijelu je definirano obiteljsko poduzetništvo i postavljen temelj za daljnje razrađivanje teme rada donoseći vrste obiteljskog poduzetništva te ukazujući na prednosti i nedostatke navedenih. U drugom dijelu je razrađeno vodstvo i najčešći oblici vodstva koji se javljaju u obiteljskom poduzeću. U trećem poglavlju je teorijski obrađen proces nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. Također je prikazana struktura vlasništva obiteljskih poduzeća, izbor nasljednika i faze procesa nasljeđivanja. U četvrtom poglavlju je objašnjen proces nasljeđivanja na primjeru firme Argatin d.o.o. Zadnji dio je zaključak.

2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA

Još u 15. stoljeću se pojavljuje definicija savršenog trgovca. Nju daje Dubrovčanin Benedikt Kotruljević i ona smješta trgovca u rizično poslovanje gdje je važno dobro procijeniti priliku za zaradu. Slika tadašnjeg savršenog trgovca se u potpunosti poklapa s slikom današnjeg modernog poduzetništva u suvremenim teorijama.[1]

Privatno vlasništvo koje se temelji na slobodnom tržištu pokreće razvoj poduzetništva.

Osnovni preduvjeti za razvoj poduzetništva su[2]:

- tržište,
- platežno sposobna potražnja,
- konkurencija i
- autonomija privrednih subjekata.

Tržište je krajnji cilj poduzetnika. Poduzetnik želji zadovoljiti sadašnju potražnju tržišta i pripremiti se za buduću. Platežno sposobna potražnja predstavlja "količinu roba ili usluga koje su kupci spremni platiti po određenim cijenama u nekom vremenskom razdoblju na nekom tržištu."[3] Konkurencija motivira poduzetnika da izrađuje kvalitetnije proizvode, cjenovno pristupačne s dobrom distribucijom i promocijom. Konkurenciju je vrlo važno kontinuirano pratiti i analizirat. Autonomija privrednih subjekata predstavlja samostalnost poduzetnika u poslovanju, odabiru tržišta ili resursa. U samom planiranju poslovanja svi poduzetnici imaju jednake šanse za uspjeh no ishod poslovanja i aktivnosti nisu svima isti. Vrlo teško je odrediti jedinstvenu definiciju poduzetništva. Poduzetništvo zahtjeva znanje i naporan rad, želju za uspjehom i odgovore na brojne izazove. Svaki gospodarski sustav i razvoj se temelje na dobrom poduzetništvu. Zadatak poduzetništva je da najbolji mogući način kombinira i upravlja proizvodne faktore s ciljem maksimiziranja dobiti i profita.[4]

Poduzetništvo se u svijetu relativno kasno počinje razvijati. Samu riječ poduzetništvo je uveo Richard Cantillon u 17. stoljeću. On daje definiciju i poduzetnika i to kao osobu koja daje po poznatim a prodaje po nepoznatim cijenama. Riječ poduzetnik potiče iz francuskog jezika.

Prema Kružiću riječ poduzetništvo je izvedena od francuske riječi *enterprendre* što označava osobu koja preuzima rizik novoga. [5]

---

[1] Vajić I. (1994.): „Management i poduzetništvo“, Zagreb: Mladost d.o.o., str. 43
[2] Škrtić, M.; Vouk, R (2006): "'Osnove poduzetništva i menadžmenta", Katma d.o.o. Zagreb. str. 28
[3] Ibidem
[4] Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 12.
[5] Kružić, D. (2007.): „Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji“, Ekonomska misao i praksa, No.2., str. 155.

Tablica 1: Definicije poduzetništva u svijetu tijekom povijesti

Izvor	Definicija
Knight (1921.)	Profit iz preuzimanja nesigurnosti i rizika
Schumpeter (1934.)	Iznalaženje novih kombinacija organizacije poduzeća- novih proizvoda, novih usluga, novih izvora sirovina, novih metoda proizvodnje, novih tržišta, novih oblika organizacije
Hosellitz (1952.)	Preuzimanje rizika, koordinacija proizvodnje resursa, uvođenje inovacija, pribavljanje kapitala
Cole (1959.)	Svrhovito djelovanje na pokretanju i razvoju profitabilnog poslovanja
McClelland (1961.)	Umjereno preuzimanje rizika
Gartner (1985.)	Kreiranje novih organizacija
Stevenson, Roberts i Grousbeck (1989.)	Iskorištavanje prilika bez obzira na trenutačno poslovanje
Hart, Stevenson i Dial (1995.)	Iskorištavanje prilika bez obzira na trenutačno poslovanje, ali ograničeno prethodnim iskustvom iz povezanih industrija

Izvor: Dollinger, M. J. (2002): "Entrepreneurship: Strategiesand Resources", New Jersey: Prentice Hall, str. 6

Hrvatsko poduzetništvo se počinje razvijati u 15. stoljeću s već prethodno spomenutom definicijom poduzetništva od Benedikta Kotruljevića. Osim njega važnu ulogu u razvoju hrvatskog poduzetništva je imao i Blaž Lorković koji se u 19. stoljeću zalagao za postavljanje najvažnijih poduzetničkih načela.

2012. godine Šipić i Najdanović postavljaju temeljne pretpostavke za razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj[6]:

- pravne pretpostavke - predstavljaju zakonske propise koje je potrebno zadovoljiti pri osnivanju, registraciji i likvidaciji poduzeća kao i zakonske propise prilikom poslovanja poduzeća,
- financijske postavke – predstavljaju temeljni kapital za pokretanje poduzeća
- obrazovne pretpostavke – predstavljaju opće, stručno i poslovno znanje poduzetnika koje stječe preko redovnog obrazovanja i preko obrazovanja putem tečajeva, seminara i slično,
- znanstvene pretpostavke – okupljaju sveučilišta, fakultete, znanstvene institute u sklopu kojih se istražuju problemi na koje poduzetništvo nailazi,
- savjetodavne pretpostavke – uključuje razna savjetovališta za pokretanje poduzetništva.

2.1.Poduzetnik i vrste poduzetnika

Pojam poduzetnika se svakodnevno koristi za različite djelatnosti. Poduzetnik je prije svega osoba koja ima razvijen poslovni duh i sposobnost rukovođenja. Poduzetnik je inovator koji ima ideju za nešto novo te je razvija. On je izrazito sposoban naći uspješne ideje i plasirati ih na prikladno mjesto na tržištu. Poduzetnik mora biti dobar lider. Ako ne uspije u svojim idejama i namislima, pravi poduzetnik ne odustaje već nastavlja dalje tražeći nove ideje i nova rješenja.[7] Uspješan poduzetnik mora biti izrazito domišljat, sposoban za traženje rješenja, spreman za akcije, dobar organizator i motivator, strpljiv, uporan, itd. Uspješan poduzetnik mora znati upravljati ljudima i ujedno biti dobar menadžer. Škrtić smatra da je ključ poduzetničkog uspjeha ono što psiholozi nazivaju potrebom za postizanje nekog cilja, želja da ostvare nešto još bolje i kvalitetnije nego što je do sada ostvareno, nešto drugačije ili na drugačiji način.[8] Cilj svakog poduzetnika je ostvarivanje maksimalnog profita. Uz mogućnost ostvarenja dobroga uspjeha, uvijek postoji rizik od neuspjeha. Nekada se taj rizik i te kako isplati.

Pojam "poduzetnik" uveo je Richard Cantillon u radu "Rasprava o naravi trgovine" gdje je poduzetnika označio kao zakupca zemljišta, trgovca, itd.[9]

[6] Šipić, N. i Najdanović, Z. (2012): "Osnove poduzetništva" Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb, URL: http://www.vpsz.hr/media/files/Skripta-osnovepoduzetnistva-03-2013.pdf , (10.5.2018.)
[7] Gerber M. (2005).:" Legenda o poduzetništvu: zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti" Zagreb, IBS
[8] Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 64.
[9] Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 13.

Tablica 2: Vrste (tipovi) poduzetnika

Idealisti	24% poduzetnika spada u ovaj tip poduzetnika. Razlog uključivanja u poduzetništvo ovi poduzetnici smatraju sjajnu poslovnu ideju ili pak rad na nečemu novom i zanimljivom. Oni uživaju u razvijanju i kreiranju ideje, i vrlo su nestrpljivi pri izvršavanju ekonomskih analiza i pravnih pitanja.
Optimizatori	U ovaj tip poduzetnika spada 21% poduzetnika. Oni su vrlo predani poduzetništvu, uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekoga drugoga. Oni žele biti zaposlenici svog poduzeća i tako ostvarivati profit. Posjeduju ekonomsko znanje i poznaju tehnologiju, te time rade na smanjenju troškova i povećanju produktivnosti.
Radnici	Radnici čine 20% poduzetničke populacije. Oni vole svoj posao i ulažu sve napore da ispune ciljeve koje su zacrtali. Oni su bazirani na rast poduzeća.
Žongleri	Poput radnika, čine 20% poduzetničke populacije. Oni su zaokupljeni upravljanjem i koordiniranjem poslovanja. Teško daju odgovornost i ovlasti drugima, zbog toga velik dio posla obavljaju sami. Rezultat toga je manjak vremena za neke druge poslove. Oni su puni energije i vrlo simultano obavljaju više poslova.
Održavatelji	Održavatelji čine najmanju grupu poduzetnika s udjelom od 15%. oni otkupljuju poduzeća ili pak dobiju u nasljeđe i nastavljaju poslovanje. Oni nisu vješti s tehnologijom. Teže ravnoteži obiteljskog i poslovnog života.

Izvor: Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 66.

2.2.Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljsko poduzeće je poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije djelovanje je uključen jedan član obitelji ili pak više njih.[10] Obiteljsko poduzetništvo predstavlja jedan od najpopularnijih oblika vlasničkog organiziranja i načina upravljanja u svijetu. Obiteljsko poduzetništvo se najviše iskazuje u malom poduzetništvu. Uspješan obiteljski posao se s vremenom razvija i raste. Kuvačić smatra obiteljsko poduzetništvo kao oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome rodu. [11] U obiteljskim poduzećima odluke donosi jedna obitelj ili nekoliko njih. Obiteljsko poduzeće predstavlja svaki posao koji je registriran kao trgovačko društvo ili obrt a u vlasništvu je obitelji ili ono poduzeće na koje obitelj odlukama i ponašanjem ima ključan utjecaj. [12]

Kružić obiteljski biznis definira kao "pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira."[13] On također navodi kako je pojam obiteljskog biznisa širi od pojma obiteljskog poduzeća, te da se ta dva pojma ne mogu izjednačiti. Objašnjava to činjenicom da jedna obitelj može imati u vlasništvu grupu poduzeća kojima upravlja i može imati različite načine organiziranja poslovne djelatnosti. Bez obzira na to pojam obiteljskog biznisa i obiteljskog poduzetništva se uzimaju kao sinonimi.

Zajedničko svim definicijama obiteljskog poduzetništva je to da su članovi koji su vlasnici poduzeća u srodstvu i da su vlasnici kapitala poduzeća i njime upravljaju. Najšira definicija obiteljskog poduzeća zahtjeva da obitelj ima određenu kontrolu u poduzeću prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici teže tome da se poduzeće zadrži u obitelji. Ovaj pristup ima značaj i na poduzeća čiji članovi nisu u svakodnevnom sudjelovanju u poslovanju, ali ipak imaju neki utjecaj na odluke kao npr. članovi uprave ili udjela vlasništva. [14] Srednja definicija obiteljskog poduzeća ima dodatni zahtjev a to je da osnivač odnosno nasljednik upravlja i vodi poduzeće. Ova definicija se odnosi na poduzeća u kojima je samo jedan član svakodnevno uključen u poslovanje, uz mogućnost da odluke donose i drugi članovi.[15] Najuža definicija obiteljskog

[10] Buble, M., (2003.) Management malog poduzeća. I. dio, Ekonomski fakultet Split. Split. str. 83.
[11] Kuvačić, N., (1999.) Počela poduzetništva. Split. str. 117
[12] Škrtić M.; Mikić M. (2011). Poduzetnišvo. Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o
[13] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 3
[14] Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća. Split. str. 37
[15] Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća. Split. str. 38.

poduzeća želi da se u više generacija obitelji uključi u poslovanje i vođenje poduzeća i više od jednog člana zahtjeva značajnu menadžersku odgovornost. [16]

Tablica 1: Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća i obiteljska uključenost

Najširа definicija	**Srednja definicija**	**Najuža definicija**
• Efektivna kontrola strateškog odlučivanja • Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji	• Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem • Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka	• Uključenost više generacija • Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja • Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti
		
Nizak stupanj direktne obiteljske uključenost	Određeni stupanj obiteljske uključenost	Značajan stupanj obiteljske uključenost

Izvor: izrada autora prema: Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća. Split. str. 37.

[16] Ibidem

2.2.1. Vrste obiteljskog poduzetništva

Obiteljska poduzeća se mogu razlikovati po mnoštvu kriterija kao što su djelatnost, broj zaposlenih, prihod, poduzetnička kultura, itd.

S obzirom da uključenost vlasnika, tj. članova obitelji u poslovanje poduzeća možemo razlikovati tri tipa obiteljskih poduzeća:[17]

- aktivna obiteljska poduzeća,
- obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom,
- latentna (pritajena) obiteljska poduzeća.

Aktivna obiteljska poduzeća karakterizira nadzor članova obitelji nad poslovanjem. Vlasnici poduzeća su članovi obitelji i oni su ujedno i zaposleni. Ovaj tip poduzeća karakterizira i zapošljavanje radnika koji nisu članovi obitelji.

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom vode osobe koje nisu članovi obitelji ali u ime i za račun obitelji. Članovi obitelji ne vode poslovanje i nisu zaposleni u poduzeću.

Latentna obiteljska poduzeća vodi jedan član obitelji koji je ujedno i vlasnik ili nasljednik. On je uključen u poslovanje i vođenje poduzeća. Ostali članovi obitelji nisu uključeni u poslovanje.[18]

2.2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća su većinom dugotrajna poduzeća koja posluju godinama iz jedne obiteljske generacije u drugu. Svako obiteljsko poduzeće ima neku "tajnu uspjeha" koja se prenosi s koljena na koljeno. Djeca usvajaju znanje od roditelja i nastavljaju poslovanje i tradiciju. Fleksibilnost u radu i vremenu provedenom na poslu daje dobre rezultate i stvara konkurentnu prednost pred ostalim poduzećima.[19] Prednosti obiteljskih poduzeća su brojne, no možda najvažniji temelj obiteljskog poduzeća su dobri međuljudski odnosi i poštovanje.

Neke od glavnih prednosti obiteljskih poduzeća su[20]:

- povezanost obitelji i nastojanje očuvati ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanje,
- briga za pojedince,

[17] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 5.
[18] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 5
[19] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 34-36.
[20] Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Split. str. 60

- usmjeravanje zaposlenika, ujedno i članova obitelji na dugoročno poslovanje s obzirom da se u obitelji ostaje dugoročno,
- težnja visokoj kvaliteti kako bi se sačuvalo ime i tradicija s kojom su kupci upoznati,
- motiviranje članova obitelji da bi se postigli zacrtani ciljevi,
- obitelj teži obučavanju mlađih generacija obitelji,
- poticanje članova obitelji na odgovornost i razvitak radnih navika,
- jačanje zajedništva u obitelji,
- stvaranje prijateljskih veza i odnosa s poslovnim suradnicima,
- izgradnja branda visoke kvalitete,
- odgovorno i etično poslovanje,
- visok stupanj efikasnosti,
- snažna posvećenost poslovanju,
- više zapošljavanja,
- vrlo mala težnja zaduživanju.

S obzirom na prethodno navedene prednosti, u centar poduzeća se postavljaju:[21]

a) zajedništvo obitelji – usklađenost članova obitelji u poslovanju s ciljem ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Zalaganje obitelji je ključno za uspjeh u poslu i ostvarivanju zarade za zadovoljavanje životnih potreba. Njihovo druženje i komunikacija svaki dan povećavaju zajedništvo.
b) razvoj pojedinačnih osobina članova obitelji – poticanjem na odgovornost i rad, kao i osjećaj zadovoljstva i ponosa ostvarenim daje bolje rezultate u postavljenim ciljevima.

Marc Dollinger prednosti obiteljskih poduzeća dijeli na četiri grupe:

1. financijski resursi – ujedinjavanje svih članova obitelji s vlastitim ulogom s ciljem ostvarivanja i realizacije novih ideja i poduzetničkih poduhvata. Članovi obitelji se mogu odreći dividendi, mogu tražiti za uzvrat niže stope povrata od onih na tržištu i mogu omogućiti poduzeću rast ponovnim investiranjem dobiti. Članovi obitelji mogu biti jamci za kredite poduzeću i staviti zajedničku imovinu pod hipoteku.
2. ljudski potencijali – odnosi u poduzeću između pojedinih članova obitelji mogu biti upitni, nepovjerljivi i voditi do toga da članovi nemaju zajedničke ciljeve,

[21] Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Split. str. 60

3. organizacijski resursi – obiteljska poduzeća nastoje unaprijediti i kontrolirati organizaciju poslovanja a i članova obitelji. Tako kultura obitelji može postati kultura organizacije.
4. resursi uvaženosti i dobrog glasa – obitelji se predstavljaju imenom koje nose svi koji su dio obitelji. Ukoliko je poduzeće uspješno ime izaziva ponos i poštovanje. U svijetu biznisa, poduzeće koje povezuje ime i reputaciju je cijenjeno i izaziva poštovanje.

Osim brojnih prednosti, obiteljska poduzeća mogu biti izvor sukoba u obitelji koji priječe rast i razvoj poduzeća.

Prema Škrtiću i Mikiću glavni nedostaci su[22]:

- članovi obitelji vrše u poduzeću više funkcija odjednom (npr. oni su menadžeri, izvršitelji, vlasnici, itd.) što može dovesti do neprofesionalno obavljenog posla,
- nedostatak stručnosti i znanja,
- miješanje poslovnog i privatnog života,
- sukob između roditelja i djece,
- rizičnost poslovanja,
- ograničenost financijskih sredstava,
- nedostatak vremena za obiteljski život, odmor, druženja i slično,
- specijaliziranost proizvoda ili usluga, manjak alternativnih programa proizvodnje.

2.2.3. Ciljevi i konflikti u obiteljskom poduzeću

Obiteljsko poduzeće se sastoji od dva podsustava: podsustav obitelji i podsustav poslovanja. Obiteljski podsustav je emocionalan i ističe međusobne odnose. Poslovni podsustav ispred svega stavlja potrebe poslovanja i ostvarivanja financijske dobiti. Iz toga se zaključuje da su ta dva podsustava dosta različita. Članstvo u poslovnom sustavu ovisi o performansama zaposlenika, a članstvo u obiteljskom podsustavu o krvnom srodstvu.[23]

Potrebno je naći ravnotežu između podsustava obitelji i podsustava poslovanja. Ukoliko se ravnoteža ne postigne, moguće je da će doći do loših posljedica za poduzeće a i za obitelj.

[22] Škrtić M.; Mikić M. (2011). Poduzetnišvo. Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o
[23] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.87.

Moguća je neravnoteža na štetu obitelji zbog dominacije poslovnih ciljeva, a moguća je i neravnoteža s dominacijom obiteljskih ciljeva a na štetu poslovnih ciljeva.[24]

Za postizanje ravnoteže potrebno je upravljati s pet ključnih faktora: [25]

- "Kontrola: izgraditi način donošenja odluka u obitelji, procesu vođenja i upravljanja poduzećem i, naročito, u procesu donošenja strateških odluka,
- Karijera: omogućiti članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u poduzeću s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansama
- Kapital: osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali, ako ti žele, i da samo ubiru plodove svoga rada i / ili vlasništva, uključivo i prodaju svojih uloga- sve bez štete za interese ostalih članova obitelji,
- Konflikt: pripremiti se za razrješavanje konflikta koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poslovanja , a s kojima se poslovne obitelji veoma često suočavaju u radu poduzeću i osobnim životnim ulogama,
- Kultura: uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća – kultura obiteljskog poduzeća prezentira obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži."

U poduzećima djeluje mnoštvo pojedinaca koji aktivnosti obavljaju u izrazito složenim i dinamičnim uvjetima. Nesuglasice u poslovanju i podsustavima mogu dovesti do konflikata članova. Nesuglasice mogu biti zbog raznih razloga.

Razlikujemo tri tipa situacija u kojima nastaje konflikt[26]:

- Kada jedna strana uoči da se druga strana ne pridržava pravila,
- Kada se jedna strana odupire drugoj,

Kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane.
U postizanju rješenja konflikata menadžerima na raspolaganju stoje dva pristupa[27]:

[24] Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.117.
[25] Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.113.
[26] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.91.
[27] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.91.

- Direktan pristup upravljanja konfliktom – pristup koji uključuje izbjegavanje, prilagodbu, kompromis, natjecanje i autoritativnu naredba.
- Indirektan pristup upravljanju konfliktom – cilj je izbjegavanje direktnog sučeljavanja s osobama i njihovim ličnostima

Članovi obitelji konflikte i moguće sukobe u poduzeću moraju rješavati što mirnije. Jedan od učinkoviti načina rješavanja sukoba u obiteljskim poduzećima je razotkrivajući emocije i interese, tj. postupkom mirenja. Mirenjem svi sudionici sukoba žele riješiti nesuglasice nagodbom ili dogovorom uz pomoć izmiritelja. Riječ konflikt ne mora nužno značiti nešto negativno. Konflikt može potaknuti na promjenu i na rješavanje aktualnih problema poduzeća. Konflikt može također biti izvor energije i motivacije za članove obiteljskog poduzeća.

2.3. Značaj i primjer obiteljskih poduzeća u svijetu i EU

Obiteljska poduzeća su važan dio svakoga gospodarstva a posebno u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Istraživanje koje je provedeno među 8 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%. [28]

Prema istraživanju časopisa Family business od 250 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu njih 130 je iz SAD-a, 17 iz Francuske, 16 iz Njemačke, 11 iz Italije, 10 iz Meksika, 8 iz Španjolske. Kanada je zastupljena sa 7 obiteljskih poduzeća, a Japan i Švicarska sa po 5 obiteljskih biznisa. Belgija, Švedska i Turska zastupljene su sa po 4, a Brazil, Kina, Indija, Južna Koreja, Nizozemska i Velika Britanija sa po 3 obiteljska poduzeća.[29]

Najveća obiteljska poduzeća u svijetu 2017 godine[3031]:

1. Cargill
2. Koch Industries

[28] CEPOR: Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, s Interneta, dostupno na: http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf (10.9.2018.)
[29] The World's 250 Largest Family Business, (2004) Family Business Magazine, str. 7-39.
[30] Ibidum, str. 1-39
[31] 10 Of The Largest Family-Owned Business In The World, s Interneta, dostupno na: https://forevermogul.com/money-power/10-of-the-largest-family-owned-companies-in-the-world.php (10.9.2018.)

3. Volkswagen
4. Samsung
5. Berkshire Hathaway
6. Oracle
7. Facebook
8. Wal-Mart
9. Roche
10. Novartis

Obiteljska poduzeća u Europi pridonose razvoju država na sljedeće načine[32]:

- obiteljska poduzeća zapošljavaju više od 70% radnika i iskazuju vrlo visoko učešće u ekonomskim outputima zemalja članica EU,
- sektor obiteljskih poduzeća koji postaje sve snažniji, daje glavni doprinos rastu ekonomije u cjelini,
- obiteljska poduzeća više tendiraju ka radno-intenzivnima, a manje ka kapitalno-intenzivnim djelatnostima,
- postižu inovacije s relativno nižim troškovima – crpeći interne resurse kapitala ili reinvestirane dobiti,
- posjeduju snažnu poslovnu etiku,
- obiteljska poduzeća njeguju i unapređuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini

[32] Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Split. str. 54

3. VODSTVO

Riječ vodstvo se u svim sferama života vrlo često javlja. Vodstvo predstavlja proces koji ima neki utjecaj i uvijek se javlja u skupinama. Vodstvo je komunikacija između vođe i sljedbenika na koje on utječe i skupa s njima oblikuje proces poslovanja. Vođe imaju moć utjecaja na druge, a i imaju menadžersku moć. Vođe motiviraju i vode sljedbenike da izvršavaju određene zadaće.

Tablica 3: Odnos između menadžmenta i vodstva

Menadžment	Vodstvo
1. Aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva organizacije naporima dugih ljudi.	1. Bit je slijediti vođu, bez toga nema vodstva.
2. Proces koordiniranja čimbenika proizvodnje u svrhu postizanja ciljeva organizacije	2. Kod vodstva se radi o ljudskom čimbeniku koji drži grupu na okupu i pokreće ih prema zajedničkom cilju.
3. Proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole.	3. Utjecaj, ponašanje, osobnost.
4. Širi pojam	4. Uži pojam
5. Orijentiranost na zadatke	5. Orijentiran na ljude i odnose među njima.
6. Bavi se procedurama i rezultatima	6. Izrazito važna interakcija među ljudima.
7. Proces obavljanja poslova	7. Proces određivanja u kojem smjeru će se vršiti promjene i kako motivirati ljude za promjene.
8. Bavi se prevladavanju složenost	8. Bavi se svladavanje promjena.
9. Odnosi se na položaj pojedinca u organizaciji	9. Vodstvu nije bitan položaj pojedinca u organizaciji.
10. Ključ svega je proces čija funkcija proizvodi rezultate	10. proces čija funkcija je promjena.

Izvor: Hunjet, A., Kozina, G., Osnove poduzetništva, str.161.

Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima su:

- Karizmatsko vodstvo – naglasak je na vođi koji je centar svega. On ima velik utjecaj na sljedbenike. Karizmatski vođa je spreman riskirati i podnijeti žrtvu da bi ispunio viziju koja se razlikuje od postojećeg stanja.
- Transakcijsko vodstvo – vođa želi da poduzeće postigne neki učinak i preuzima inicijativu. On nastoji podređene učiniti zadovoljnima, oslanja se na njih i nagrađuje ih ako uspješno izvrše zadatke.
- Transformacijsko vodstvo – temelji se na međusobnom odnosu sljedbenika i vođe i težnji ostvarenju višeg cilja. Vođe su te koje inspiriraju radnike za dobrobit organizacije.
- Vizionarsko vodstvo – okrenuto je prema budućnosti kroz procese socijalizacije i korištenja zajedničkih normi, vrijednosti i uvjerenja. Vizionarsko vodstvo stvara misiju i viziju poduzeća za razvitak u budućnosti.
- Timsko vodstvo – ukoliko se pojedinac ne može nositi s situacijama u poslovanju formira se timsko vodstvo. Vođa tima teži ostvarivanju ciljeva kroz analizu situacije i donošenje samostalnih odluka ili odluka koje je donio s timom.
- Uslužno vodstvo – vođa djeluje na razini postavljenih ciljeva koje želi ostvariti i potreba zaposlenika u poduzeću. Uslužni vođa želi ispuniti svrhu ili misiju poduzeća koje vodi.

Svaki stil vođenja ima prednosti i nedostatke. Ako se kombinira više stilova vodstva, veća je mogućnost ispunjavanja ciljeva. Kod malih obiteljskih poduzeća najčešći tip vodstva je autokratski.

Funkcije vođe se mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina[33]:

- Funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavatelj problema, ekspert,
- Kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge,
- Simbolične funkcije: vizionar, interpretator, igra ulogu oca ili majke, moralni primjer,
- Političke funkcije: reprezentant,
- Funkcije vezane uz međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj, sluga, komunikator.

[33] Buble M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.516

4. PROCES NASLJEĐIVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA

4.1.Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća

U obiteljskom biznisu imamo dvojako tumačenje vlasništva: vlasništvo gledano s ekonomske strane i vlasništvo s pravne strane. Gledano s pravnog aspekta obiteljsko vlasništvo se odnosi na prisvajanje stvari, sredstava za proizvodnju i potrošnih predmeta a sve za korist obitelji. Bit obiteljskog vlasništva je korištenje dobara za zadovoljenje obiteljskih potreba. U pravnom smislu obiteljsko vlasništvo je zaštita ekonomskog prisvajanja i objedinjuje pravne institute i odredbe koje reguliraju uporabu i raspolaganje stvarima. [34]

Temeljni oblici vlasništva nad obiteljskim poduzećem mogu biti:

- Većinsko vlasništvo,
- Partnerstvo braće i/ili sestara,
- Konzorcij rođaka,
- Obiteljski sindikat.[35]

Većinsko vlasništvo predstavlja kontrolu poduzeća od strane jedne osobe ili pak bračnog para. Udio u vlasništvu imaju i druge osobe ali njihov udio je simboličan. Većinski vlasnici su većinom i osnivači poduzeća te su jako vezani sa njim. Oni su uključeni u sve aspekte poslovanja. U ranim fazama poslovanja ovaj oblik vlasništva daje vrhunske rezultate. Vlasništvo poduzeća se može raspodijeliti na sinove i/ili kćeri. Prijenos vlasništva može biti na sve nasljednike, na nasljednike jednog spola ili na nasljednike koji nastavljaju raditi u poduzeću kao zaposlenici. Ovakav oblik vlasništva je karakterističan za drugu ili neku iza generaciju nasljednika. Konzorcij rođaka nije toliko čest u praksi. Njega karakterizira raspodjela vlasništva na više generacija obitelji. Ovakav oblik vlasništva je dosta složen. Individualni vlasnici obiteljskog poduzeća se često mogu mijenjati ali struktura vlasništva može ostati nepromijenjena generacijama. [36]

4.2. Izbor nasljednika

Pomanjkanje kvalitetnog vođe je često pojava koja se javlja u obiteljskim poduzećima. Primjer kada poduzeće naslijede dva brata i imaju jednake vlasničke udjele. Oni imaju također jednaku

[34] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 83.
[35] Ibidem, str.82.
[36] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 82-84

moć odlučivanja. Nema nikoga tko je iznad njih i tko bi rekao zadnju riječ. U takvoj situaciji je kriv i otac jer je trebao prije procijeniti koji od njih je sposobniji za vođenje biznisa. [37]

Nasljedstvo bi trebalo pomno isplanirati i postupno odraditi. Najuspješniji prijelaz tvrtke je onaj koji se izvede u suradnji osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Suradnja se zasniva na odgovornosti, poštovanju i velikoj predanosti poduzeću. Kao ishod takve suradnje javlja se spontani izbor nasljednika.[38]

Za pronalaženje iduće generacije vodstva poduzeća je potrebno poduzeti određenje aktivnosti. Vlasnici ili pak osnivači obiteljskih poduzeća imaju u razmatranju potencijalne nasljednike kod kojih će identificirati osobine za vođu.

Prema Weihrich i Koontz je vodstvo sastavljeno barem od četiri osnovna elementa, a to su[39]:

- "Sposobnost uspješnog i odgovornost korištenja moći,
- Sposobnost razumijevanja da ljudska bića u različitom vremenu i u različitim situacijama imaju različite motive,
- Sposobnost da inspiriraju,
- Sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije."

Carlock i Ward pak identificiraju sedam karakteristika koje nasljednik poduzeća treba imati[40]:

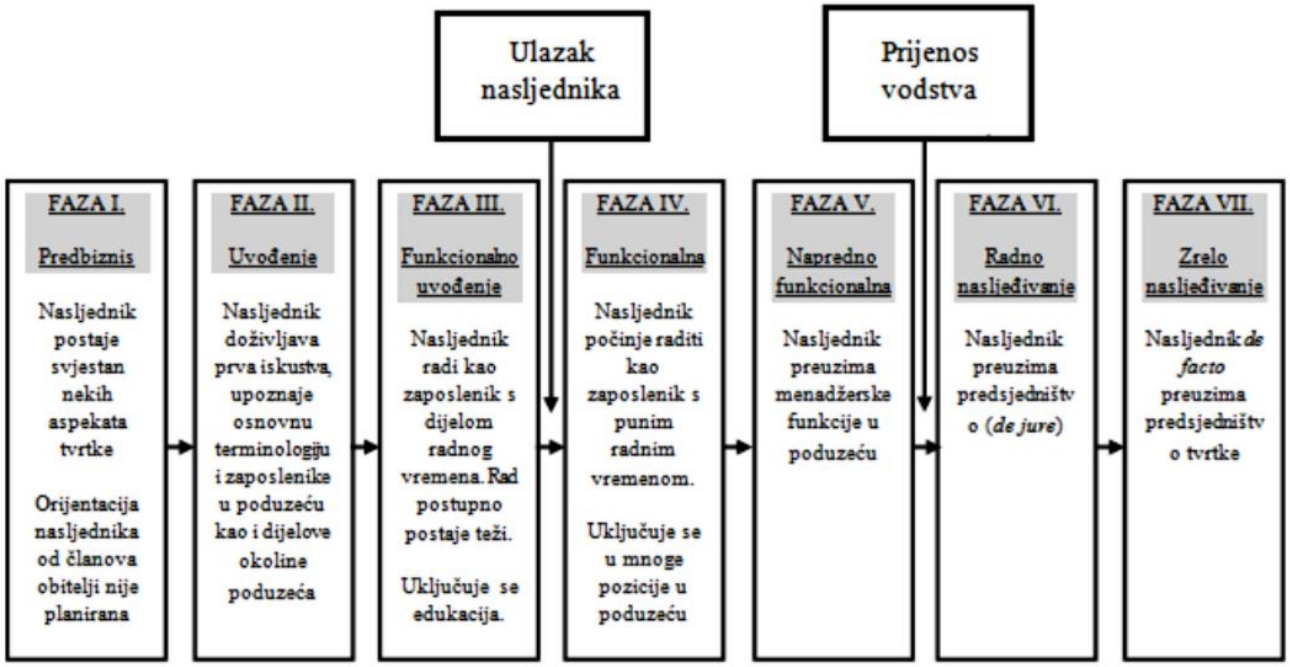
1. Savjesnost – iskazanu u etičkom ponašanju prema obitelji i poslu,
2. Vjerodostojnost – baziranu na postizanju radnih performansi i osobnog stila,
3. Vještina podučavanja – vještina kojom se motivira druge da razvijaju svoje talente i vještine,
4. Sposobnost promišljanja – sposobnost i talentiranost za u cilju psihološkog i intelektualnog razvoja uloge lidera,
5. Osjećaj obveze – odlučnost u ostvarenju poslovnih i privatnih interesa,
6. Osposobljenost – za što boljim upravljanjem,
7. Komunikativnost.

[37] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str.37.
[38] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str.43-49
[39] Weihrich, H.; Koontz, H. (1998) Menadžment. Zagreb: Mate, 491.
[40] Carlock, J. R.; Ward, L. J. (2001) StrategicPlanning for theFamily Business, ParallelPlanning to UnifytheFamilyand Business.Palgrave.

4.3.Faze procesa nasljeđivanja

Odlukom obitelji o nastavku obiteljskog poslovanja i razvojem istog započinje proces planiranja nasljeđivanja. Proces planiranja dolazi do realizacije nasljeđivanja u vidu poslovne dimenzije i u vidu vlasničke dimenzije.

Na slici 1 je prikazan proces nasljeđivanja kroz određenje faze koje je definirao Kružić.



Slika 1: Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću
Izvor: Izvor: Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 131.

Prva faza je faza pred biznis. To je početna faza u kojoj potencijalni nasljednik dobiva prve spoznaje o obiteljskom poduzeću tijekom djetinjstva. On shvaća trud roditelja i njihovu predanost djelatnosti kojom se bave. Shvaća na čemu se bazira obiteljsko poslovanje i koliko je truda potrebno za održavati ga. Faza uvođenja je faza u kojoj roditelji upoznaju mogućeg nasljednika s tvrtkom, poslovanjem, djelatnosti, zaposlenicima i ostalim ključnim radnjama koji su važni za poslovanje tvrtke. Faza funkcionalnog uvođenja je ključni trenutak u kojem budući nasljednik počinje obavljati posao obavljajući neku određenu funkciju. to je trenutak kada potencijalni nasljednik postaje zaposlenik obiteljskog poduzeća. On ispočetka obavlja jednostavnije poslove, ali s vremenom napreduje i stječe povjerenje.

Funkcionalna faza je četvrta faza u kojoj potencijalni nasljednik ulazi u obiteljsko poduzeće, a da je prethodno radio negdje van njega i stekao iskustvo. On postaje zaposlenik s punim radnim vremenom i obavlja niz aktivnosti da bi stekao iskustvo za preuzimanje uloge u poduzeću.

Napredna funkcionalna faza je faza u kojoj potencijalni nasljednik postaje menadžer na početnoj razini. S vremenom napreduje do viših menadžerskih pozicija. On upravlja drugim zaposlenicima i koordinira njihov rad. Ukupno poslovanje poduzeća ne kontrolira ipak on. Iznad njega je generalni menadžer.

U ranoj fazi nasljeđivanja potencijalni nasljednik ima veću odgovornost na funkciji predsjednika uprav ili glavnog menadžera poduzeća. On upravlja poslovanjem ali je još uvijek vođenje poduzeća u rukama osnivača.

Zrela faza nasljeđivanja je konačni prijenos vlasništva na novog nasljednika. On je osposobljen preuzeti odgovornost i stručan je u upravljanju. [41]

[41] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 131.

4. NASLJEĐIVANJE U OBITELJSKOM PODUZEĆU ARGATIN D.O.O

Poduzeće Argatin d.o.o. registriran je za djelatnost Trgovina na malo odjećom u specijaliziranim prodavaonicama (47.71). Argatin d.o.o. je u privatnom vlasništvu. Poduzeće je osnovano 1994. godine i osnovao ga je Ivan Budalić. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom.

Poduzeće ima registrirane sljedeće djelatnosti: [42]

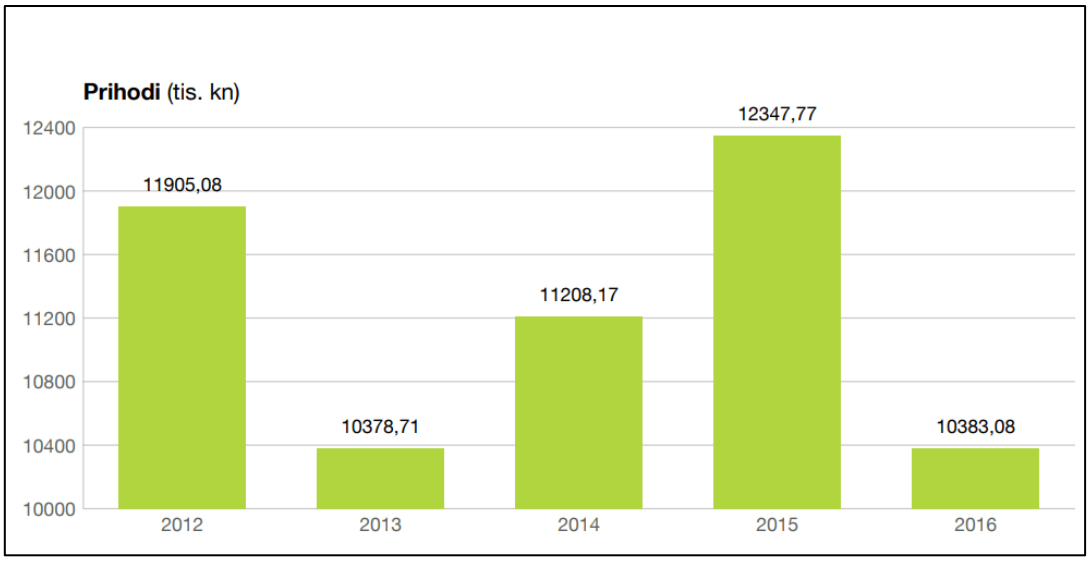
- Građenje,
- poslovi projektiranja,
- stručni nadzor gradnje,
- kupnja, prodaja i iznajmljivanje vlastitih nekretnina,
- stvaranje novih nekretnina i prodaja nekretnina,
- posredovanje u prometu nekretninama,
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje,
- usluga smještaja,
- turističke usluge u nautičkom turizmu, turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude i ostale,
- usluge koje se pružaju turistima u svezi s njihovim putovanjem i boravkom,
- kupnja i prodaja robe,
- trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu,
- zastupanje stranih tvrtki,
- usluge marina,
- usluge putničke agencije,
- usluge iznajmljivanja kopnenih prijevoznih sredstava bez vozača,
- iznajmljivanje sportske opreme,
- cestovni prijevoz putnika i tereta,
- međunarodni prijevoz putnika i tereta u cestovnom prometu,
- iznajmljivanje strojeva i opreme za građevinarstvo i inženjerstvo,
- iznajmljivanje uredskih strojeva i opreme, uključujući računala,

[42] Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske: "Sudski registar" s Interneta, dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060145476 (10.5.2018.)

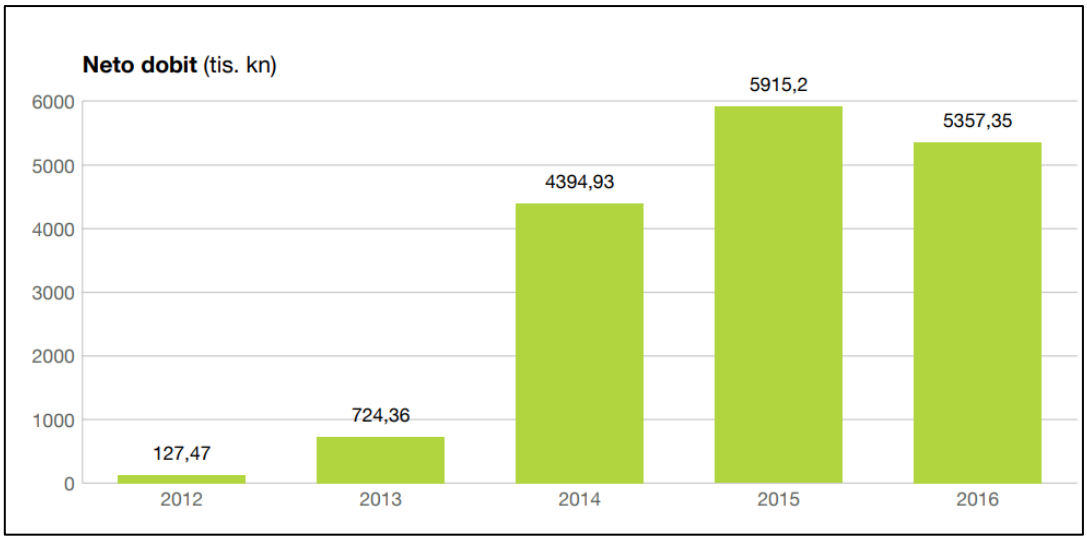
- usluge iznajmljivanja plovila, kao što su čamci i brodovi za komercijalne svrhe bez rukovatelja,
- prijevoz putnika morem i priobaljem, redoviti i izvanredni, prijevoz brodovima ili čamcima za izlete, kružna putovanja i razgledavanje, iznajmljivanje brodova i čamaca s posadom
- pomorski i obalni prijevoz robe, redoviti i izvanredni, prijevoz vučom ili guranjem teglenica, bušaćih tornjeva za naftu, itd.
- prijevoz putnika i robe rijekama, kanalima, jezerima i drugim unutrašnjim vodenim putovima, uključujući,
- prijevoz unutar luka i dokova,
- taksi prijevoz na vodi,
- usluge skipera,
- usluge otpremništva.

Argatin d.o.o. je 2016. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 10.383.085,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od -1.964.684,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 12.347.769,00 kn. Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. Argatin d.o.o. je u 2016. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 4.247.654,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 40,91%. Poslovni subjekt ARGATIN d.o.o. u 2016. smanjivao je broj zaposlenih, a imao je 7 zaposlenika. Sve to je iskazano grafovima ključnih pokazatelja u nastavku. [43]

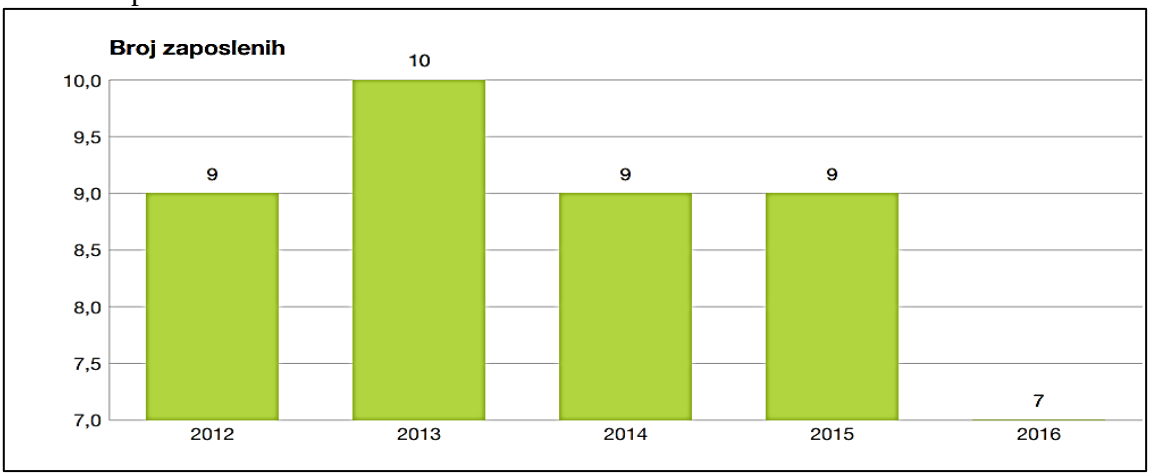
[43] S Interneta, dostupno na: poslovna.hr (10.5.2018.)



Graf 1: Prihodi poduzeća Argatin d.o.o u razdoblju od 2012. do 2016. godine
Izvor: www.poslovna.hr



Graf 1: Neto dobit poduzeća Argatin d.o.o u razdoblju od 2012. do 2016. godine
Izvor: www.poslovna.hr



Graf 1: Broj zaposlenih poduzeća Argatin d.o.o u razdoblju od 2012. do 2016. godine
Izvor: www.poslovna.hr

Poduzeće Argatin d.o.o. u svojoj glavnoj djelatnosti (trgovini na malo odjećom u specijaliziranim prodavaonicama) ima udio 0,18% i nalazi se na 56. mjestu s obzirom na ukupne prihode u poredbi s poslovnim subjektima koji se nalaze u bazi poslovne.hr. U bazi sveukupne djelatnosti postoji 740 subjekata i tu ulaze samo poduzeća koja predaju godišnja financijska izvješća.

Prvih 10 subjekata u djelatnosti ima udio od 52,79%. Tvrtka Argatin d.o.o je rangirana kao malo poduzeće. Unutar djelatnosti obzirom na veličinu postoji: 662 mikro, 58 malih, 18 srednje velikih i 2 velika poduzeća.

Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (2016)

Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	H & M Hennes & Mauritz d.o.o.	17,54%	9,26%
2.	ZARA Hrvatska d.o.o.	16,31%	8,61%
3.	C&A moda d.o.o.	13,34%	7,05%
4.	Kik Textilien und Non-Food d.o.o.	10,21%	5,39%
5.	NEW YORKER CROATIA d.o.o.	10,19%	5,38%
6.	Peek & Cloppenburg d.o.o.	8,02%	4,23%
7.	SPORTINA d.o.o.	7,34%	3,87%
8.	INTERSPORT H d.o.o.	6,04%	3,19%
9.	CALZEDONIA CROATIA d.o.o.	5,67%	2,99%
10.	MANA MODA d.o.o.	5,35%	2,82%
56.	ARGATIN d.o.o.	0,34%	0,18%
		Ostali u djelatnosti:	47,21%

Slika 2: Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (2016)
Izvor: www.poslovna.hr

U nastavku je prikazana udio u djelatnosti prema EBIT-u.

EBIT (engl. Earnings before interest and taxes) se odnosi na iskazivanje operativne dobiti prije umanjenja za kamate i porez na dobit. Jedna je od mjera koja ukazuje na uspješnost poslovanja subjekta te na taj način mjeri profitabilnost subjekta ne uzimajući u obzir troškove/cijenu kapitala, odnosno financiranja ili porezne implikacije.[44]

[44] Pretnar Abičić, S. (2016): EBIT – dobit prije kamata i poreza, S Interneta, dostupno na: http://www.racunovodja.hr/33/ebit-dobit-prije-kamata-i-poreza-uniqueidmRRWSbk196FxrPUATdrQkNnJBpE6oj-UINPa2PH1_9Nkg9-bMPOX8w/ (10.5.2018.)

Udio u djelatnosti prema EBIT (2016)

Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	NEW YORKER CROATIA d.o.o.	21,63%	14,09%
2.	MAGMA d.d.	14,72%	9,59%
3.	Kik Textilien und Non-Food d.o.o.	12,07%	7,86%
4.	H & M Hennes & Mauritz d.o.o.	11,82%	7,7%
5.	Peek & Cloppenburg d.o.o.	10,99%	7,16%
6.	ZARA Hrvatska d.o.o.	7,64%	4,98%
7.	C&A moda d.o.o.	7,38%	4,81%
8.	MONILE d.o.o.	6,36%	4,15%
9.	Tom Tailor Zagreb d.o.o.	3,98%	2,59%
10.	INTERSPORT H d.o.o.	3,41%	2,22%
22.	ARGATIN d.o.o.	1,9%	1,24%
		Ostali u djelatnosti:	34,85%

Slika 2: Udio u djelatnosti EBIT (2016)
Izvor: www.poslovna.hr

4.3.1. Uključenost obitelji u poslovanje

Poduzeće Argatin d.o.o. u vlasništvu je Ivana Budalića (oca). Ivan je osnovao poduzeće, a u poslovanje će mu se kasnije pridružili kćer i sin.

4.3.2. Budućnost obiteljskog poduzeća

Na čelu poduzeća Argatin je otac koji donosi sve važne odluke. Kroz daljnje napredovanje i razvoj poduzeća otac nastoji uključiti kćer i sina u poslovanje. Na ocu je odluka tko je spreman, sposoban i voljan preuzetu obiteljski biznis. Za sada je otac taj koji podučava kćer i sina kako bi bio siguran da će poduzeće nastaviti biti u dobrim rukama. U dogovoru s ocem pri odabira fakulteta i kćer i sin su odabrali ekonomski smjer. Sin Ante Budalić je upisao Opću ekonomiju uz pomoć koje bi se uključio u financijsko poslovanje poduzeća. Kćer Katarina Budalić je upisala Poslovnu ekonomiju i smjer računovodstvo i revizija i planira voditi računovodstvene i administrativne poslove poduzeća.

ZAKLJUČAK

U poslovne aktivnosti obiteljskog poduzeća su uključeni članovi obitelji. Oni koristeći talente i zajedničko djelovanje teže ostvarenju ciljeva poduzeća. Postoje oblici obiteljskih poduzeća kod kojih su svi članovi obitelji aktivni, a postoje poduzeća kod kojih je samo jedan član obitelji aktivan u poslovanju. Potrebno je uskladiti poslovni i privatni život da bi se postigla ravnoteža koja je ključna za uspjeh poduzeća. U obiteljskim poduzećima je moguća pojava konflikata koje je potrebno rješavati i ne shvaćati uvijek kako nešto negativno.

Obitelji u poslovanju žele sve najbolje za poduzeće. Oni teže stvaranju prepoznatljivog poduzeća koje će ostati u vlasništvu i domeni poslovanja unutar obitelji. Vlasnici (osnivači) obiteljskih poduzeća uvijek teže da poduzeće naslijedi netko od sinova i/ili kćeri. Da bi se to i ostvarilo oni obučavaju uske članove obitelji za vodstvo i procjenjuju koliko bi to dobro bilo za samo poduzeće. Ovaj rad je prikazao primjer poduzeća Argatin d.o.o. koje je u vlasništvu obitelji Budalić, točnije oca. Otac teži tome da u budućnosti sve ono što je on stvorio nastave njegov sin i kćer. Zbog toga ih već uvodi u aktivnosti poduzeća.

LITERATURA

Knjige

1. Buble, M., (2003.) Management malog poduzeća. I. dio, Ekonomski fakultet Split. Split.
2. Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Split.
3. Carlock, J. R.; Ward, L. J. (2001) StrategicPlanning for theFamily Business, ParallelPlanning to UnifytheFamilyand Business.Palgrave.
4. Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar,
5. Dollinger, M. J. (2002): "Entrepreneurship: Strategiesand Resources", New Jersey: Prentice Hall
6. Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb
7. Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split
8. Kuvačić, N., (1999.) Počela poduzetništva. Split.
9. Šipić, N. i Najdanović, Z. (2012): "Osnove poduzetništva" Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb
10. Škrtić M.; Mikić M. (2011). Poduzetnišvo. Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o
11. Weihrich, H.; Koontz, H. (1998) Menadžment. Zagreb: Mate, 491.
12. Family Business Magazinn (2004): The World's 250 Largest Family Business

Internet izvori

1. CEPOR: Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, s Interneta, dostupno na: http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf (10.9.2018.)
2. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske: "Sudski registar" s Interneta, dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060145476 (10.5.2018.)
3. Pretnar Abičić, S. (2016): EBIT – dobit prije kamata i poreza, S Interneta, dostupno na: http://www.racunovodja.hr/33/ebit-dobit-prije-kamata-i-poreza-uniqueidmRRWSbk196FxrPUATdrQkNnJBpE6oj-UINPa2PH1_9Nkg9-bMPOX8w/ (10.5.2018.)

4. 10 Of The Largest Family-Owned Business In The World, s Interneta, dostupno na: https://forevermogul.com/money-power/10-of-the-largest-family-owned-companies-in-the-world.php (10.9.2018.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću

POPIS TABLICA

Tablica 1: Definicije poduzetništva u svijetu tijekom povijesti

Tablica 2: Vrste (tipovi) poduzetnika

Tablica 1: Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća i obiteljska uključenost

Tablica 3: Odnos između menadžmenta i vodstva

SAŽETAK

Obiteljska poduzeća su poduzeća kojima jednim dijelom ili pak u cijelosti upravlja jedan ili više članova obitelji. U ovom teorijskom radu se obradilo pitanje poduzetništva osvrćući se posebno na obiteljsko poduzetništvo i njegove vrste kao i prednosti i nedostaci. Na primjeru poduzeća Argatin d.o.o objašnjeno je upravljanje obiteljskim poduzećem. Argatin d.o.o. je u vlasništvu Ivana Budalića koji uključuje u poslovanje poduzeća kći i sina kako bi oni u doglednoj budućnosti preuzeli nasljedstvo.

Ključne riječi: obitelj, poduzetništvo, nasljeđivanje

SUMMERY

Family businesses are companies that are partly or fully managed by one or more family members. In this theoretical work, the issue of entrepreneurship was elaborated, with particular reference to family entrepreneurship and its kind as well as advantages and disadvantages. The example of the company Argatin d.o.o explains the management of a family enterprise. Argatin d.o.o. is owned by Ivan Budalic, which includes business in the business of a daughter and a son so that they will inherit inheritance in the foreseeable future.

Keywords: family, entrepreneurship, inheritance