SPECIFIČNOSTI RAZVOJA OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Bašković, Marija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

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:124:956575

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

SPECIFIČNOSTI RAZVOJA OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

MENTOR: **STUDENT:**
Prof. dr. sc. Želimir Dulčić **Marija Bašković**

rujan,2018.

Zahvala

Prije svega hvala mom profesoru i mentoru prof.dr.sc. Želimiru Dulčiću na pomoći, vremenu, savjetima i razumjevanju tijekom izrade ovog rada.

Hvala prof.dr.sc. Mireli Alpezi na pristupačnosti, ljubaznosti i pomoći pri prikupljanju informacija i materijala za ovaj rad.

Hvala mojoj obitelji na podršci tijekom svih godina studiranja, bez njih ne bi bila danas gdje jesam.

Hvala mojim prijateljima i kolegama što su mi uljepšali fakultetsko razdoblje i podupirali me tijekom svih ovih godina studiranja, te što su dijelili s menom sretne i one manje sretne trenutke.

Veliko hvala svima!

SADRŽAJ:

1. UVOD

1.1. **Problem istraživanja.....5**

1.2. **Predmet istraživanja.....5**

1.3. **Cilj istraživanja.....5**

1.4. **Metode istraživanja.....5**

1.5. **Struktura rada.....5**

2. TEORIJSKE ODREDNICE OBITELJSKIH PODUZEĆA

2.1. **Pojam obiteljskih poduzeća.....6**

2.2. **Tipologija obiteljskih poduzeća.....7**

2.3. **Specifičnosti obiteljskih poduzeća.....7**

2.4. **Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća.....8**

2.5. **Životni ciklus obiteljskih poduzeća.....9**

2.6. **Strategije i kultura obiteljskih poduzeća.....11**

2.6.1. Okolina obiteljskih poduzeća.....11

2.6.2. Poduzetnička strategija.....12

2.6.3. Konkurentske strategije obiteljskih poduzeća.....13

2.6.4. Organizacijska kultura.....15

2.6.5. Kultura, poslovna etika i društvena odgovornost obiteljskog poduzeća.....15

2.7. **Karakteristike i primjeri najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu.....16**

3. OBITELJSKA PODUZEĆA U RH

3.1. **Pojam obiteljskog poduzeća u RH.....18**

3.2. **Ključni problemi razvoja.....18**

3.3. **Primjeri najvećih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.....19**

4. SPECIFIČNOSTI RAZVOJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

4.1. Nasljeđivanje i prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima.....21

4.1.1. Faze u procesu nasljeđivanja.....22

4.2. Obiteljsko poduzeće nakon povlačenja vlasnika.....23

4.2.1. Karijera i upravljanje obiteljskim poduzećem ne člana obitelji.....23

4.3. Predstavljanje pet obiteljskih poduzeća dubinski intervju.....24

5. **REZULTATI ISTRAŽIVANJA RAZVOJA OBITELJSKIH PODUZEĆA**

5.1. Metodologija istraživanja....39

5.1.1. Opis anketnog upitnika....39

5.1.2. Uzorak istraživanja....40

5.1.3. Vremenski i prostorni obuhvat....40

5.2. Rezultati anketa....41

5.3. Analiza rezultata dubinskog intervjua....54

6. ZAKLJUČAK....55

LITERATURA....56

PRILOZI....58

POPIS SLIKA....61

POPIS TABLICA....63

SAŽETAK....64

SUMMARY....64

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U obiteljskim poduzećima postoje određene specifičnosti razvoja i poslovanja, pri čemu će fokus biti na razvoju. Pored toga istraživati će se i problematika nasljeđivanja obiteljskih poduzeća.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovoga rada su obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj i njihove specifičnosti.

1.3. Cilj istraživanja

Istražiti prednosti i nedostatke obiteljskih poduzeća , te budućnost obiteljskih poduzeća na području Republike Hrvatske.

1.4. Metode istraživanja

Pored uobičajnih znastvenih metoda, primjeniti će se metoda dubinskog intervjua i anketiranja članova obitelji nekoliko obiteljskih poduzeća.

1.5. Struktura rada

Ovaj završni rad se sastoji od šest ključnih dijelova.

U prvom, uvodnom dijelu će se ukratko objasniti problemi, ciljevi i metode istraživanja.

U drugom dijelu iznijet će se osnovni pojmovi vezani za obiteljska poduzeća, njihove specifičnosti, te prednosti i nedostaci. Navesti će se i nekoliko svijetskih obiteljskih poduzeća, te njihov BDP.

U trećem dijelu će se iznijeti problematika definiranja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, te ključni problemi razvoja. Navesti će se i nekoliko primjera velikih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.

U četvrtom dijelu će se govoriti o nasljeđivanju u obiteljskim poduzećima, te razvoju karijere u takvoj vrsti poduzeća. Također predstaviti će se nekoliko obiteljskih poduzeća kroz metode dubinskog intervjua, a koja su pitanja temeljena na odgovorima iz provedenih anketa.

U petom dijelu će se skupno analizirati podaci dobiveni anketiranjem članova obitelji, obiteljskog poduzeća, te rezultati dobiveni metodom dubinskog intervjua.

U šestom dijelu se iznosi zaključak rada.

1. TEORIJSKE ODREDNICE OBITELJSKIH PODUZEĆA

1.1. Pojam obiteljskih poduzeća

Obiteljsko poduzeće predstavlja vlasnički oblik proizvodno uslužne organizacije poslovanja. Sam nastanak nije moguće precizno odrediti u vremenu i prostoru ali se pretpostalja da ima bogatu povijest. Razvijalo se gotovo u svim kulturama- afirmirano je kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana i ostalih, koji su bili vrsni zanatlije i spretni trgovci.

Srednji vijek, s umjetničkim radionicama u gradovima, razvijenim znanstvom, bankarstvom, pomorstvom, trgovinom, poljoprivredom, iznjedrio je mnoga obiteljska poduzeća, koja su bila najčešće u rukama plemićkih bogataških obitelji [1]

Obiteljsko poduzetništvo je inovativna, rizična ali i kreativna aktivnost članova obitelji, koja je usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj.

Obiteljsko poduzetništvo (poduzeće, biznis) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti(profita), bez obzira na instituconalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.[2]

Kao što sam naziv kaže obiteljsko poduzetništvo predstavlja dva ključna pojma, obitelj i poduzetništvo odnosno poduzeće. Prvi predstavlja osnovnu društvenu jedinicu koju u najužem smislu čine krvni srodnici i bračni partneri koji žive zajedno, brinu jedni za druge, što uključuje i ekonomsku brigu.

Drugi pojam se može definirati na različite načine, ali glavno je da predstavlja pojedinca ili više udruženih partnera koji uz preuzimanje razumnog dijela rizika i neizvjesnosti ishoda, ulaze u poslovni pothvat od kojeg očekuju da će ostvariti dobit.

U konačnici možemo zaključiti da spajanjem ova dva ključna pojma uz pretpostavku da članovi obitelji posjeduju određene poduzetničke vještine, urođene i stečene možemo dobiti poduzeće koje će ostvariti zavidan uspjeh, baš iz razloga što su članovi obitelji privrženi poduzeću, odnosno svi članovima je bitan razvoj i uspjeh istog, te naravno dijele i iste interese, a to je povećanje osobnog bogatstva

[1] Kružić, Dejan (2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar; str . 61.
[2] Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 62.

2.2. Tipologija obiteljskih poduzeća

Budući da svako uspješno obiteljsko poslovanje vremenom prerasta mogućnosti jedne obitelji, nailazimo na tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju[3]:

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** - vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji koji su uključeni u proces poslovanja i zaposleni su u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji.
2. **Obiteljska poduzeća sa odsutnim vlasnikom** – poduzeće je u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji, ali oni nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** - u proces poslovanja ili vođenja je uključen samo jedan član, vlasnik ili zakonski nasljednik u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji se mogu uključiti s vremenom.

2.3. Specifičnosti obiteljskih poduzeća

Specifičnost obiteljskih poduzeća se ogleda upravo u tome što ga vodi obitelj koja zajedničkim snagama nastoji razviti i održati uspješnost poduzeća.

Osim očitog da članovi obitelji žele ostvariti osobno bogatstvo, to ne predstavlja jedinu bitnu stavku u poslovanju. Osim toga jako im je bitno stvaranja imidža, te održavanje istog, a sve iz razloga što su emocionalno vezani za poduzeće.

Emocionalna povezanost s poduzećem se između ostalog veže i s motivom da trenutni vlasnik jednog dana želi prepusti uspješno poduzeće u ruke svojih nasljednika. S druge strane u idealnoj situaciji ti isti nasljednici od malih nogu uče i prate razvoj poslovanja, u određenoj fazi života se uključuju i u samo poslovanje, te se i školuju u smjeru kojim im je potreban da bi jednog dana uspješno vodili i razvijali započeti obiteljski posao.

Obiteljsko poduzeće karakterizira i to što će članovi obitelji spremni za stvaranje uspjeha uložiti puno više vremena i truda za ostvarivanje rezultata nego što bi to bio slučaj da su samo obični zaposlenici.

[3] Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 66, 67

2.4. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća

U takvim poduzećima vrlo je važno unaprijed definirati pravila i obrasce ponašanja kako se ne bi previše preklapala poslovna i obiteljska sfera. Obitelj se temelji na osjećajima,jednakosti i to članstvo imate za cijeli život, dok se poslovni svijet temelji na zajedničkim interesima, rješavanju zadataka i članstvo traje dok se postižu rezultati.

Prednosti obiteljskih poduzeća

Prednosti obiteljskih poduzeća su znatno veća predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda nego što bi to bio slučaj da su zaposleni kod nekoga drugoga. U obiteljskim poduzećima obično ne treba puno vremena da se donesu važne odluke, i mogu se brže prilagoditi tržišnim uvjetima.Obiteljska poduzeća često su pouzdani sustavi sa jasnom organizacijskom kulturom i kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima i partnerima.[4]

Pozitivne karakteristike obiteljskih poduzeća[5]

- Brže i fleksibilnije donošenje odluka
- Veća posvećenost poslu
- Osobni pristup poslu utemeljen na izgradnji povjerenja
- Prilagodljivost tržišnim prilikama – strpljiv kapital
- Posvećenost kvaliteti i izgradnji branda
- Kultura temeljena na osobnim stavovima i vrijednostima
- Etičnost i društvena odgovornost, naročito prema lokalnoj zajednici
- Financijska disciplina u smislu efikasnosti
- Upoznavanje članova obitelji s poslovanjem od malih nogu
- Dugoročna perspektiva razvoja
- Snažna posvećenost obitelji poslovanju
- Sklonost zapošljavanju, manje otpuštanju
- Manja sklonost zaduživanju – stabilnost u vrijeme krize

[4]Ivan Klarić (2010) Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća , raspoloživo na https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/ (06.08.2010.)
[5]Mirela Alpeza; Petra Mezulić Jurić (2015) Upravljanje obiteljskim poduzećem, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf (03.12.2015)

Nedostaci obiteljskih poduzeća

Nedostaci su da obiteljska poduzeća često pružaju otpor promjenama jer su navikli na određen način rada.U obiteljskim poduzećima je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastarjele tehnologije do načina upravljanja.Utjecaj emocija na poslovanje je jedan od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao.Problemi oko nasljedstva se javljaju ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću. [6]

Negativne karakteristike obiteljskih poduzeća[7]

- Otpor prema promjenama – tradicija jedna od temeljnih vrijednosti poduzeća
- Nedostatak povjerenja i transparentnosti prema nečlanovima obitelji
- Interesi članova obitelji mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća
- Neki članovi obitelji rad u obiteljskom poduzeću „uzimaju zdravo za gotovo"
- Nepotizam – toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama
- Nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog
- Zbrkana struktura i nejasna podjela posla i odgovornosti
- Neprivlačno radno okruženje za kvalitetne profesionalne menadžere
- Spori rast zbog nesklonosti zaduživanju
- Nesrazmjer između doprinosa i plaće članova obitelji
- Prijenos poslovanja na nasljednike se najčešće ne događa pravovremeno.

[6] Ivan Klarić (2010) Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća na dan 06.08.2010., raspoloživo na https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/

[7] Mirela Alpeza; Petra Mezulić Jurić (2015) Upravljanje obiteljskim poduzećem, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf (03.12.2015.)

2.5. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poslovanja



Izvor: D. Kružić, I. Bulog, Obiteljska poduzeća, Split, 2012, str.190 13

Faze: [8]

1. **faza:** Pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća (start-up)

   Uspjeh ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima

   Fokus: preživljavanje, stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja

2. **faza:** Stabilizacija i rast poslovanja

   Karakteristike:

   - Rast poslovanja, generiranje profita
   - Unutarnja organizacijska stabilnost
   - Financijski rizik pod kontrolom
   - Dobri odnosi s kupcima, dobavljačima i okruženjem
   - Raste potreba za planiranjem i traženjem adekvatnih razvojnih strategija

[8] Mirela Alpeza; Petra Mezulić Juric (2016) Životni ciklus obiteljskih poduzeća, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf (07.01.2016.)

3. **faza**: Dozrelost poslovanja

Karakteristike:

- ◦ Smanjenje profitabilnosti
- ◦ Usporavanje rasta
- ◦ Jačanje konkurencije

Ključna pretpostavka opstanka: uključivanje vanjskih profesionalnih managera sa znanjima koji nedostaju obiteljskom managementu

4. **faza:** Ponovni početak ili nestajanje biznisa

Karakteristike:

- ◦ Slabljenje konkurentske pozicije poduzeća
- ◦ Pad poslovnih performansi
- ◦ Smanjenje mogućnosti za poslovni preokret

Moguća rješenja:

- ◦ Nestajanje - likvidacija poduzeća sa slabim performansama
- ◦ Ponovni početak - jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata i inicijativa u okviru postojećeg poduzeća

2.6. **Strategije i kultura obiteljskih poduzeća**

Kako bi omogućili svojim poduzećima da uđu u poslovni pothvat i realiziraju poslovnu prigodu, vlasnici obiteljskih poduzeća trebaju definirati i implementirati adekvatne poduzetničke strategije i skladno tome izgraditi odgovarajuću organizacijsku strukturu poduzeća[9]

2.6.1. **Okolina obiteljskih poduzeća**

Okolinu poduzeća predstavljaju svi faktori koji izravno ili ne izravno utječu na poslovanje poduzeća. Možemo je podijeliti na eksternu i internu okolinu.

[9] Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 181.

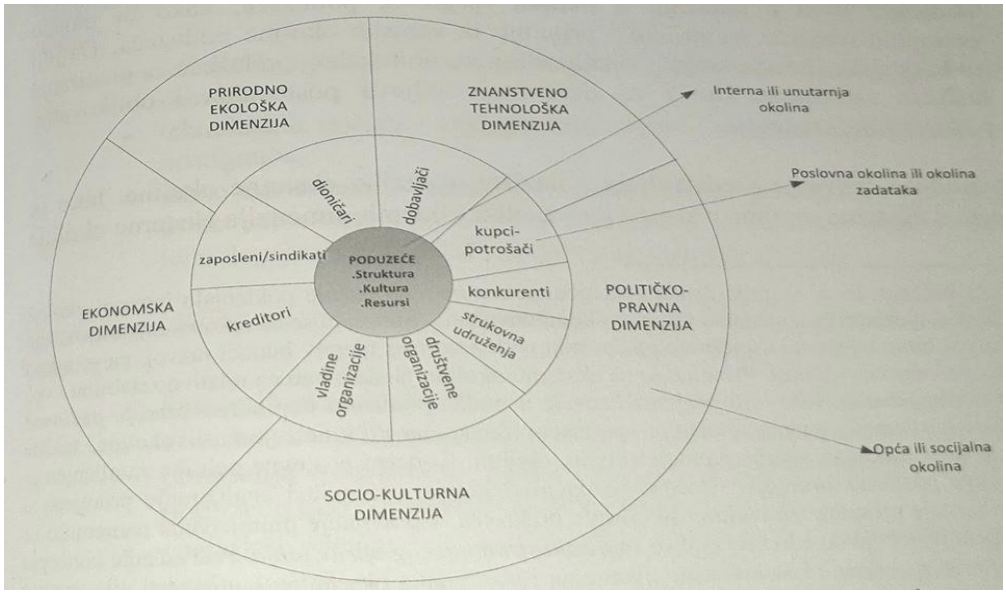
Eksterna okolina predstavlja sve faktore koji indirektno utječu na obiteljsko poduzeće i njegovo poslovanje i na koju u pravilu ne možemo utjecati, već se možemo samo unaprijed pripremiti kako bi pravodobno iskoristili moguće prilike i kako bi bili spremni za moguće prijetnje.

Interna okolina je okolina koju možemo imati pod potpunom kontrolom jer se odnosi na unutarnju strukturu i organizaciju poduzeća.

Značenje interne okoline za poduzeće je izuzetno veliko, jer interna okolina predstavlja neposredno radno okruženje poduzeća u kojem se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvoj poduzeća. Interna i eksterna okolina čine cjelinu koju je neophodno konstantno pratiti, analizirati i spoznavati.

Na slici 1. Prezentirane su sve dimenzije interne i eksterne okoline poduzeća.Time se želi ukazati na brojnost i složenost segmenata koji sačinjavaju povezanost interne i eksterne okoline. [10]

Slika 2. Ključne dimenzije interne(osjenčani dio) i eksterne okoline



Izvor: Dulčić Ž. (1997) Okolina poduzeća, u Buble, M. (red.), Strategijski management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 102.

[10] Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 185,186

2.6.2. **Poduzetnička strategija**

Poduzetnička strategija predstavlja sveukupni način poslovanja koje je poduzeće koristi da bi ostvarilo svoje ciljeve i steklo prednost nad konkurencijom.

U sklopu obiteljskog poduzetništa jedan od ključnih čimbenika potencijalnog uspjeha je poduzetnička strategija, koja nastaje iz pojma poslovne strategije.
Poduzetnička staretgija usmjerena je na pronalaženje i iskorištavanje novih mogućnosti i poslovnih prigoda s novim proizvodima/uslugama, na novim tržištima, s novim kupcima, novim načinima proizvodnje, novim resursima i novom organizacijom.Poduzetnička strategija, koja se temelji na odgovarjučoj poduzetničkoj viziji, treba osigurati:

- Uvjete za postupno ostvarivanje ciljeva poduzeća
- Određivanje novih pravaca njegovog razvoja
- Bolju alokaciuju raspoloživih resursa
- Implementaciju poduzetničke vizije

Sve s ciljem omogućavanja dugoročnog razvoja poduzeća uz konstantno povećanje profita.[11]

2.6.3. **Konkurentske strategije obiteljskih poduzeća**

Konkurentska strategija je jedna od bitnijih strategija u poduzeću. Da bi bili uspješniji od konkurencije moramo razvijati posao u tom smjeru da nudimo više i bolje od konkurencije.

Potencijalni čimbenici konkuretske sposobnosti poduzeća mogu biti:

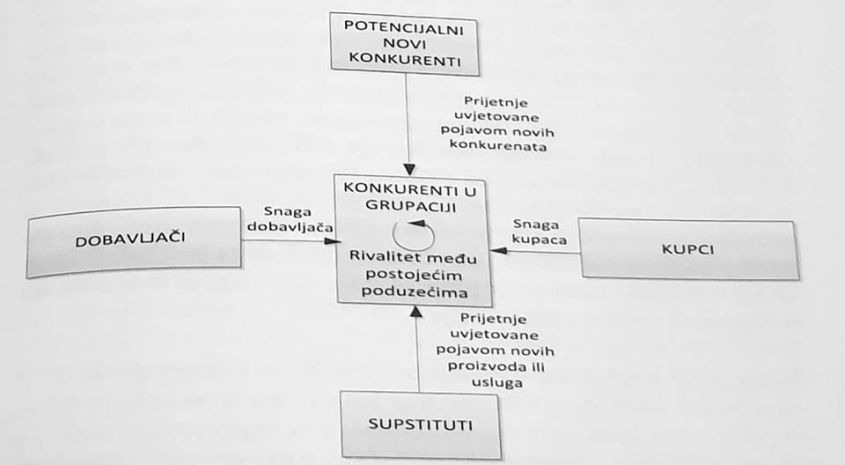
- Kvaliteta proizvoda
- Udio na tržištu
- Zadovoljstvo i privrženost kupaca
- Snaga i podobnost dobavljača
- Mogući položaj na potencijalnim tržištima
- Ulaganje u istraživanje i razvoj
- Sposobnost praćenja strateških namjera konkurencije
- Cijena proizvoda kao konkurentska prednost

[11] Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 199.

- Konkurentska prednost u troškovima
- Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije

  Kombinacijom navdenih čimbenika konkurentske sposobnosti, dolazi se do konkurentske prednosti.[12]

Slika 3. Porterov model pet konkurentskih snaga



Izvor: Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 205

Prema Porteru, ulazom novih konkurenata smanjuje se cijena, a time i profit. Druga prijetnja je mogućnost uvođenja supstituta trenutnom proizvodu. Pregovaračka moć kupaca ovisiti će o nekoliko faktora. Ako kupci kupuju veliki broj proizvoda iz ponuđenog asortimana, ili ako su malobrojni, ili ako su kritični element proizvodne kvalitete, kupci će imati veliku pregovaračku moć, što će utjecati na smanjenje proizvoda. Kao i kod kupaca, malobrojnost dobavljača ili prevelika ovisnost o njihovoj kvaliteti povećavati će moć dobavljača, samo što je ovdje, za razliku od kupaca, uvjetovano povećanja cijene izlaznog proizvoda tvrtke, u skladu s pregovaračkom moći dobavljača. Peta sila je suparnička sila među konkurentima koja iziskuje dodatna sredstva za marketing ili pak snižavanje cijena, u odnosu na cijene konkurencije. Utjecaj sila prikazan je na sljedećoj slici. Jednom kad se definiraju sile, potrebno je donijeti odluku koja je sila najznačajnija. Svrha identifikacije tržišne strukture i izvora konkurentskih prednosti njome uzrokovane je izvođenje strategija koje će biti u skladu s okolinom.

Tako, Porterova analiza sila vodi na zaključak kako se tvrtka, uspješnom analizom okruženja, te pozicionirajući u odnosu na spomenute sile postavlja u mogućnosti za ostvarenje iznad

[12] Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 203

prosječne dobiti. Izbor strategija bazira na konkurentskoj prednosti i rasponu. On navodi dva tipa ostvarivanja konkurentske prednosti: temeljem niskih troškova ili temeljem diferencijacije. Na taj način, prema Porteru za uspjeh je potrebno odabrati strategiju koja odgovara tržišnoj strukturi u kojoj se organizacija nalazi, a izbor treba biti u skladu s ponuđenim strategijama.[13]

2.6.4. **Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura je skup vrijednosti, normi, stavova, uvjerenja, jezika, komunikacija, običaja, obreda, simbola, rituala, mitova i legendi koji određuju ponašanje organizacije.
Elementi organizacijske kulture poredane su u tri razine

1. artefakti(vidljive ekspresije)
2. odrednice ponašanja (vrijednosti)
3. temeljne pretpostavke (uvjerenja)

Organizacijske vrijednosti su vrijednosti na kojima se temelji ponašanje članova poduzeća i poslovanje poduzeća.[14]

2.6.5. **Kultura, poslovna etika i društvena odgovornost obiteljskog poduzeća**

Kultura obiteljskog poduzeće predstavlja sveukupnu atmosferu i pravila ponašanja u poduzeću. Svako poduzeće ima svoju kulturu, koja se može znatno razlikovati od drugih. Kultura također uključuje i prenošenje znanja i sveukupnih stavova i uvjerenja i možemo reći da je poprilično teško promijeniti te stavove i uvjerenja, stoga može proći i duže vremena da bi se promijenili ukorjenjeni stavovo i uvjerenja.

Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu sa vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim i vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.
Njezino osnovno pitanje je pitanje kriterija ispravnog izbora u relizaciji poduzetničkih ciljeva između mnoštva ekonomskih mogućnosti. Zadaća poslovne etike je kritičko preispitivanje postojećeg morala, normi i ciljeva u gospodarstvu i pronalaženja normi *dobroga* gospodarenja. Poslovna etika polazi od pretpostavke da u gospodarstvu ne smije biti prioritetno djelovanje isključivo po načelu ekonomske racionalnosti, nego treba voditi računa i o posljedicama gospodarskih aktivnosti i poslovnih odluka za društvo, okružje i ključne sudionike.

[13] Wikipedia (2016); Porterov model, raspoloživo na https://hr.wikipedia.org/wiki/Porterov_model (14. 03.2016)
[14] Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 203

Sukladno Kantovu kategoričkom imperativu, maksima poslovne etike glasi: Radi tako da učinci tvojega rada budu prihvatljivi za trajan i kvalitetan ljudski život na Zemlji.
Etička pitanja odnose se na cjelokupnu poduzetničku aktivnost.[15]

Društvena odgovornost je koncept se temelji na načelima poslovne etike.
Odgovornost prema zaposlenicima, poslovnim partnerima, te raznim subjektima u svim djelovima poslovanja.
Strategija društvene odgovornosti usmjerena je na što uspješnije uklapanje poduzeća u ukupnu strukturu društva. Blanchrad i Peale upućuju na pet načela moći etičkog poslovanja, koja vrijede kako za pojedinca, tako i za obiteljsko poduzeće. Ta načela su: svrha, ponos, strpljenje, upornost i perspektiva.[16]

2.7. **Karakteristike i primjeri najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu**

Na prvom mjestu se izdvaja američki trgovački lanac Wall-Mart, na drugom njemački Volkswagen, treći je američki koncern Berkshire Hathaway, na petom talijanska investicijska kompanija EXOR te američki automobilski div Ford.
U istraživanju 500 najvećih obiteljskih tvrtki koju je u suradnji s revizorsko-konzultantskom tvrtkom EY izradio i objavio Centar za obiteljske tvrtke Sveučilišta St. Gallen u Švicarskoj 2015. Godine, njihovi prihodi su u globalnom BDP-u 2013. godine sudjelovali sa 6,5 trilijuna dolara, odnosno, kako se navodi, više nego što su francusko i njemačko gospodarstvo doprinijeli zajedno. Iste su godine te tvrtke imale 20,9 milijuna zaposlenika.
Na toj listi se našao i Hrvatski Agrokor zauzimajući 272 mjesto. Navodi se da je osnovan 1976. godine, da zapošljava (po podacima iz 2013.) 35.652 ljudi i ima 5,1 milijardi dolara godišnjeg prihoda, a da obitelj Todorić ima 92 postotni vlasnički udio.
Karakteristike najvećih
Na prvom se mjestu kako smo spomenuli te nalazi američki trgovački lanac Wall-Mart Stores, u kojoj obitelj Walton ima 50,9 postotni vlasnički udio. Wall-Mart je osnovan 1962. godine, ima 2,2 milijuna zaposlenika, a 2013. je ostvario prihod u iznosu od 476,3 milijardi dolara.
Slijedi njemački Volkswagen, osnovan 1932. godine, u kojem obitelj Porsche ima udio od 32,2 posto. Zapošljavaju 572.800 radnika, a prihod im je 2013. iznosio 261,6 milijardi dolara.

[15] Drago Pupovac(2006) Etika za menadžere, raspoloživo na www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 (Preuzeto 01.09.2018.)

[16] Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 225

Treći, američki koncern Berkshire Hathaway, više od trećine vlasništva drži obitelj Buffet. Koncern je osnovan 1955. godine, ima više od 330 tisuća zaposlenika i prihod od 182,2 milijardi dolara u 2013.

Na petom mjestu se nalazi talijanska investicijska kompanija EXOR u većinskom, 51,4 postotnom vlasništvu obitelji Agnelli imaju 300 tisuća zaposlenih i 151 milijardi dolara prihoda, te američki automobilski div Ford s 180 tisuća zaposlenih, te 146,9 milijardi dolara prihoda, u kojem obitelj osnivača kompanije ima oko 40 posto vlasništva.

Također iz liste 500 najupješnijih treba izdvojiti tvrtku koja je jo uvije u 100% obiteljskom vlasništvu, a to je njemačka kozmetička grupacija Schwarz u vlasništvu obitelji Schwarz, koja ju je osnivala 1930. godine, a zapošljava 335 tisuća radnika i ostvaruje oko 90 milijardi dolara godišnjeg prihoda.

Također na listi su se našle i neke od najpopularnijih svjetskih tvrtki, a još uvijek se nalaze dobrim djelom u obiteljskom vlasništvu, a to su IKEA (obitelj Kampard), Heineken Holding (obitelj Heineken), H&M (obitelj Stefan Persson), Thomson Reuters (obitelj Thomson), Amway (obitelji Andel i DeVos), dm (obitelj Werner), Knauf Gips (obitelj Knauf), Bauhaus (obitelj Baus), Levi Strauss & Co. (obitelj Haas), Lego (obitelj Kristiansen), Barilla Fratelli (obitelj Barilla), i dr.

Također, zanimljivo je izdvojiti s liste kompanije osnovanu prije više stoljeća, a to su japanska korporacija Takenaka osnovana 1610. godine, njemački Merck osnovan 1668. godine, francuski Wendel osnovan je 1704. godine, indijska Wadia grupacija osnovana 1736. Godine.

Većina tvrtki tvrtki na ovoj listi dolazi iz Europe i Sjeverne Amerike, također većina ih je osnovana u razdoblju od kraja II. svjetskog rata do 1988. godine, a najveći ih broj ima više od 60 tisuća zaposlenika. Na listi su najbrojnije tvrtke koje se bave trgovinom (malo i veleprodaja), a najmanje je proizvodnih tvrtki.[17]

[17] Jutranji.hr (2015) 500 najvećih obiteljskih tvrtki, raspoloživo na https://www.jutarnji.hr/biznis/financije-i-trzista/objavljena-lista-500-najvecih-obiteljskih-tvrtki-na-svijetu-medu-njima-je-i-jedna-kompanija-iz-hrvatske-s-godisnjim-prihodom-u-2013.-od-51-milijarde-dolara/385222/ (12.05.2015.)

3. OBITELJSKA PODUZEĆA U RH

3.1. Pojam obiteljskog poduzeća u RH

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja.

Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte, također, ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća. Problematika obiteljskih poduzeća nije u fokusu politika i programa usmjerenih na razvoj gospodarstva u Hrvatskoj, osim u području specifičnih politika koje su usmjerene na obiteljska poduzeća kao glavne korisnike policy mjera u području poljoprivrede, turizma ili obrtništva. Policy orijentacija u tim područjima u osnovi je vođena potrebom za uvažavanjem postojećih oblika organizacije poslovanja u tim sektorima koji su temeljeni na obitelji, kao ekonomskoj jedinici, a s ciljem omogućavanja razvoja privatne inicijative u tim sektorima[18] .

3.2. Ključni problemi razvoja

Sva poduzeća na svijetu suočena su sa čitavim nizom pitanja koja se tiču njihove budućnosti i perspektivnosti razvoja. Ono po čemu su obiteljska poduzeća jedinstvena, što ih razlikuje od poduzeća koja nisu u vlasništvu ili pod kontrolom obitelji, predstavlja različitost interesa obitelji i interesa poslovanja u jedinstvenom sustavu obiteljskog poduzeća. Grupirajući pitanja koja tangiraju obiteljska poduzeća po kriteriju odlučnog utjecaja na njihovu održivost, moguće najznačajnija područja s kojima se suočavaju obiteljskog poduzeća iskazati na sljedeći način.

Nasljeđivanje - Kada i kako će nastupiti? Tko će o tome odlučivati? Kako odrediti budućeg vođu? Kada će nastupiti prijenos vodstva? Da li će obiteljsko poduzeće osigurati osnivaču financijsku sigurnost u vrijeme njegove treće dobi?

Vlasništvo - Tko će biti novi vlasnik poduzeća nakon osnivača? Kako omogućiti kontrolu nad poduzećem u slučajevima disperzivnog vlasništvo?

[18] Mirela Alpeza u Cepor (2012); Obiteljska poduzeća, raspoloživo na http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf (listopad 2012)

Uključenost u obiteljsko poslovanje - Koga i na koji način uključiti u obiteljsko poslovanje? Koji su zahtjevi i pravila za uključivanje u poduzeće? Koja je uloga ne-članova obitelji u obiteljskom poslovanju?

Poslovna odgovornost - Kako članovi obitelji predstavljaju obiteljsko poduzeće i kako snose poslovnu odgovornost? Do koje razine će se informacije zadržavati u obitelji, a od koje (razine) će biti dostupne onim izvan obitelji? Koja je društvena odgovornost obiteljskog poduzeća?

Osobne obveze – Koje su osobne obveze i odgovornosti članova obitelji prema obiteljskom poduzeću i obrnuto? Kako se postaviti u slučaju rastave braka u obitelji?

Unutar obiteljski odnosi – Kako se odnositi prema međugeneracijskom sukobu? Što činiti s rivalstvom braće i sestara? Izvan obiteljski odnosi – Kako će članovi obitelji tretirati ne-članove? Kako će nagrađivati i promovirati ne-članove obitelji?[19]

3.3.Primjeri najvećih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Agrokor d.d.- najveća obiteljska tvrtka u vlasništvu Ivice Todorića.

„Agrokor d. d. je najveća privatna obiteljska kompanija u Hrvatskoj, a također jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi. Agrokor d. d. ima prihode od 54 milijardi kuna i gotovo 60 000 zaposlenika. Unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih posluju i najveći hrvatski proizvođač mineralne vode - Jamnica, sladoleda - Ledo, ulja, margarina i majoneze - Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija - PIK Vrbovec, zatim Belje - najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj, kao i vodeći maloprodajni lanci Konzum te Poslovni sistemi Mercator. Liderske pozicije Agrokorovih kompanija izražene su visokim tržišnim udjelima. Ledo dominira na hrvatskom tržištu sladoleda, Zvijezda na tržištu margarina, dok Jamnica dominira tržištem mineralnih voda u Hrvatskoj. Konzum je najveći hrvatski maloprodajni lanac, a PIK Vrbovec mesna industrija vodeća je mesna kompanija u regiji.“[20]

[19]Nikolina Petričević (2016) Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća "Ikea", raspoloživo na https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A828/datastream/PDF/view (preuzeto 03.09.2018.)

[20] Petar Tomičić (2016) Strateška analiza poduzeća Agrokor d.d. , raspoloživo na file:///C:/Users/Marija/Downloads/tomicic_petar_efst_2016_zavrs_struc.pdf (preuzeto 05.09.2018.)

Koncern se sastoji od kompanija u djelatnostima maloprodaje, hrane i poljoprivrede i ostalim djelatnostima: Agrolaguna d.d., Belje d.d., Dijamant d.d., Frikom d.o.o., Jamnica d.d., Ledo d.d., Mladina d.d., Pik Vinkovci d.d., Pik Vrbovec d.d., Sarajevski kiseljak d.d.,Solana Pag d.d., Vupik d.d., Zvijezda d.d., A077 d.o.o, Konzum d.d., Konzum d.o.o. Sarajevo, Poslovni sistem Mercator d.d., Roto dinamic d.o.o., Tisak d.d., Velpro-centar d.o.o., Velpto d.o.o. Sarajevo, Agrokor -Energija d.o.o., Agrokor Trgovina d.o.o., mStar d.o.o., MultiPlus Card d.o.o., Poliklinika Aviva, Super Kartica d.o.o.[21]

Gavrilović

Prvi Gavrilovići su došli u Petrinju polovicom XVII. Stoljeća. Braća Ivan i Petar počinju se baviti mesarskim zanatom.

Danas tvrtkom upravlja čak deveta generacija obitelji Gavrilović. Upravo to dugo obiteljsko naslijeđe tvrtku Gavrilović čini jedinstvenom je u Hrvatskoj i kao takvom i jednom rijetkom obiteljskom tvrtkam u svijetu. Mesna industrija Gavrilović opremljena je najmodernijim industrijskim strojevima i proizvodnim linijama.

Proizvodni procesi udovoljavaju najstrožim zdravstvenim i higijenskim standardima, a mjere kontrole provode se svakodnevno u svim fazama proizvodnje. To dokazuju implementiranim standardima kvalitete i sigurnosti koje imaju u svojem integriranom sustavu upravljanja.[22]

[21] Agrokor d.d. (2018) raspoloživo na http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/ (preuzeto 05.09.2018.)
[22]Gavrilović d.o.o. (2018), raspoloživo na http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/ (preuzeto 05.09.2018.)

4. SPECIFIČNOSTI RAZVOJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

Specifičnost obiteljskog poduzeća se ogleda upravo u tome što ga vodi obitelj koja zajedničkim snagama nastoji razviti i održati uspješnost poduzeća. Osim očitog da članovi obitelji žele ostvariti osobno bogatstvo, to ne predstavlja jedinu bitnu stavku u poslovanju. Osim toga jako im je bitno stvaranja imidža, te održavanje istog, a sve iz razloga što su emocionalno vezani za poduzeće. Emocionalna povezanost s poduzećem se između ostalog veže i s motivom da trenutni vlasnik jednog dana želi prepusti uspješno poduzeće u ruke svojih nasljednika. S druge strane u idealnoj situaciji ti isti nasljednici od malih nogu uče i prate razvoj poslovanja, u određenoj fazi života se uključuju i u samo poslovanje, te se školuju u smjeru kojim im je potreban da bi jednog dana uspješno vodili i razvijali posao.
Obiteljsko poduzeće karakterizira i to što će članovi obitelji spremni za stvaranje uspjeha uložiti puno više vremena i truda za ostvarivanje rezultata nego što bi to bio slučaj da su samo obični zaposlenici.

4.1.Nasljeđivanje i prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima

Nasljeđivanje predstsvlja prijenos vlasničke, upravljačke ili samo upravljačke funkcije na nasljednike. U trenutku i zapravo tijekom cijelog vijeka poslovanja, trenutni vlasnik prolazi kroz niz razmišljanja o tome što će biti nakon njegovog povlačenja.

Neka od ključnih pitanja koja se javljaju su[23]:

- Postoji li mogućnost prijenosa na nove generacije?
- Kada je pravi trenutak za objavljivanje takve odluke?
- Kako i kada provesti postupak nasljeđivanja obiteljskog biznisa?
- Kako osigurati financijsku stabilnost osnivača nakon prijenosa managementa i vlasništva nad poduzećem?
- Kako će se provoditi tranzicija na generacije koje slijede?

[23] Mirela Alpeza; Petra Mezulić Jurić (2015) Upravljanje obiteljskim poduzećem, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf (03.12.2015.)

Zašto vlasnici obiteljskih poduzeća preferiraju obiteljske nasljednike (Ward) [24]

- 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

4.2.Faze u procesu nasljeđivanja

Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću - faze[25]

- Faza predbiznisa ◦ Prve spoznaje o obiteljskom poduzeću i čime se roditelji bave
- Faza uvođenja ◦ Prva iskustva, upoznavanje osnovne terminologije i zaposlenika
- Faza funkcionalnog uvođenja ◦ Povremen rad u poduzeću s nepotpunim radnim vremenom, od jednostavnijih prema složenijim poslovima
- Funkcionalna faza ◦ Zaposlenik s punim radnim vremenom na nemanagerskim pozicijama Napredna funkcionalna faza ◦ Preuzimanje managerskih pozicija, od nižih prema višim razinama
- Faza ranog naljeđivanja ◦ Preuzima formalno funkciju predsjednika / direktora, ali osnivač i dalje u pozadini
- Zrela faza nasljeđivanja ◦ Završen proces prijenosa, nasljednik i stvarni lider poduzeća

[24] Mirela Alpeza; Petra Mezulić Jurić (2015) Upravljanje obiteljskim poduzećem, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf (03.12.2015.)

[25]Mirela Alpeza; Petra Mezulić Jurić (2016) Nove generacije i naslljeđivanje obiteljskog biznisa, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/Nove-generacije-i-naslje%C4%91ivanje-14JAN2016.pdf (14.01.2016.)

4.3. Obiteljsko poduzeće nakon povlačenja vlasnika

U zrelijoj fazi poslovanja vlasnika obiteljskog poduzeća javlja se pitanje što će biti s poduzećem nakon njihovog povlačenja, da li će ga prodati, prepustiti nasljednicima vlasništvo i upravljanje ili prepustiti upravljanje ne članu obitelji.

U većini slučajeva, da bi poduzeće nastavilo poslovati u krugu obitelji, vlasnik poduzeća nastojati će prebaciti poslovanje na nasljednika. No to nosi sa sobom određenu problematiku.

Možemo reći da je glavni problem (ukoliko postoji nasljednik ili nasljednici) zainteresiranost eventualnih nasljednika. Nerijetko nailazimo na situacije u kojima nasljednici nisu školovani u domeni djelatnosti poslovanja obiteljskog poduzeća i jednostavno se ne žele tim baviti.

No to nije jedina situacija u kojoj će teško doći do prijenosa obiteljskog poslovanja na nasljednike. Jedna od situacija također može biti da vlasnik poduzeća smatra da njegovi nasljednici nisu spremni preuzetu takvu ulogu, nemaju dovoljno menadžerskih znanja. Jednostavno smatraju da se nisu spremni nositi s tim, pa u skladu s tim najčešće donose odluku ili o privremenom ili trajnom uzimanju ne člana obitelji kao upravitelja poduzeća ili poduzeće prodaju. Kod manjih poduzeća nerijetko dolazi i do zatvaranja poslovanja u potpunosti jer sami vlasnici nisu spremni ulogu vođe prepustiti nikome izvan obitelji.

Idealna situacija je da su mlađi naraštaji od početka uključeni u poslovanje, imaju veliku zainteresiranost, školuju se u domeni djelatnosti poduzeća i posjeduju sve urođene i stečene vještine dobrog menadžera, tada vlasnici poduzeća nemaju problem oko toga kome predati poslovanje nakon svog povlačenja, već se mogu posvetii pitanju kada je dobar trenutak za povlačenje i kako najbolje pripremiti budući naraštaj za uspješan nastavak poslovanja.

4.3.1. Karijera i upravljanje obiteljskim poduzećem ne člana obitelji

Ukoliko se dogodi da mogući nasljednici nisu trenutno sposobni preuzeti poduzeće, jedan od načina da se poslovanje nastavi je da se prepusti u ruke sposobnim zaposlenicima ili da se pronađu adekvatne osobe izvan kruga poduzeća koje će upravljati poduzećem dok nasljednik ne bude spreman za preuzimanje.

U tim trenucima ne članovi obitelji imaju motivaciju i priliku da daju sve od sebe kako bi zauzeli neku od vodećih uloga u poduzeću u nadi da će u toj ulozi i ostati. No ukoliko se dogodi da su nasljednici nakon nekog vremena postanu spremni za preuzimanje, to može rezultirati velikim nezadovoljstvom ne članova obitelji i može dovesti čak do odlaska kvalitetnog kadra iz obiteljskog poduzeća. To su situacije u kojima ne članovi obitelji ulažu svoj trud i vrijeme već duže vrijeme kako bi poduzeće uspješno poslovalo i bez obzira na sve

nasljednici dolaze i preuzimaju vođenje posla, iako su ne članovi nerijetko sposobniji od samih nasljednika i znaju o poslovanju više od nasljednika.

4.4.Predstavljanje pet obiteljskih poduzeća-dubinski intervju

INTERVJU 1

Ime poduzeća: OPG ANTONIJA ZELENIKA
Godina i područje osnivanja: 2010. Slavonija
Djelatnost: uzgoj, prerada i prodaja prerađenog eko voća.
-mješoviti voćnjak, uzgoj aronije, šipka i ostalog voća
-prva plantaža eko šipka u Republici Hrvatskoj
-prerada voća u pekmeze i džemove, sokove i čajeve
-ekološka proizvodnja
-prodaja proizvedenih proizvoda po malim tvornicama, štandovima, te direktna prodaja, dostavom na adresu.

Slika 4. Sudjelovanje vlasnice obiteljskog poduzeća OPG Antonija Zelenika na jesenskom sajmu „Domaće je najbolje“ , rujan 2018.godine, Makarska



Izvor: fotografija autora

1. JESTE LI PODUZEĆE OSNOVALI, KUPILI ILI NASLIJEDILI

Poduzeće sam osnovala, ali sam zemlju na kojoj uzgajam voće naslijedila od svojih roditelja, koji su mi usadili ljubav prema zemlji i uzgoju raznih kultura koje smo ranije uzgajali za vlastite potrebe

2. POVIJEST PODUZEĆA

2010. godine poduzeće sam osnovala uz teško muku, trud, upornost.
Suočena sa situacijom u Hrvatskoj o ne zapošljavanju žena u 40-tim godinama, odlučila sam se da želim pokrenuti vlastiti posao, kako bih bila sam svoj gazda i radila ono što zaista volim, a to je rad na zemlji.
Imala sam znanje koje su mi usadili moji roditelji i veliku podršku mog brata, koji mi je financijski i moralno bio i još uvijekl je potpora u svemu. Moj muž i djeca nisu bili uz mene kad sam se odlučila za veliki korak,nisu vjerovali da mogu uspijeti, ali sam usprkos tome hrabro krenula u ostvarenje svoga sna. Na hektar ipo zemlje zasadila sam voće s naglaskom na prvu eko plantažu šipka na području Republike Hrvatske i strpljivo čekala čak 3 godine dok šipak nije počeo davati urod. Tako je sve krenulo. Korak po korak uz puno odricanja, volje, upornosti, moj san se polako počeo ostvarivati

3. ŠTO VAS JE MOTIVIRALO NA OSNIVANJE PODUZEĆA

Najviše od svega me motiviralo, što nakon povratka iz Australije, sa svojih 40 godina života, nisam mogla pronaći posao. Želja za uspjehom i stvarnjem karijere je bila jako velika i nisam mogla dopustiti da me stavovi poslodavaca i država zaustave u ostvarenju želje.

4. REKLI STE DA SEBE SMATRATE USPJEŠNOM PODUZETNICOM, MOŽETE LI MI REĆI KOJI SU VAŠI KONKRETNI RAZLOZI ZA TO?

Posjedujem kvalitete koje su presudne za uspjeh, a to je ogromna upornost i ljubav prema onome šta radim. Za mene ne postoji radno vrijeme, ako je potrebno radni dan traje i po 14 i više sati, sve dok ne završim sve što imam. Iako nije lako, ipak kad vidim plodove svog truda, zaboravim na svu muku koju sam prošla da to ostvarim.

5. TAKOĐER, REKLI STE DA SMATRATE VAŠE PODUZEĆE USPJEŠNIM, MOŽETE LI MI REĆI KOJI SU VAŠI KONKRENI RAZLOZI ZA TO?

Sve što proizvedem to i prodam, fleksibilna sam i u potpunosti se prilagođavam kupcima, slušam njihove potrebe i oni to prepoznaju.

6. KAKO SE SNALAZITE ZA KADROVE

Zapravo osim brata koji mi pomaže uz svoj posao koliko može, sve radim sama.

7. KAKO SE NOSITE S KONKURENCIJOM?

S konkurencijom nemam problema. Svjest potrošaća o eko proizvodnji se zadnjih godina podigla na viši nivo i to omogućuje moj opstanak naspram velikih proizvođaća. Uz to sam prva i jedina na ovom području s plantažom eko šipka, odnosno finalnim proizvodima od eko šipka.

8. ŠTO SMATRATE NAJVEĆIM PROBLEMOM U OBITELJSKOM POSLOVANJU?

Voljela bih da moja djeca naslijede moj biznis, ali za sada nema interesa s njihove strane i to me jako boli, jer nemam kome prenijeti ljubav prema radu na zemlji koju su meni moji roditelji usadili. Ipak mogu reći da su oni sada relativno mali (14,18,20godina), pa se nadam da će se to s godina promijeniti. Sanjam o tome da će nastaviti i razvijati moj posao.
Drugi veliki problem je općina i država koja nas sa skoro ničim ne potiče na razvijanje, uvijek guraju velike, a mi manji nismo bitni, tako da smo uglavnom prepušteni sami sebi.

9. ŠTO SMATRATE NAJVEĆOM PREDNOSTI U OBITELJSKOM POSLOVANJU, KOGA UKLJUČUJETE U DONOŠENJE KLJUČNIH ODLUKA?

Iako nije lako tako poslovati, ipak bih kao prednost navela samostalnost u poslovanju i kontrola nad svim što radim. Iz obitelji je u ovih osam godina, jedino moj brat velika podrška, pomagač i savjetnik i jedino se s njim konzultiram.

10. INTERNA I EKSTERNA OKOLINA, KAKO SE INFORMIRATE O STANJU NA TRŽIŠTU, NAČINU POSLOVANJA I OSTALO?

Zapravo se najviše informiram u razgovoru s ljudima koji rade slične poslove, sudjelovanjem i posjećivanjem sajmova također prikupim jako puno informacija, te preko Tv-a u informativnim emisijama. Stručne osobe ne koristim kao izvor informacija i ne znam kome bi se uopće mogla obratiti.

11. KOLIKI JE BIO VAŠ POČETNI KAPITAL, KOJE STE IZVORE FINANCIRANJA KORISTILI?

Početak je bio jako težak, oko 30.000,00kn je trebalo samo za sadnju plantaže. Oko 200.000,00 kn je bilo potrebno za uređenje prostorije i opreme za preradu voća, te oko 40.000,00kn za strojeve. Sve navedeno je financirao brat i ja s napretkom OPG-a

12. DA LI BI PREPUSTILI UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM NE ČLANU OBITELJI?

Ne. Želim da trud mojih roditelja i moj trud, nastavi netko iz obitelji, a ukoliko to na kraju ne bude moguće, s mojim povlačenjem poduzeće će se zatvoriti.

13. KOLIKO STE INFORMIRANI O PRIJENOSU POSLOVANJA NA NASLJEDNIKA, DA LI ZNATE NEŠTO O TOME. KOLIKO SU ZAPRAVO TAKVE INFORMACIJE U HRVATSKOJ DOSTUPNE?

Za sada nisam informirana, jer ne postoji interes moje djece. Ali smatram da informacije nisu lako dostupne, jer evo baš ne znam ništa o tome.

14. ZAŠTO MISLITE DA U BLIŽOJ BUDUĆNOSTI NEĆETE IMATI POTREBE ZA POVEĆANJEM RADNE SNAGE?

Pa ja vam smatram da sam postigla svoj maksimum u proizvodnji i prodaji.
Povećala bi proizvodnju i uz to zaposlila ljude u slučaju kad bi država pomogla meni i ostalim OPG-ovcima da se plasiramo na recimo Dalmatinsko tržište, za koje smatram da ima interesa za naše proizvode. Država bi to mogli postići s jako malo truda, npr. da nam osiguraju cijenu štandova na sajmovima koji su unutar naših mogućnosti,a ne kao do sada s „nabijanjem cijena“, to bi nam jako puno pomoglo da proširimo poslovanje, proizvedemo više i zaposlimo ljude, pogotovo iz naše Slavonije koji su mahom krenuli „trbuhom za kruhom“ izvan granica lijepe naše.

15. ZA KRAJ, RECITE MI DA LI POSTOJI JOŠ NEŠTO ŠTO ŽELITE NAGLASITI?

Željela bih pohvaliti Grad Makarsku koja nam je omogućuje prisustvovanje na sajmu uz minimalne troškove. Unutar cijele Hrvatske nigdje nismo naišli na potporu kao u Makarskoj i želim predložiti ostalim gradovima da se vode za navedenim primjerom. Jer jedino zajedničkim snagama, možemo dignutu Slavoniju, a s tim i cijelu Hrvatsku u jednu razvijenu, konkuretnu zemlju.

INTERVJU 2

Ime poduzeća:MB-KUK, OBRT, vl. Marin Bašković

Godina i regija osnivanja:2010., Dalmacija

Djelatnost: OBRT ZA CESTOVNI PRIJEVOZ ROBE I PUTNIKA I USLUGE "MB-KUK"

-Iskopi, niskogradnja, usluge na gradilištu

Slika 5. Obrt MB-KUK



Izvor: fotografija autora

1. IZ KOJIH RAZLOGA STE OSNOVALI OBRT?

Poduzeće sam osnovao, još dok sam bio zaposlen u hotelskom poduzeću. Osnovao sam ga jer sam htio svojoj obitelji omogućiti bolju budućnost.

2. POVIJEST PODUZEĆA

1998.godine sam skupio hrabrosti da se konačno odlučim na otvaranje obrta, s nešto ušteđenog novca od prije i kreditom banke, kupio sam prve strojeve i krenuo u posao. Ne mogu reći da sam „sanjao" o radu na kamionima i bagerima, već me na otvaranje takve vrste posla privuklo to što se može dobro zaraditi. Bio mi je cilj da pronađem vrstu posla u kojoj je fizički posao minimalan i to je bilo to-upravljanje strojevima. Krenuo sam u posao i iz dana u dan svojom kvalitetom, zadobio povjerenje klijenata i posao je lagano rastao, tako da sam u međuvremenu napustio posao u hotelu i u potpunosti se posvetio privatnom poslu.2010. godine poslu se pridružio i moj najstariji sin.

3. ŠTO VAS JE POTAKLO, MOTIVIRALO NA OSNIVANJE OBRTA?

Najviše me motivirala moja obitelj. Imam troje djece, tada maloljetne i ženu koja tada nije bila zaposlena. Jednostavno bilo je nemoguće živjeti od jedne plaće i htjeo sam promjenu.

Nisam želio dopustiti da jednog dana ne mogu svojoj djeci omogućiti daljnje školovanje ili najosnovnije stvari u životu.

4. *KOLIKO JE NOVCA BILO POTREBNO ULOŽITI ZA SAMO POKRETANJE POSLA I KUPNJU PRVIH STROJEVA?*

Oko 800.000,00 kn je bilo potrebno na samom početku. Nešto sam novca imao ušteđenog, ali sam se zapravo financirao kreditom.

5. ZAŠTO SEBE SMATRATE USPJEŠNIM PODUZETNIKOM, KOJE SU VAŠE KVALITETE?

Smatram se uspješnim jer dajem maksimalno od sebe u poslu.Uporan sam i prilagodljiv klijentima.

6. ZAŠTO VAŠ OBRT SMATRATE USPJEŠNIM?

Već 20godina uspješno poslujem i kad se sjetim 1998., samog početka i ovoga gdje sam danas, vidim veliki napredak. Kupio sam više strojeva za razne vrste iskopa, a i moj najstariji sin se uključio u posao i sad zajedničkim snagama uspješno odrađujemo poslove na lokalnom tržištu.

7. IMATE LI PROBLEMA S KONKURENCIJOM I VELIKIM „IGRAČIMA“?

Konkurencije ima puno. Ali ja se uvijek trudim svojim radom i kavlitetom usluge biti iznad njih, biti bolji i to mi većinom uspjeva. Kroz 20 godina sam izgradio mrežu klijenata koji u mene imaju potpuno povjerenje.

8. ŠTO SMATRATE NAJVEĆIM PROBLEMOM U OBITELJSKOM POSLOVANJU

Nemam što za izdvojiti. Sin i ja se dobro slažemo i uspijemo se oko svega dogovoriti.

9. ŠTO SMATRATE NAJVEĆOM PREDNOSTI U OBITELJSKOM POSLOVANJU?

Radimo za sebe, dajemo maksimalno od sebe i udruženim snagama uspjevamo ostvariti pozitivne rezultate.

10. NA KOJI NAČIN SE INFORMIRATE O SITUACIJI NA TRŽIŠTU?

Najviše u razgovoru s prijateljima i poznanicima, s godinama sam stekao širok krug ljudi, pa razmjenom iskustava jedni druge informiramo i podupiremo.

11. DA LI BI PREPUSTILI UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM NE ČLANU OBITELJI?

Ne bi nikada prepustio upravljanje ne članu obitelji jer mislim da nijedan zaposlenik ne može biti predan poslu kao član i jednostavno nemam povjerenja da bi poslovanje kao takvo bilo uspješno. Imam sreću u svemu tome, što je moj sin jako zainteresiran za posao i daje sve od sebe kao i ja. Tako da jedino njega vidim kao nasljednika poslovanja i nikoga više.

12. REKLI STE DA NISTE SIGURNI DA LI ĆETE POVEĆAVATI BROJ ZAPOSLENIH U SKOROJ BUDUĆNOSTI, MOŽETE LI MI POBLIŽE OBJASNITI RAZLOGE?

Trenutna situacija na tržištu mi ne omugućava širenje. Zadovoljan sam s ovim šta imam i smatram da trenutno nije vrijeme za širenje. Ali ukoliko procjenim da je vrijeme, onda ću zaposliti ljude i proširiti posao

INTERVJU 3

Ime poduzeća: Berlin d.o.o., vl. Ivo Kapulica
Godina i regija osnivanja: 2004., Dalmacija
Djelatnost: ugostiteljstvo
-restoran
-proizvodnja i prodaja slastica (sladoledi i kolači)
-rad 6 mjeseci godišnje

Slika 6. Berlin d.o.o., vlasnik Ivo Kapulica s bratom i zaposlenicom



Izvor: fotografija autora

1. JESTE LI PODUZEĆE OSNOVALI, KUPILI ILI NASLIJEDILI?

Može se reći da sam poduzeće naslijedio od oca, iako ga je on odmah otvarnjem stavio na moje ime, zbog lakše procedure kod stvarnog preuzimanja.

2. POVIJEST PODUZEĆA

2004. godine dolaskom iz Njemačke gdje su roditelji također vodili sličan posao, otac se odlučuje za otvaranje restorana Berlin u prizemlju obiteljske kuće koja se nalazi u užem centru grada uz samu šetnjicu na gradskoj plaži u Makarskoj.

2009. restoranski posao se širi na proizvodnju i prodaju slastica, te otac iste godine otvara novi restoran odmah do moga,a koji glasi na mlađeg brata (Kapulica d.o.o.).

3. ŠTO VAS JE POTAKLO, MOTIVIRALO NA PREUZIMANJE PODUZEĆA?

Otac je htjeo osigurati našu budućnost, a ja sam pokazivao interes za ugostiteljstvo već kroz školovanje, pa je nekako sve vodilo jedno drugom.

4. ZAŠTO SEBE NE SMATRATE USPJEŠNIM PODUZETNIKOM ŠTO MISLITE DA VAM NEDOSTAJE?

Dobio sam sve na gotovo, nisam se morao mučiti kako bi postavio na noge poduzeće, već me samo čekalo da naučim osnovne stvari o poslovanju i preuzmem. To je bilo to. Smatram da su oni koji su se namučili da bi poduzeće digli na noge, bolji poduzetnici od mene.

5. ZAŠTO VAŠE PODUZEĆE SMATRATE USPJEŠNIM,ŠTO GA ČINI USPJEŠNIM ?

Najviše zbog dobiti koje ostvarujemo. Ali naravno i zbog gostiju (inozemnih) koji nam se vraćaju iz godine u godinu.

6. KAKO SE SNALAZITE ZA KADROVE?

Ulaskom Hrvatske u EU sve teže. Godinama smo imali iste sezonce, dok se granice nisu otvorile i radna snaga otišla u druge države raditi. Iz godine u godinu je sve teže i mogu reći da sam u ovoj godini najviše do sada osjetio nedostatak radne snage. Bio sam i u Slavoniji da bi doveo radnu snagu.

7. KONKURENCIJA, KAKO SE NOSITE S TIM?

S obzirom na lokaciju poslovanja i frekvenciju ljudi koji se kreću na ovom području, ne mogu reći da imam problem s konkurencijom. Kvaliteta je prepoznata i samo sam koncetriran na posao i da sezonu prođe što bolje, ne gledam puno druge kako rade.

8. ŠTO SMATRATE NAJVEĆIM PROBLEMOM U OBITELJSKOM POSLOVANJU?

Dogovor s članovima obitelji. Nije lako ako nam se mišljenja i interesi razlikuju, iako na kraju se uvijek dogovorimo.

10.ŠTO SMATRATE NAJVEĆOM PREDNOSTI U OBITELJSKOM POSLOVANJU?

Izdvojio bih jedino to što radimo za sebe.

9. NA KOJI NAČIN SE INFORMIRATE O POSLOVANJU, MOGUĆNOSTIMA?

Pa najviše preko interneta i u razgovoru s ljudima koji su u sličnoj ili istoj branši.

10. DA LI BI PREPUSTILI UPRAVLJANJE NE ČLANU OBITELJI?

Da, svakako, ukoliko netko posjeduje kvalitete dobrog menadžera, svakako bih mu prepustio upravljanje poduzećem, ukoliko se ja odlučim povući.

11. KOLIKO STE INFORMIRANI O PRIJENOSU POSLOVANJA NA NASLJEDNIKA, DA LI SU VAM LAKO DOSTUPNE INFORMACIJE?

Nisam baš informiran. Otac je odmah sve stavio na mene, baš zato da izbjegne problem prijenosa.

12. KOLIKO NOVCA JE BILO POTREBNO ZA POKRETANJE POSLA I NA KOJE NAČINE SE FINANCIRATE?

Jako puno. U samom startu je uloženo 2.000.000,00 kn. Financiramo se vlastitim sredstvima i kreditima.

13. REKLI STE DA TRENUTNO NE MISLITE POVEĆAVATI BROJ ZAPOSLENIH? KOJI SU VAŠI RAZLOZI ZA TO?

Mislim da trenutno nisam sposoban kontrolirati veći broj ljudi od ovih 20, a i posao trenutno na zahtjeva povećanje. Zapravo nemam ni ambicija prema tome, jer ne mogu raditi cijele godine

16.ŽELITE LI JOŠ NEŠTO ZA KRAJ DODATI?

Najveći naglasak bih stavio na to da je teško naći ravnotežu između posla i obitelji. Nekad je možda bolje ne mješati to dvoje.

INTERVJU 4

Naziv poduzeća: OPG Kalić Zvonimir

Godina i regija osnivanja: 2014., Slavonija

Djelatnost: Ekološki uzgoj, prerada i proizvodnja proizvoda od industrijske konoplje

Slika 7. Obiteljsko poduzeće OPG Kalić Zvonimir sa svojim proizvodima na jesenskom sajmu „Domaće je najbolje“ , rujan 2018.godine, Makarska



Izvor: vlastita fotografija

1. KAKO STE PODUZEĆE OSNOVALI?

Djed se bavio uzgojem i prodajom drugih kultura na obiteljskoj zemlji pod drugim OPG-om i njegova želja je bila da ja i ostatak obitelji nastavimo obrađivati zemlju.

Ideja se rodila 2012. Godine zbog okolnosti u kojima se obitelj našla.

2. ŠTO VAS JE POTAKLO, MOTIVIRALO NA OSNIVANJE OPG-a, KOJE SU OKOLNOSTI ZBOG KOJIH STE SE ODLUČILI BAŠ NA KONOPLJU?

Zapravo pravi razlog je bio upravo djed, odnosno njegova bolest, imao je tumor i davali su mu samo još mjesec dana života. Onda sam ja čuo o ljekovitim svojstvima ulja od konoplje. Kupio ga za djeda i onda se počelo događati čudo, djedu se jako poboljšalo stanje i bio je s nama još punih 10 mjeseci. Kad sam vidio kako djeluje i koliko može pomoći, odlučio sam istražiti za što još industrijska konoplja može pomoći i ostao iznenađen njenim ljekovitim djelovanjem. Tada se rodila ideja da uđem u posao s tim i na tržište plasiram proizvode koje mogu pomoći ljudima u puno tegoba i bolesti.

3. POVIJEST OPG-a?

Poduzeće sam osnovao 2014. Godine. Na 8,5 hektara vlastite površine, proizveli smo 10 tona sjemena koje nismo imali kome plasirati, te smo zbog toga krenuli u preradu i proizvodnju proizvoda od industrijske konoplje. Tek sad nakon 4 godine vidimo prve prave rezultate. Također smo u međuvremenu povećali površinu s 8,5 hektara na 30 hektara.

4. ZAŠTO SEBE SMATRATE USPJEŠNIM PODUZETNIKOM, KOJE SU VAŠE KVALITETE?

Smatram se uspješnim jer konstatno ulažem u sebe i svoje znanje.

5. ZAŠTO VAŠE PODUZEĆE SMATRATE USPJEŠNIM?

Zbog uspjeha koji smo ostvarili kroz ove 4 godine. Svi iz obitelji dajemo sve od sebe tako da rezultati ne mogu izostat

6. KAKO SE NOSITE S KONKURENCIJOM?

Konkurencije uvijek ima, ali se mi uvijek trudimo biti bolji. Ističemo se kvalitetom, ali i izborom proizvoda koje proizvodimo.

7. ŠTO SMATRATE NAJVEĆIM PROBLEMOM U OBITELJSKOM POSLOVANJU

Nedostatak financijskih sredstava je glavni problem. Kao drugo bi izdvojio ne mogućnost da se od države dobije zemlja u najam jer je oni daju velikima, a mi manji ostajemo bez ičega i moramo se snalaziti na druge načine.

8. ŠTO SMATRATE NAJVEĆOM PREDNOSTI U OBITELJSKOM POSLOVANJU?

Upravo obitelj, zajedništvo i zajedničke snage. Mi smo zapravo međusobno podjelili poslove, ali opet svak svakome pomaže i to je naša najveća snaga.

9. KOJI SU VAŠI PLANOVI ZA BUDUĆNOST?

Sanjamo o otvaranju tvornice u Slavoniji. Osim osobnog zadovoljstva, san nam je omogućiti ljudima, onima koji su ostali gore, priliku za radno mjesto. Želja nam je u suradnji s ostalim OPG-ovcima dignuti Slavoniju na noge, da više ne odlaze van. Kad bi Hrvatska prepoznala potencijal koji imamo i podržala nas u tome, uspjeh bi bio zagaratiran.

10. KOJE STE SVE NAČINE FINANCIRANJA KORISTILI DO SADA?

Vlastita sredstva, prijatelji, državni poticaji.

11. DA LI BI PREPUSTILI UPRAVLJANJE NE ČLANU OBITELJI?

Ne, ukoliko je to moguće volio bi da samo obitelj bude glavna.
Smatram da nitko ne može biti toliko predan poslu kao mi, ali kad bi situacija to zahtjevala, radje bi prepustio upravljanje nego zatvorio OPG.

12. KOLIKO STE INFORMIRANI O PRIJENOSU POSLOVANJA NA NASLJEDNIKA, DA LI SU VAM LAKO DOSTUPNE INFORMACIJE?

Smatram da sam jako dobro informiran. Iako sam prijenosom, odnosno nasljeđem dobio djedovu zemlju, nisam opg prebacivao već osnovao svoj.

13. TIJEKOM ANKETIRANJA NISTE BILI SIGURNI DA LI ĆE TE POVEĆATI BROJ ZAPOSLENIH, ZBOG ČEGA STE NESIGURNI?

Mojoj obitelji i meni je san da kroz razdoblje od 5 godina osnujemo tvrtku. Ukoliko nam se taj san ostvari, sigurno će se pojaviti potreba za većim brojem radnika. Za sada samo zapošljavamo sezonski 20-30 ljudi, ali to je samo na razdoblje od mjesec do dva.

INTERVJU 5

Obrt frizerski salon Ivana, vlasnik Ivana Kristić
Godina i regija osnivanja: 1994., Dalmacija
Djelatnost: frizerske usluge

Slika 8 Frizerski salon „Ivana“, vlasnica Ivana Kristić s djelatnicom



Izvor: fotografija autora

1. JESTE LI PODUZEĆE OSNOVALI, KUPILI ILI NASLIJEDILI?

Poduzeće sam osnovala 1994. Godine, nakon dugogodišnjeg radnog iskustva kao zaposlenik u drugim frizerskim obrtima.

2. POVIJEST PODUZEĆA

S godinama rada kod drugih, shvatila sam da je imati vlastiti frizerski salon moja velika želja i tako je sve krenulo, godinu dana nakon rođenja moje kćeri, odlučila sam se na veliki korak. Imala sam sreću da sam u svojoj obiteljskoj kući u prizemlju imala neiskorišteni prostor. Moj muž je vidio veliki potencijal u meni i predložio mi da ga iskoristim upravo za otvaranje salona, također on je financirao i svu opremu koja je bila potrebna i salon se otvorio. Moj san se ostvario.Ispočetka nisam zamišljala da će se posao razviti u ono što je danas. Htjela sam sama raditi i zaraditi nešto dodatnog novca uz muževu plaću, ali uz puno truda i kvalitetnog rada, posao se proširio i zaposlila sam jos jednu frizerku, a uskoro planiram širenje poslovnog prostora i dodatno zapošljavanje.

3. ŠTO VAS JE MOTIVIRALO NA OTVARANJE OBRTA?

Najviše ljubav prema tom poslu. Vidjela sam da me taj posao uspješno ide, da su ljudi zadovoljni mojim uslugama i to me potaklo da započnem razmišljati o otvaranju svog salona.

4. ZAŠTO SEBE SMATRATE USPJEŠNOM? KOJE SU VAŠE KVALITETE?

Smatram da sam uporna i marljiva i da uvijek dajem sve od sebe da bi mušterija bila zadovoljna.

5. ZAŠTO VAŠE OBRT SMATRATE USPJEŠNIM ŠTO GA ČINI USPJEŠNIM (OBITELJ, OBRAZOVANJE, MOTIVACIJA JER JE TVOJE, GODINE USPJEŠNOG POSLOVA

Prije svega smatram ga uspješnim zbog niza godina u kojem poslujem s dobrim prihodima. Obitelj mi je velika potpora, a moja kćer iako nije frizerka po struci, više puta uskoči i pomogne oko svega. Imam također i kvalitetnu djelatnicu, što nije lako naći, iako kadrova ima dosta na tržištu. Svi ti faktori čine moj obrt uspješnim i vjerujem da će i budućnost biti pozitivna.

6. KAKO SE NOSITE S KONURENCIJOM?

Konkurencije ima jako puno, ali stvarno nemam problema s tim. Moje mušterije mi se vraćaju godinama i sa sobom uvijek dovode nove, tako da je to dokaz moje kvalitete.

7. ŠTO SMATRATE NAJVEĆIM PROBLEMOM U OBITELJSKOM POSLOVANJU?

Pa jedino što me brine je što će biti jednog dana kad se ja povučem iz poslovanja. Moja kćer će sigurno nastaviti posao, ali samo kao vlasnik. Bojim se da tada više neće biti isto, jer ipak je drugačije kad sam vlasnik i radi.

10. ŠTO SMATRATE NAJVEĆOM PREDNOSTI U OBITELJSKOM POSLOVANJU

Definitivno obiteljska podrška, bez toga ne bih uspjela, niti stigla uskladit sve privatne i poslovne obveze. Opet bi spomenula svoju kćer koja iako nije direktno uključena u posao, pomaže na sve moguće načine.

11. DA LI BI PREPUSTILI UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM NE ČLANU OBITELJI?

Pa svakako bi prepustila ako se dogodi da moja kćer izgubi interes za voditi posao.

11. KOLIKO STE INFORMIRANI O PRIJENOSU POSLOVANJA NA NASLJEDNIKA?

Nisam baš informirana, ne znam ni kome bih se mogla obratiti da mi objasni procedure. Općenito mislim da informacije nisu lako dostupne na tržištu, uvijek te šalju kod nekog drugog jer oni nisu zaduženi za taj dio i slično.

12. KOLIKO NOVCA JE BILO POTREBNO ZA POKRENUTI POSAO?

Oko 100.000,00 kn za svu opremu.

13. KAKVI SU VAM PLANOVI ZA BUDUĆNOST, SPOMINJALI STE POVEĆANJE BROJA ZAPOSLENIH.

Upravo radim na tome da proširim prostoriju u kojoj poslujemo, tako da mogu zaposliti bar još dvi frizerke. A moja kćer želi da uz frizerski salon otvorio i kozmetički, nisam još sigurna hoću li se upustiti u to, ali razmišljam o svemu tome i uskoro ću donijeti konačnu odluku.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA RAZVOJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

5.1.METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju detaljno će se objasniti rezultati istraživanja temeljem anketnog upitnika i dubinskog intervjua provedenih u pet obiteljskih poduzeća.

5.1.1. OPIS ANKETNOG UPITNIKA

Anketni upitnik se sastoji od 28 pitanja.prva 4 pitanja odnosi se na opće podatke samog vlasnika poduzeća, a to su spol, stručna sprema, godine. Slijedećih osam pitanja se odnosi na podatke o obiteljskom poduzeću, a to su: tip poduzeća, godine poslovanja poduzeća, broj zaposlenih, da li je vlasnik osnovao ili naslijedio poduzeće, posluje li poduzeće tijekom cijele godine, koliko im je bitan imidž, kako se financiraju i koriste li stručnu pomoć za savjetovanje u poslu. Nakon toga slijede 4 pitanja o uspješnosti i organizaciji poduzeća, te pet pitanja o glavim problemima u poslovanju izabranih obiteljskih poduzeća. Preostalih sedam pitanja se odnose na poduzetnikovo razmišljanje o budućnosti i prijenosu poslovanja, te uključenosti same obitelji u poslovanje.

Kroz anketu se nastojalo obuhavtiti cjelokupna tematika koja je izložena u radu, kako bi se na temelju dobivenih rezultata dokazale teoretske činjenice o specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća.

Popis pitanja anketnog upitnika (cijela anketa s ponuđenim odgovorima se nalazi u prilogu 1 ovoga rada)

1. Naziv tvrke?
2. Stručna sprema?
3. Koliko godina imate?
4. Spol?
5. Kako ste postali vlasnikom obiteljskog poduzeća?
6. Kojemu tipu obiteljskog poduzeća pripada vaše?
7. Koliko dugo vaše obiteljsko poduzeće posluje?
8. Posluje li vaše obiteljsko poduzeće tijekom cijele godine?
9. Koliko zaposlenih ima vaše poduzeće?
10. Koje izvore financiranja koristite?
11. Da li koristite stručnu pomoć za savjetovanje o poslovanju?

12. Koliko vam je bitan imidž tvrtke?
13. Smatrate li sebe uspješnih poduzetnikom?
14. Smatrate li vaše poduzeće uspješnim?
15. Smatrate li da je vaše poduzeće dobro organizirano?
16. Smatrate li se boljim od konkurencije?

OCJENOM OD 1 DO 5 OCIJENITE KOJI SU VAŠI NAJVEĆI PROBLEMI U POSLOVANJU(OCJENA 1 PREDSTAVLJA NAJMANJI PROBLEM,A OCJENA 5 NAJVEĆI PROBLEM)

17. Nedostatak financijskih sredstava sredstava 1—2—3—4—5
18. Prodaja i naplata proizvoda i/ili usluga 1—2—3—4—5
19. Administrativne prepreke 1—2—3—4—5
20. Ocijenite dostupnost potrebnih kadrova na tržištu? 1—2—3—4—5
21. ocijenite kvalitetu ljudskih resursa na tržištu? 1—2—3—4—5
22. Kako biste ocijenili poslovnu i investicijsku klimu u Republici Hrvatskoj?
23. Mislite li da bi vam dodatna izobrazba bila korisna da bi uspješnije vodili svoj posao?
24. Da li uključujete obitelj u donošenje bitnih odluka u poslovanju?
25. Planirate li uskoro povećati broj zaposlenika?
26. Što će biti s vašim poduzećem nakon vašeg povlačenja?
27. Da li bi ste ikada upravljanje poduzećem prepustili u ruke ne članu obitelji?
28. Koliko ste informirani o prijenosu poslovanja na djecu?

5.1.2. UZORAK ISTRAŽIVANJA

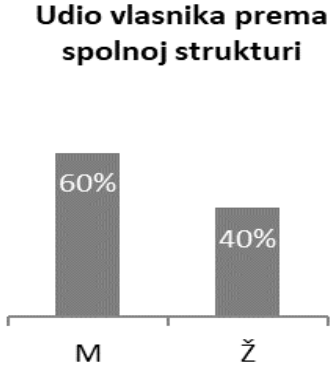
U istraživanju je sudjelovalo pet obiteljskih poduzeća, uključujući dva obrta,dva obiteljska poljoprivredna gospodarstva i jedno društvo s ograničenom odgovornošću.

5.1.3. VREMENSKI I PROSTORNI OBUHVAT

Istraživanje se provodilo u dvije regije, regija Dalmacija i regija Slavonija u razdoblju od svibnja 2018. godine do rujna 2018. Godine

5.2.REZULTATI ANKETIRANJA

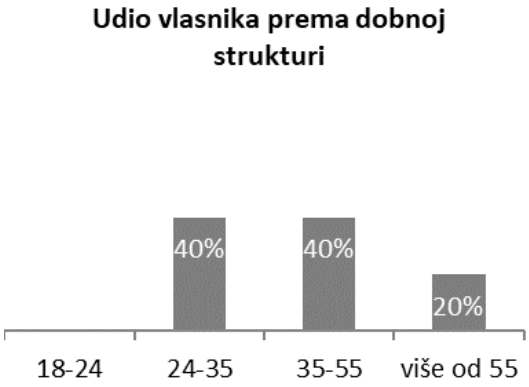
U anketi je sudjelovalo 5 obiteljskih poduzeća. Prema spolu udio muških vlasnika je iznosio 60% odnosno od ispitanih troje ih je muškog spola, dok je udio žena s druge strane iznosio 40% ili u apsolutnom iznosu dvije žene.



Slika 9. Relativni udio vlasnika prema spolnoj strukturi

Izvor: izrada autora

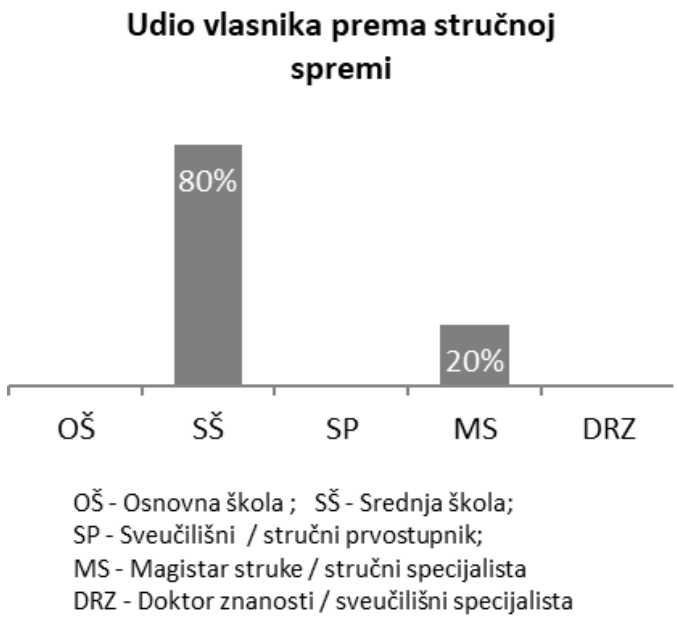
Prema analizi dobne strukture ispitanika, jednako su zastupljene kategorije od 24-35 godina te od 35-55 godina sa 40% zastupljenosti, dok je jedan ispitanik stariji od 55 godina.



Slika 10. Relativni udio vlasnika prema dobnoj strukturi

Izvor: izrada autora

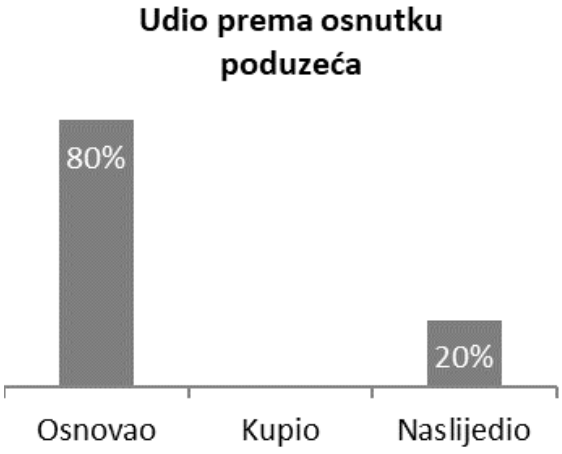
Dodatno, većina ispitanika je srednje stručne spreme (80%) odnosno četiri ispitanika, a jedna osoba je magistar struke/ stručni specijalista (20%).



Slika 11. Relativni udio vlasnika prema stručnoj spremi

Izvor: izrada autora

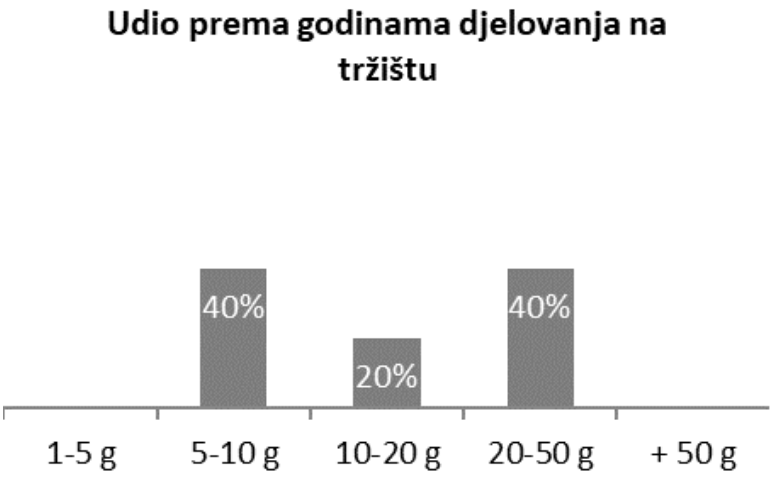
Daljnjom analizom podataka zaključilo se kako je većina vlasnika osnovalo obiteljsko poduzeće samostalno, a jedan vlasnik je nasljednik.



Slika 12. Relativni udio prema osnutku poduzeća

Izvor: izrada autora

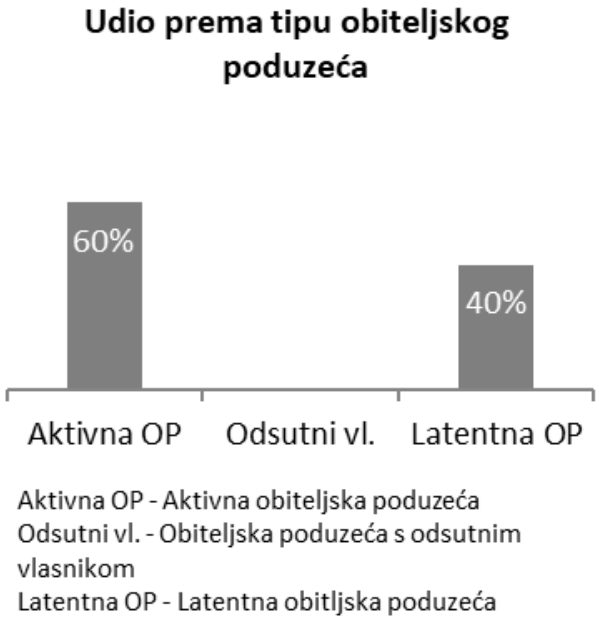
Sva promatrana poduzeća posluju preko 5 godina na području Republike Hrvatske, a detaljnija struktura je dostupna na slici niže.



Slika 13. Relativni udio prema godinama djelovanja na tržištu

Izvor: izrada autora

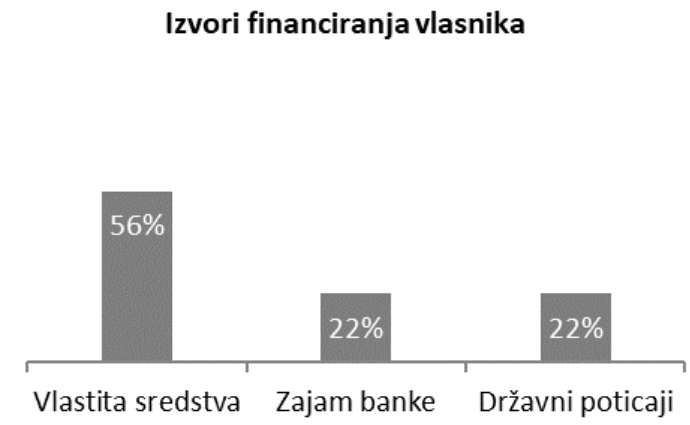
Većina promatranih obiteljskih poduzeća posluju kao aktivna ili latentna (pritajena) poduzeća, dok niti jedno od promatranih poduzeća nije klasificirano u skupinu Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom.



Slika 14 Relativni udio prema tipu obiteljskog poduzeća

Izvor: izrada autora

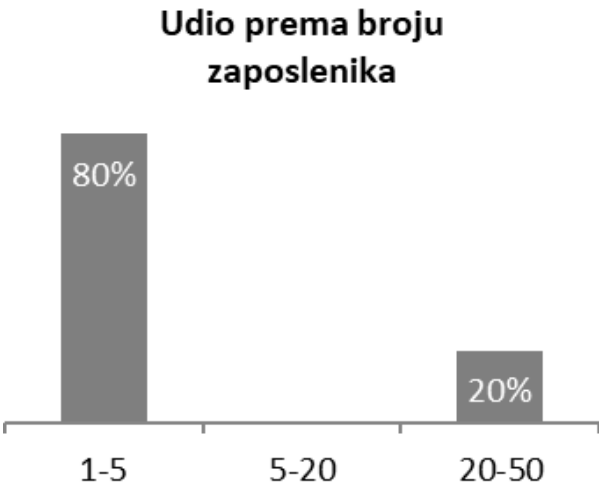
Vlasnici najvećim dijelom koriste vlastita sredstva kao izvor financiranja (56%). Zajam banke i državni poticaji su u jednakoj mjeri zastupljeni s 22%.



Slika 15 Izvori financiranja koje vlasnici korite pri vođenju obiteljskog poduzeća

Izvor: izrada autora

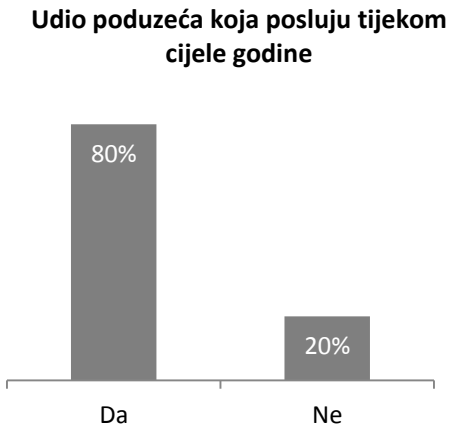
Većim dijelom poduzeća su mala obiteljska poduzeća s 1 do 4 radnika, dok jedno poduzeće ima preko 20 radnika.



Slika 16 Relativni udio prema broju zaposlenika

Izvor: izrada autora

Udio ispitanih poduzeća koji posluju tokom cijele godine je 80%, dok je onih koji ne rade cijelu godinu 20%. Grafički prikaz navedenog se može vidjeti u slici ispod.



Slika 17 Udio poduzeća koji posluju tijekom cijele godine

Izvor: izrada autora

Slijedi obrada seta podataka kojim su ispitanici trebali ocijeniti na skali od 1-5 probleme s kojima se susrećeu u svom poslovanju. Ocjena 1 označava najmanji problem, dok s druge strane ocjena 5 označava najveći problem. Za svako od sljedećih pitanja napravljena je deskriptivna obrada podataka te će se također grafički prikazati relativni udio ocjena kojima su ispitanici ocijenili svaki pojedini problem s kojim se susreću u svom poslovanju.
U tablici niže obrađen je problem nedostatka financijskih sredstava.

Tablica 1 Opisna statistika za pitanje "Nedostatak financijskih sredstava"

Mean	Standard Error	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum	Count
4,4	0,4	5	5	0,894427191	0,8	2	3	5	5

Izvor: izrada autora

Prema rezultatima danim u tablici iznad, može se zaključiti da je najčešći odgovor na pitanje nedostatka financijskih sredstava bio broj 5 (Mode = 5) te uzme li se u obzir vrijednost aritmetičke sredine (Mean = 4,4) može se zaključiti kako nedostatak financijskih sredstava predstavlja jedan od najvećih problema s kojim se poduzeće susreće. Vrijednost standardne devijacije u iznosu **0,894427191** također potvrđuje navedeni zaključak budući da se odgovori svih ispitanika ne razlikuju u velikoj mjeri.
Također, grafičkim prikazom udjela pojedinih odgovora ponovno se potvrđuje da ispitanici zaista vide značajno velik problem u nedostatku financijskih sredstava.



Slika 18 Relativni udio ocjena za problem nedostatka financijskih sredstava

Izvor: izrada autora

Iduće pitanje koje je obrađeno je prodaja i naplata proizvoda i/ ili usluga.

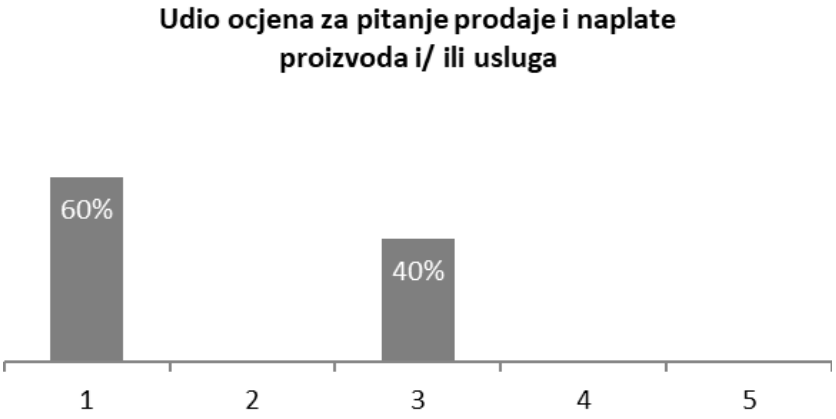
Tablica 2 Opisna statistika za pitanje "Prodaja i naplata proizvoda i/ ili usluga"

Mean	Standard Error	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum	Count
1,8	0,489897949	1	1	1,095445115	1,2	2	1	3	5

Izvor: izrada autora

Prema rezultatima danim u tablici iznad, može se zaključiti da je najčešći odgovor na pitanje prodaje i naplete proizvoda i/ ili usluga broj 1 (Mode = 1) te uzme li se u obzir vrijednost aritmetičke sredine (Mean = 1,8) može se zaključiti kako se ispitanici u svom poslovanju u većoj mjeri ne susreću s problemom naplate svojih proizvoda i / ili usluga. Vrijednost standardne devijacije u iznosu **1,095445115** navodi na zaključak da se odgovori ispitanika ne razlikuju u velikoj mjeri.

Na slici ispod je dan grafički prikaz odgovora na pitanje o problemu naplate proizvoda i/ ili usluga pri čemu su tri ispitanika odgovorila kako naplata nije problem (odnosno njihova ocjena je 1), dok su dva ispitanika odgovorila kako je problem naplate srednji (njihova je ocjena bila 3).



Slika 19 Udio ocjena za pitanje prodaje i naplate proizvoda i/ ili usluga

Izvor: izrada autora

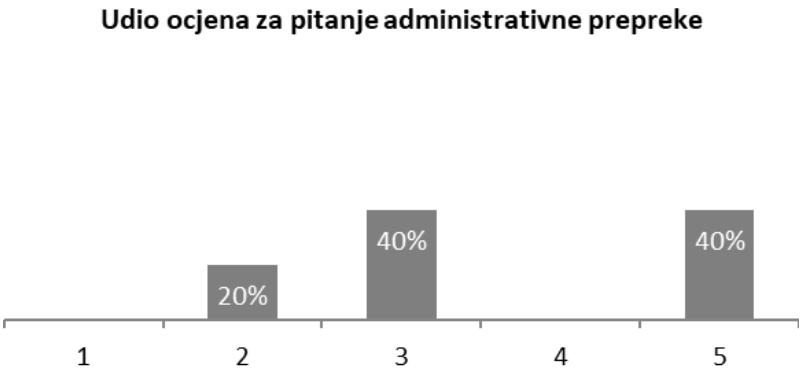
Još jedan od obrađenih problema su administrativne prepreke.

Tablica 3 Opisna statistika za pitanje "Administrativne prepreke"

Mean	Standard Error	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum	Count
3,6	0,6	3	5	1,341640786	1,8	3	2	5	5

Izvor: izrada autora

Prema rezultatima danim u tablici iznad, može se zaključiti da je najčešći odgovor na pitanje koliki problem predstavljaju administrativne prepreke broj 5 (Mode = 5) iako je ocjena tri jednako zastupljena (40%). Uzmu li se u obzir vrijednosti dva najčešća odgovora onda ne iznenađuje činjenica da je iznos aritmetičke sredine jednak **3,6**. Može se zaključiti kako se ispitanici u svom poslovanju različito susreću s problemom administrativnih prepreka. Vrijednost standardne devijacije u iznosu **1,341640786** navodi na zaključak da su odgovori ispitanika više raspršeni nego u prethodna dva pitanja što je ujedno i vidljivo na slici niže gdje su prikazani udjeli odgovora na pitanje o problemu administrativnih prepreka. Po dva ispitanika ocijenila su navedeni problem s ocjenom tri i ocjenom pet, dok je jedan ispitanik ocijenio ovaj problem ocjenom dva.



Slika 20 Udio ocjena za pitanje "Administrativne prepreke"

Izvor: izrada autora

Iduće obrađeni problem je dostupnost kadrova na tržištu.

Tablica 4 Opisna statistika za pitanje "Dostupnost kadrova na tržištu"

Mean	Standard Error	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum	Count
3	0,894427191	3	1	2	4	4	1	5	5

Izvor: izrada autora

Prema rezultatima danim u tablici iznad, može se zaključiti da je najčešći odgovor na pitanje koliki problem predstavljaju administrativne prepreke broj 1 (Mode = 1) iako je ocjena pet jednako zastupljena (40%). Uz vrijednosti dva najčešća odgovora, jedan ispitanik je ocijenio dostupnost kadrova srednjim problemom zbog čega je u konačnici iznos aritmetičke sredine jednak **3**. Jednako kao i na prethodno pitanje, zaključak je da se ispitanici u svom poslovanju različito susreću s problemom dostupnih kadrova, a vrijednost standardne devijacije u iznosu **2** potvrđuje navedeno.

Slika niže prikazuje udjele odgovora na pitanje o problemu dostupnosti kadrova na tržištu. Po dva ispitanika ocijenila su navedeni problem s ocjenom jedan i ocjenom pet, dok je jedan ispitanik ocijenio ovaj problem ocjenom tri.



Slika 21 Udio ocjena za pitanje "Dostupnost kadrova na tržištu"

Izvor: izrada autora

Zadnje obrađeno pitanje u kojem su ispitanici trebali ocijeniti problem s kojim se susreću je dostupnost kadrova na tržištu.

Tablica 5 Opisna statistika za pitanje "Kvaliteta kadrova na tržištu"

Mean	Standard Error	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum	Count
3,6	0,4	3	3	0,894427191	0,8	2	3	5	5

Izvor: izrada autora

Prema rezultatima danim u tablici iznad, može se zaključiti da je najčešći odgovor na pitanje koliki problem predstavljaju administrativne prepreke broj 3 (Mode = 3). Iznos aritmetičke sredine jednak **3,6**. Ispitanici se u svom poslovanju susreću s problemom kvalitetnih kadrova, a vrijednost standardne devijacije u iznosu **0,894427191** potvrđuje navedeno.
Slika niže prikazuje udjele odgovora na pitanje o problemu kvalitetnih kadrova na tržištu. Dva ispitanika ocijenila su navedeni problem s ocjenom četiri i ocjenom pet, dok su tri ispitanika ocijenili ovaj problem ocjenom tri.



Slika 22 Udio ocjena za pitanje "Kvaliteta kadrova na tržištu"

Izvor: izrada autora

Slijedio dio vezan uz obradu i grafički prikaz podataka kojim su vlasnici poduzeća iznosili svoje mišljenje o različitim pitanjima vezano uz poslovanje poduzeća.
Od svih ispitanih, njih 80% sebe smatra uspješnim poduzetnikom, dok preostalih 20% sebe ne vidi kao uspješnog poduzetnika.



Slika 23 Udio prema uspješnosti poduzetnika prema mišljenju vlasnika

Izvor: izrada autora

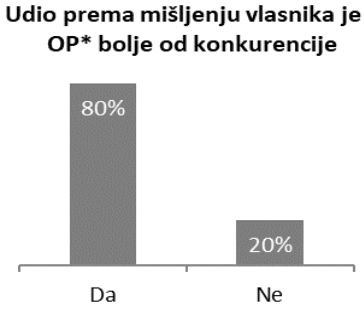
Analogno tome, anketa je pokazala da svi ispitanici misle da je njihovo poduzeće uspješno.



Slika 24 Udio prema uspješnosti poduzeća prema mišljenju vlasnika

Izvor: izrada autora

Na pitanje: "Mislite li da je Vaše poduzeće bolje od konkurencije?" njih 80% se izjasnilo da misli da je njihovo poduzeće bolje od konkurencije, dok se jedan vlasnik (20%) izjasnio kako misli da njegovo poduzeće nije bolje od konkurencije.



Slika 25 Udio prema mišljenju vlasnika je li obiteljsko poduzeće (OP) bolje od konkurencije

Izvor: izrada autora

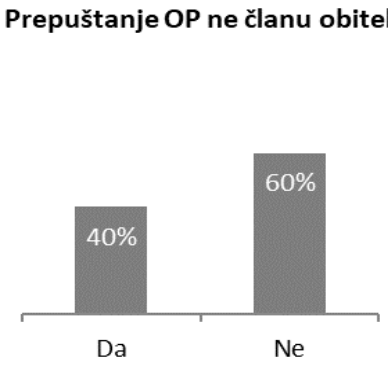
Odgovor na pitanje: "Smatrate li da je dodatna izobrazba povezana uz uspješnije vođenje posla?" je iznenađujuće jer njih 60% misli da dodatna izobrazba nije potrebna, dok njih 40% misli suprotno.



Slika 26 Udio prema mišljenju vlasnika je li dodatna izobrazba potrebna za uspješnije vođenje posla

Izvor: izrada autor

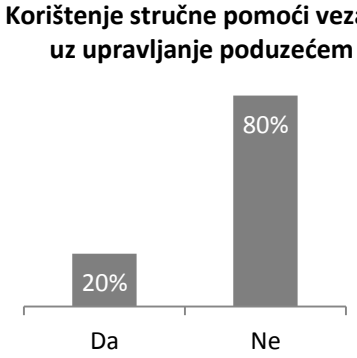
Kod vlasnika obiteljskog poduzeća njih 60% ne bi prepustilo vođenje poduzeća ne članu obitelji, dok njih 40% bi prepustilo.



Slika 27 Udio prema odgovorima vlasnika bili prepustili vođenje obiteljskog poduzeća ne članu obitelji

Izvor: izrada autora

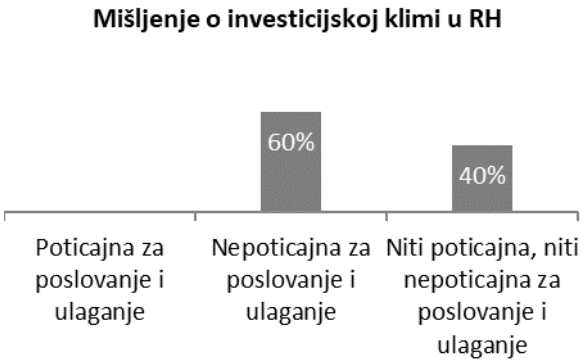
Većina vlasnika obiteljskih poduzeća ne koristi stručnu pomoć kod upravljanja svojim poduzećem, njih četiri, dok jedan vlasnik koristi stručnu pomoć.



Slika 28 Udio prema odgovorima vlasnika vezano uz korištenje stručne pomoći kod upravljanja poduzećem

Izvor: izrada autora

Na pitanje o investicijskoj klimi u RH, niti jedan od vlasnika istu nije ocijenio poticajnom. Dapače, većina vlasnika investicijsku klimu smatra nepoticajnom za poslovanje i ulaganje (60%), dok njih 40% smatraju da investicijsko okruženje nije niti poticajno, niti nepoticajno.



Slika 29 Udio prema mišljenju vlasnika na pitanje o poticajnosti investicijske klime u RH

Izvor: izrada autora

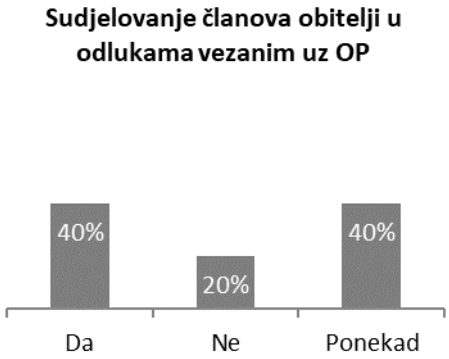
Vlasnici poduzeća većim dijelom ne znaju hoće li povećavati broj zaposlenika u skoroj budućnosti (60%). Jedan vlasnik se izjasnio da neće povećavati broj zaposlenika, a jedan vlasnik se izjasnio potvrdno na navedeno pitanje.



Slika 30 Udio prema odgovorima vlasnika vezano uz planiranje povećanja broja zaposlenih

Izvor: izrada autora

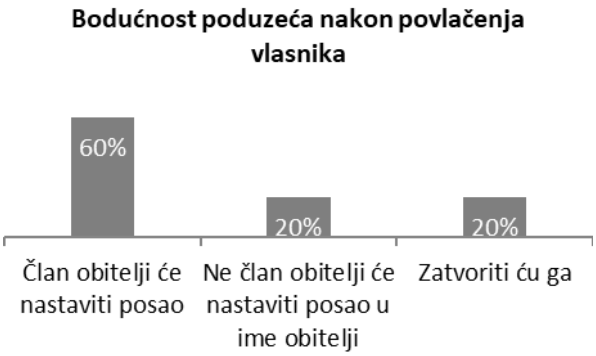
Jedno od pitanja je bilo vezano uz temu odlučivanja te uključivanja članova obitelji u donošenje odluka. Po dva vlasnika su se izjasnila kako uključuju u odluke i članove obitelji (40%) i da ponekad uključuju članove obitelji u donošenje odluka (40%). Jedan vlasnik se izjasnio kako ne uključuje članove obitelji u donošenje odluka.



Slika 11 Udio prema odgovorima vlasnika vezano uz sudjelovanje članova obitelji u odlukama vezanim uz obiteljsko poduzeće

Izvor: izrada autora

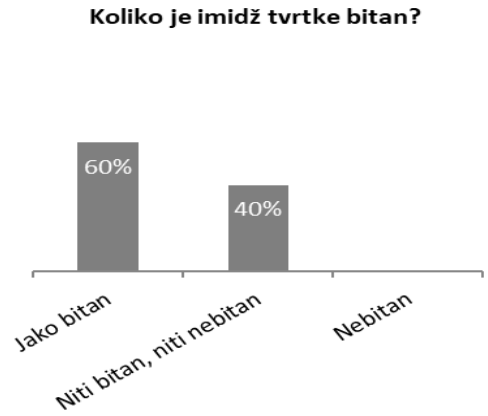
Vlasnici poduzeća većim dijelom žele da se posao unutar obitelji nastavi nakon njihovog povlačenje (60%). Jedan vlasnik bi prepustio posao u budućnosti nekome tko nije član obitelji (ne član obitelji), a jedan vlasnik će posao zatvoriti.



Slika 32 Udio prema odgovorima vlasnika vezano uz budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika

Izvor: izrada autora

Na pitanje "Koliko je imidž tvrtke bitan?", vlasnici poduzeća većim dijelom smatraju da je imidž jako bitan (60%), dok dva vlasnika (40%) smatraju kako imidž tvrtke nije niti bitan, niti nebitan. S druge strane, niti jedan vlasnik ne smatra da je imidž poduzeća nebitan.



Slika 33 Mišljenje vlasnika poduzeća vezano uz koliko je imidž poduzeća bitan

Izvor: izrada autora

U idućem dijelu obradit će se dvije hipoteze u statističkom programu R:

1. H0: problem nedostatka financijskih sredstava nije povezan s brojem godina poslovanja poduzeća

U tablici niže prikazan je odnos broja godina poslovanja poduzeća i problem nedostatka financijskih sredstava (pri čemu ocjena 1 – financijska sredstva su najmanji problem, a ocjena 5 – financijska sredstva su najveći problem).

Tablica 6 – Odnos broja godina poslovanja poduzeća i problem nedostatka financijskih sredstava

Problem nedostatka financijskih sredstava / Starost poduzeća	1	2	3	4	5
1-5 g	0	0	0	0	0
5-10 g	0	0	0	0	2
10-20 g	0	0	1	0	0
20-50 g	0	0	0	1	1
+ 50 g	0	0	0	0	0
Ukupno	**0**	**0**	**1**	**1**	**3**

Izvor: izrada autora

Kod testiranja prve hipoteze koristio se Fisher-ov test kojim se dobila p-vrij**ed**nost u iznosu od 0,5045. Na razini značajnosti od 0,05 prihvaća se nulta hipoteza obzirom da je p-vrijednost veća od 0,05. Drugim riječima, sva ispitana poduzeća, neovisno o broju godina koliko posluju na tržištu, imaju problema s nedostatkom financijskih sredstava.

1. H0: Informiranost o mogućnostima prijenosa poslovanja na članove obitelji ne ovisi o starosnoj dobi vlasnika obiteljskog poduzeća

Tablica 7 – Odnos broja godina poslovanja poduzeća i informiranost o mogućnostima prijenosa poslovanja na članove obitelji

Mogućnost prijenosa poslovanja na članove obitelji/ Starosna dob vlasnika poduzeća	Jako dobro informiran	Srednje informiran	Nisam informiran
18-24	0	0	0
24-35	2	0	0
35-55	0	0	2
više od 55	0	1	0
Ukupno	**2**	**1**	**2**

Izvor: izrada autora

Druga hipoteza je također je testirana Fisher-ovim testom kojim se dobila p-vrijednost u iznosu od 0,321. Na razini značajnosti od 0,05 prihvaća se nulta hipoteza obzirom da je p-vrijednost veća od 0,05. Odnosno, informiranost o mogućnostima prijenosa obiteljskog poslovanja na članove obitelji, ne ovisi o starosnoj dobi vlasnika poduzeća.

5.3.Analiza rezultata dubinskog intervjua

Temeljem dubinskog intervjua dokazane su teoretski iznesene prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.

Dokazano je da se vlasnici se teško odriču uloge upravljanja poduzećem. Pogotovo kad je riječ o prvoj generaciji, koja je svojom „mukom“ i radom dovela poduzeće do određene točke razvijenosti. Emocionalno su vezani za poduzeće i žele da njihova „krv“ nastavi poslovanje.

Na temelju odgovora ispitanika možemo vidjeti da rijetko koriste stručnu pomoć i da ne znaju kome bi se mogli obratiti za informiranje o poslovanju, s naglaskom na prijenos poslovanja na nasljednike. Temeljem anketnog upitnika većina ispitanika je smatrala da su informirani o prijenosu poslovanja, ali na pitanje što točno znaju o prijenosu, nisu dali konkretne odgovore. Većina smatra da informacije nisu lako dostupne i da ih država ne podupire koliko bi trebala u razvoju poslovanja. Što se tiće motiva za samo pokretanje posla, motivi su podjeljeni, jedni su pokrenuli posao iz ljubavi prema određenoj djelatnosti, dok je drugima motiv novac. Većina ispitanika sebe i svoje poduzeće smatraju uspješnima, što je po njihovom mišljenju temeljeno na velikom trudu, radu, upornosti, te velikoj podršci obitelji. Kroz odgovore ispitanika možemo ustanoviti da je veliki problem nedostatak financijskih sredstava za razvoj poslovanja.

6. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća su jako bitna za razvoj gospodarstva, te bi se posvećivanjem veće pažnje od strane raznih instutucija mogao ostvariti veliki gospodastveni rast. Posebnu pažnju bi trebalo posvetiti malim poduzećima i obrtima koji imaju tendenciju za rast i razvoj jer ključ razvitka je upravo tu. Oni kao mali uglavnom imaju veći problem oko nedostaka financijskih sredstava u odnosu na nešto veća obiteljska poduzeća, te im taj nedostatak otežava razvoj. Državni poticaji, sredstva Europske unije, te lakši dolazak do kredita, omogućio bi razvitak malih poduzeća u velika, s čim bi se povećavao i broj zaposlenih i poboljšala sveukupna gospodarstvena situacija. Lakši pristup informacijama o načinu prijenosa na nasljednike i općeniti pristup o mogućnostima i načinu poslovanja, te savjetovanje sa stručnim osobama, unaprijedilo bi obiteljsko poduzetništvo na višu razinu. Hrvatska ima veliki potencijal za razvoj obiteljskih poduzeća, ali ga ne iskorištava koliko bi mogla i trebala. Obitelji bi u svojim poduzećima, trebale više omogućavati razvoj karijere, odnosno i samo upravljanje poduzećem onima i koji nisu članovu obitelji, jer bi na taj način, dosadašnja odbojnost vrhunskih menađera prema radu u obiteljskom poduzeću prerasla u motivaciju za zapošljavanjem u takvoj vrsti poduzeća. Dobri menađeri bi mogli pridonijeti razvoju poslovanja, jer imaju veliku motivaciju, tendenciju i potencijal za samorazvoj, nove ideje, te kao ne članovi obitelji nisu emocionalno vezani za poduzeće, te s tim objektivno mogu sagledati obiteljsko poslovanje i lakše uočiti nedostatke. Obitelj je emocionalno vezana za svoje poduzeće, te uglavnom žele nakon svog povlačenja da član obitelji nastavi posao, ali to nije uvijek dobar izbor. Optimalno bi bilo da ukoliko član obitelji nije adekvatan za upravljanje poduzećem, zauzme ulogu vlasnika poduzeća, a upravljanje prepusti stručnijoj osobi od sebe. Zaključno se može reći, da kada bi obitelj bila općenito otvorenija u svom sveukupnom poslovanju i kad bi država uvela određene promjene po pitanju obiteljskih poduzeća, uspjeh bi bio neizbježan.

LITERATURA

1. Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar
2. Vidučić, Ljiljana (2012) „Mala i srednja poduzeća“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
3. GEM Hrvatska 2012-2015 Slavica Singer, Nataša Šarlija, Sanja Pfeifer, Sunčica Oberman Peterka „Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom“ Cepor, Zagreb
4. Mirela Alpeza, Nives Grubišić, Martina Mikrut „Business transfer barometar Hrvatska“, Cepor, Zagreb

Internet izvori:

1. Agrokor d.d. (2018) raspoloživo na http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/ (preuzeto 05.09.2018.)
2. Drago Pupovac(2006) Etika za menadžere, raspoloživo na www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 (Preuzeto 01.09.2018.)
3. Gavrilović d.o.o. (2018), raspoloživo na http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/ (preuzeto 05.09.2018.)
4. Ivan Klarić (2010) Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća , raspoloživo na https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/ (06.08.2010.)
5. Jutranji.hr (2015) 500 najvećih obiteljskih tvrtki, raspoloživo na https://www.jutarnji.hr/biznis/financije-i-trzista/objavljena-lista-500-najvecih-obiteljskih-tvrtki-na-svijetu-medu-njima-je-i-jedna-kompanija-iz-hrvatske-s-godisnjim-prihodom-u-2013.-od-51-milijarde-dolara/385222/ (12.05.2015.)
6. Mirela Alpeza u Cepor (2012); Obiteljska poduzeća, raspoloživo na http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf (listopad 2012)
7. Mirela Alpeza; Petra Mezulić Juric (2016) Životni ciklus obiteljskih poduzeća, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf (07.01.2016.)
8. Mirela Alpeza; Petra Mezulić Jurić (2015) Upravljanje obiteljskim poduzećem, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf (03.12.2015)

9. Mirela Alpeza; Petra Mezulić Jurić (2016) Nove generacije i naslljeđivanje obiteljskog biznisa, raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/Nove-generacije-i-naslje%C4%91ivanje-14JAN2016.pdf (14.01.2016.)
10. Nikolina Petričević (2016) Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća "Ikea", raspoloživo na https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A828/datastream/PDF/view (preuzeto 03.09.2018.)
11. Petar Tomičić (2016) Strateška analiza poduzeća Agrokor d.d. , raspoloživo na file:///C:/Users/Marija/Downloads/tomicic_petar_efst_2016_zavrs_struc.pdf (preuzeto 05.09.2018.)
12. Wikipedia (2016); Porterov model, raspoloživo na https://hr.wikipedia.org/wiki/Porterov_model (14. 03.2016)

Prilozi

Prilog 1. Anketni upitnik

1. Naziv tvrke:

2. Stručna sprema
    - Osnovna škola
    - Srednja škola
    - Stručni/ sveučilišni prvostupnik
    - Magistar struke/ stručni specijalista
    - Doktor znanosti/sveučilišni specijalista
3. Koliko godina imate?
    - 18-24
    - 24-35
    - 35-55
    - Više od 55
4. Spol:
    - Žensko
    - Muško
    - –
5. Kako ste postali vlasnikom obiteljskog poduzeća?
    - Osnovao
    - Kupio
    - Naslijedio
6. Kojemu tipu obiteljskog poduzeća pripada vaše?
    - Aktivna obiteljska poduzeća
    - Obiteljska poduzeća s odusutnim vlasnikom
    - Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća
7. Koliko dugo vaše obiteljsko poduzeće posluje?
    - 1-5 godina
    - 5-10 godina
    - 10-20 godina
    - 20-50 godina
    - Više od 50 godina
8. Posluje li vaše obiteljsko poduzeće tijekom cijele godine?
    - Da
    - Ne
9. Koliko zaposlenih ima vaše poduzeće?
    - 1-5
    - 5-10
    - 10-20
    - 20-50
    - 50-100

- Više od 100

10. Smatrate li sebe uspješnih poduzetnikom?
    - Da
    - Ne
    - Ne znam
11. Smatrate li vaše poduzeće uspješnim
    - Da
    - Ne
    - Ne znam
12. Smatrate li da je vaše poduzeće dobro organizirano
    - Da
    - Ne
    - Ne znam
13. Smatrate li se boljim od konkurencije
    - Da
    - Ne
    - Ne znam

Ocjenom od 1 do 5 ocijenite koji su vaši najveći problemi u poslovanju(ocjena 1 predstavlja najmanji problem,a ocjena 5 najveći problem)

14. Nedostatak financijskih sredstava sredstava 1—2—3—4—5
15. Prodaja i naplata proizvoda i/ili usluga 1—2—3—4—5
16. Administrativne prepreke 1—2—3—4—5
17. Ocijenite dostupnost potrebnih kadrova na tržištu? 1—2—3—4—5
18. ocijenite kvalitetu ljudskih resursa na tržištu? 1—2—3—4—5

19. Kako biste ocijenili poslovnu i investicijsku klimu u rh *
    - Poticajnom za poslovanje i ulaganje
    - Ni poticajna niti ne poticajna za poslovanje i ulaganje
    - Ne poticajnom za poslovanje i ulaganje
20. Mislite li da bi vam dodatna izobrazba bila korisna da bi uspješnije vodili svoj posao
    - Da
    - Ne
    - ne znam
21. . Koliko vam je bitan imidž tvrtke
    - Jako bitan
    - Niti bitan, niti ne bitan
    - Ne bitan
22. Da li uključujete obitelj u donošenje bitnih odluka u poslovanju
    - Da
    - Ne
    - Ponekad

23. Planirate li uskoro povećati broj zaposlenika
    - Da

- Ne
- Ne znam

24. Što će biti s vašim poduzećem nakon vašeg povlačenja
    - Član obitelji će nastaviti posao
    - Ne član obitelji će nastaviti posao u ime obitelji
    - Prodati ću ga
    - Zatvoriti ću ga
    - Drugo:
25. Da li bi ste ikada upravljanje poduzećem prepustili u ruke ne članu obitelji
    - Da
    - Ne
    - Možda
26. Koliko ste informirani o prijenosu poslovanja na djecu
    - Jako dobro informiran
    - Srednje informiran
    - Nisam informiran

27. Koje izvore financiranja koristite
    - Vlastita sredstva
    - Zajam banke
    - Državni poticaji
    - Ostalo
28. Da li koristite stručnu pomoć za savjetovanje o poslovanju
    - Da
    - Ne

POPIS SLIKA

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poslovanja

Slika 2. Ključne dimenzije interne i eksterne okoline

Slika 3. Porterov model pet konkurentskih snaga

Slika 4. Sudjelovanje vlasnice obiteljskog poduzeća OPG Antonija Zelenika na jesenskom sajmu „Domaće je najbolje“ , rujan 2018.godine, Makarska

Slika 5. Obrt MB-KUK

Slika 6. Berlin d.o.o., vlasnik Ivo Kapulica s bratom i zaposlenicom

Slika 7.Obiteljsko poduzeće OPG Kalić Zvonimir sa svojim proizvodima na jesenskom sajmu „Domaće je najbolje“ , rujan 2018.godine, Makarska

Slika 8. Frizerski salon „Ivana“, vlasnica Ivana Kristić s djelatnicom

Slika 9 Relativni udio vlasnika prema spolnoj strukturi

Slika 10 Relativni udio vlasnika prema dobnoj strukturi

Slika 11 Relativni udio vlasnika prema stručnoj spremi

Slika 12 Relativni udio prema osnutku poduzeća

Slika 13 Relativni udio prema godinama djelovanja na tržištu

Slika 14 Relativni udio prema tipu obiteljskog poduzeća

Slika 15 Izvori financiranja koje vlasnici korite pri vođenju obiteljskog poduzeća

Slika 16 Relativni udio prema broju zaposlenika

Slika 17 Udio poduzeća koji posluju tijekom cijele godine

Slika 18 Relativni udio ocjena za problem nedostatka financijskih sredstava

Slika 19 Udio ocjena za pitanje prodaje i naplate proizvoda i/ ili usluga

Slika 20 Udio ocjena za pitanje "Administrativne prepreke"

Slika 21 Udio ocjena za pitanje "Dostupnost kadrova na tržištu"

Slika 22 Udio ocjena za pitanje "Kvaliteta kadrova na tržištu"

Slika 23 Udio prema uspješnosti poduzetnika prema mišljenju vlasnika

Slika 24 Udio prema uspješnosti poduzeća prema mišljenju vlasnika

Slika 25 Udio prema mišljenju vlasnika je li obiteljsko poduzeće (OP) bolje od konkurencije

Slika 26 Udio prema mišljenju vlasnika je li dodatna izobrazba potrebna za uspješnije vođenje posla

Slika 27 Udio prema odgovorima vlasnika bili prepustili vođenje obiteljskog poduzeća ne članu obitelji

Slika 28 Udio prema odgovorima vlasnika vezano uz korištenje stručne pomoći kod upravljanja poduzećem

Slika 29 Udio prema mišljenju vlasnika na pitanje o poticajnosti investicijske klime u RH

Slika 30 Udio prema odgovorima vlasnika vezano uz planiranje povećanja broja zaposlenih

Slika 21 Udio prema odgovorima vlasnika vezano uz sudjelovanje članova obitelji u odlukama vezanim uz obiteljsko poduzeće

Slika 32 Udio prema odgovorima vlasnika vezano uz budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika

Slika 33 Mišljenje vlasnika poduzeća vezano uz koliko je imidž poduzeća bitan

POPIS TABLICA

Tablica 8 Opisna statistika za pitanje "Nedostatak financijskih sredstava"

Tablica 9 Opisna statistika za pitanje "Prodaja i naplata proizvoda i/ ili usluga"

Tablica 10 Opisna statistika za pitanje "Administrativne prepreke"

Tablica 11 Opisna statistika za pitanje "Dostupnost kadrova na tržištu"

Tablica 12 Opisna statistika za pitanje "Kvaliteta kadrova na tržištu"

Tablica 13 – Odnos broja godina poslovanja poduzeća i problem nedostatka financijskih sredstava

Tablica 14 – Odnos broja godina poslovanja poduzeća i informiranost o mogućnostima prijenosa poslovanja na članove obitelji

SAŽETAK

U ovom radu se teoretski objasnio pojam i funkcioniranje obiteljskih poduzeća. Iznesene su speifičnosti razvoja i poslovanja, prednosti i nedostaci, te problematika nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima.

Korištene su opće i posebne metode. Opće obuhvaćaju opisivanje, analizu i sintezu, a posebne obuhvaćaju prikljupljanje podataka, te analizu podataka, odnosno komentiranje dobivenih rezultata.

Glavni cilj je bio istražiti problematiku razvoja obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj na temelju stvarnih primjera iz naše okoline. Istraživanje se provelo s konkretno pet poduzeća, te su dokazane iznesene teoretske činjenice o funkcioniranju i razvoju obiteljskih poduzeća.

Ključne riječi: Obitelj, obiteljsko poduzeće, nasljeđivanje, razvoj, strategija

SUMMARY

In this master thesis are theoretically explained term and the way how family business function. To express specifics of their development and managenent, advantages and disadvantages as well as heritages problems in family busniesses, general and advanced methods were used. General methods include description, analysis and syntesis, while advanced methods include data collection, data analyisis, or in other words results description.

The main goal was to explore development problems for family busniesses in Republic of Croatia based on actual examples from our environment. Research was done on five companies and theoretical facts about business functioning and development of family business are proved.

Key words: family, family business, heritage, development, strategy