POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU OBRTA T.U.O. „IKO“

Madunić, Ante

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:124:813084

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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

POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU OBRTA T.U.O. „IKO“

Mentor : **Student :**

doc.dr.sc. Ljiljana Najev Čačija **Ante Madunić**

Split, kolovoz, 2021.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Definicija problema **4**

1.2. Cilj rada **4**

1.3. Metode rada **4**

1.4. Struktura rada **5**

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO 6

2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva **6**

2.2. Tipovi obiteljskih poduzeća **7**

2.3. Prednosti i nedostatci obiteljskih poduzeća **8**

2.3.1. Prednosti obiteljskih poduzeća 9

2.3.2. Nedostatci obiteljskih poduzeća 10

2.4. Interesi obitelji i poduzeća **11**

2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća **15**

2.6. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća **17**

2.6.1. Izbor nasljednika 21

2.6.2. Uspješno vođenje tranzicije 21

3. OSNOVNI PODATCI O PODUZEĆU OBRT T.U.O. „IKO“ 24

3.1. Profil poduzeća **24**

3.2. Asortiman proizvoda **24**

3.2.1. Asortiman proizvoda caffe bar restoran pizzeria Iko 24

3.2.2. Asortiman proizvoda trgovine Iko 25

3.3. Konkurencija **26**

3.4. Registrirane djelatnosti **27**

3.5. Marketinške aktivnosti **27**

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU OBRTA T.U.O. „IKO“ CISTA PROVO 28

4.1. Izazovi nasljeđivanja **28**

4.2. Planovi za budućnost **29**

4.3. Izazovi i ograničenja u obiteljskom poslovanju **30**

ZAKLJUČAK 32

LITERATURA 34

POPIS SLIKA 36
SAŽETAK 37
SUMMARY 38

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Obiteljska poduzeća predstavljaju značajan dio današnje ekonomije jer ona čine jako veliki udio u ukupnom broju poduzeća, zapošljavaju jako puno djelatnika, doprinose rastu BDP-a te potpomažu jačanje konkurentnosti gospodarstva kroz razvoj i primjenu novih tehnologija i znanja. Obiteljska poduzeća također pomažu da se smanje socijalne razlike unutar zemlje kroz samozapošljavanje ljudi te također utječu na smanjenje nezaposlenosti i siromaštva. Obitelj kao zajednica više članova iste obitelji posjeduje različita znanja i vještine koje svaki član nastoji na najbolji način iskoristiti kako bi se osigurala stabilnost i rast poduzeća te tako stvorilo ugodno i sigurno radno mjesto za članove obitelji, ali i za druge zaposlene koji nisu članovi obitelji. Ovakav način poslovanja čini obiteljska poduzeća otpornijim na krize i izazove koji se pojavljuju u gospodarstvu te im omogućuje relativno brzu prilagodbu na promjene koje se mogu dogoditi.

Razlikuju li se obiteljska i neobiteljska poduzeća? Koja poduzeća značajnije doprinose razvoju gospodarstva? Koje su prednosti i nedostatci obiteljskih poduzeća? Na ova i još mnoga pitanja će se detaljan odgovor pokušati dati u ovom radu, a kako bi sve bilo što jasnije, sve će biti objašnjeno kroz primjer obiteljskog obrta T.U.O. „Iko“.

1.2. Cilj rada

Zadatak ovog rada je definirati pojam obiteljskog poduzetništva sa svim svojim prednostima i nedostatcima te ukazati na specifičnost obiteljskog poslovanja. Obiteljska poduzeća nalazimo u različitim oblicima, od manjih ugostiteljskih radnji do velikih svjetskih konglomerata, stoga ne postoji jedinstvena definicija obiteljskog biznisa. No većina obiteljskih biznisa nakon osnivanja raste te tako zahtijeva dodatnu angažiranost članova obitelji, ali i drugih zaposlenika koji nisu članovi obitelji

1.3. Metode rada

Nakon početnog definiranja problema, predmeta i zadatka rada potrebno je odrediti metode koje će se koristiti kako bi se dobili rezultati istraživanja. Rad se temelji na proučavanju razne stručne i znanstvene literature, a kako bi došli do rezultata rada koristiti će se razne metode rada. Metode

koje će se koristiti u radu su: metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, klasifikacije te komparacije.

1.4. Struktura rada

Završni rad koncipiran je tako da s uvodom i zaključkom sadrži 5 poglavlja.

U uvodnom dijelu definira se problem i predmet istraživanja, određuju se zadatak, metode i struktura rada.

U drugom djelu definirati će se pojam obiteljskog poduzetništva, odrednice obiteljskih poduzeća poput životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, problema nasljeđivanja, prednosti i nedostatci obiteljskih poduzeća te svih ostalih segmenata bitnih za razumijevanje obiteljskog poduzetništva.

Najopsežniji dio rada je treće poglavlje gdje će se predstaviti obiteljsko poduzeće T.U.O. Iko, povijest poduzeća, asortiman poduzeća, konkurencija te marketinške aktivnosti poduzeća.

U četvrtom dijelu objašnjava se specifičnost poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća T.U.O. Iko u vidu planova za nasljeđivanje te planova za budućnost.

Na kraju rada prikazati će se zaključci kojima će se nastojati zaokružiti čitavi završni rad, popis literature korišten prilikom izrade ovog rada, popis slika korištenih za ovo istraživanje te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima veliku povijest. Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više članova obitelji. [1] Obiteljski biznis predstavlja pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanju određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarivanja profita. Obiteljska poduzeća nalazimo u različitim vrstama ustrojstva i veličinama od malih trgovačkih ili ugostiteljskih radnji gdje radi najuži članovi obitelji do velikih svjetskih koncerna koji zapošljavaju nekoliko desetaka tisuća radnika.[2]

Obiteljsko poduzetništvo specifično je po razlozima pokretanja obiteljskog biznisa kao i po psihološkim i sociološkim obilježjima. Obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju te predstavlja jedan od najjednostavnijih načina samozapošljavanja s relativno malim troškovima početnog ulaganja.[3] Uspješna obiteljska poduzeća potpomažu rast lokalne i nacionalne ekonomije te smanjenje negativnih trendova u društvu poput visoke nezaposlenosti ili siromaštva. Obiteljska poduzeća također pozitivno utječu i na kulturu i sport kroz razna sponzorstva podižući tako općedruštvenu kvalitetu života.

Pojam obiteljskog biznisa je značajno širi od pojma obiteljsko poduzeće jer jedna obitelj može upravljati sa više različitih tvrtki, no uobičajeno je da se ta dva pojma uzimaju kao istoznačnice.

Obiteljska poduzeća danas predstavljaju veoma interesantnu temu za mnoga istraživanja zbog njihove velike zastupljenosti u gospodarstvu, velikog udjela u BDP-u kao i velikog broj radnika koje zapošljavaju[4].

Obiteljska poduzeća imaju 3 bitne odrednice :[5]

- Krvno srodstvo, povezanost članova obitelji

-Vlasništvo nad kapitalom poduzeća

[1] Buble, M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.83.
[2] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.32.
[3] Udivučić, A. (2011): Malo I srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, Učenje za poduzetništvo, str. 406.
[4] Alpeza, M., Peura, K. (2012.) : Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, online str.3., raspoloživo na: https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf[24.7.2021.]
[5] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.35.

- Mogućnost djelovanja na donošenje odluka

2.2. Tipovi obiteljskih poduzeća

Svako obiteljsko poduzeće ima tendenciju rasta i razvoja koje se ogleda u povećavanju prometa, proširenju djelatnosti, zapošljavanju novih djelatnika i slično. Sva ta širenja utječu na to da osnivač više ne može samostalno voditi poduzeće već treba tražiti asistenciju drugih članova obitelji ili drugih djelatnika koji nisu članovi obitelji. S obzirom na uključenost vlasnika razlikujemo tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća:

a) Aktivna obiteljska poduzeća - karakterizirana su time da je vlasništvo poduzeća u rukama članova obitelji koji su uključeni u sve procese poslovanja. U takvim poduzećima osnivač - vlasnik često ima presudnu riječ. Ova poduzeća pored članova obitelji zapošljavaju i brojne ne-članove obitelji,
b) Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom - ona poduzeća koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji, ali članovi obitelji ne upravljaju poslovanjem, već u njihovo ime profesionalni menadžer ili skupina menadžera upravlja poduzećem,
c) Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća - su poduzeća u kojima je uobičajeno samo jedan član obitelji uključen u poslovanje ili vođenje poduzeća, ostali članovi će se možda nekada kasnije uključiti u poslovanje.[6]

Također osim 3 osnova tipa obiteljskih poduzeća možemo razlikovati i obiteljska poduzeća po broju zaposlenih (od nekoliko zaposlenih do nekoliko desetaka tisuća zaposlenih), djelatnosti, obiteljskoj te poslovnoj kulturi, razvojnoj fazi u kojoj je obiteljsko poduzeće ili pak po veličini ostvarenih prihoda.

Što se tiče kulture obiteljskog poduzeća razlikujemo :

Paternalizam: Dominantni oblik kulture obiteljskih poduzeća koji je karakterističan za prvu fazu razvoja(Strategije i kultura obiteljskih poduzeća – promotori vrijednosti obitelji i poslovanja. [7]

[6] Dyer, W. G. (1986): Cultural Change in Family Firms, San Francisco, str. 58-59.
[7] Alpeza, M., Mezulić Jurić P. (2019.): Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije, nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Osijek.

Paternalizam je karakteriziran odnosima hijerarhije i centraliziranim autoritetom.[8] Osnivač poduzeća donosi sve ključne odluke u radu obiteljskog poduzeća a ostali članovi obitelji ili zaposleni se ne pitaju za mišljenje. Nažalost mnoga poduzeća koja slijede isključivo ovaj oblik kulture najčešće ne dožive prelazak na drugu generaciju vlasnika.

Laissez-faire oblik kulture : Veoma je sličan paternalizmu no kod ovog oblika kulture zaposleni se smatraju osobama od povjerenja te smiju samostalno odlučivati do neke operativne razine. No nažalost i dalje su vidljivi negativni utjecaji nepotizma što otežava upravljanje tvrtkom.[9]

Participativni oblik kulture : Ovo je najrjeđe zastupljen oblik kulture u obiteljskim poduzećima gdje se potiče aktivniji angažman zaposlenih u donošenju odluka bitnih za rad poduzeća a utjecaj obitelji na donošenje odluka slabi. Ovaj oblik kulture najčešće se javlja u drugoj i daljnjim generacijama obiteljskog biznisa. [10]

Profesionalni menadžment oblik kulture : Javlja se u situaciji kada poduzećem upravlja profesionalni menadžer. Članovi obitelji profesionalnog menadžera najčešće doživljavaju kao „stranca među nama“ te od njega imaju jako velika očekivanja. [11] Među zaposlenima se naglašava individualizam te se potiče konkurencija kako bi se što efikasnije obavili zadatci, također status se stiče sukladno doprinosu obiteljskom poduzeću.

2.3. Prednosti i nedostatci obiteljskih poduzeća

Svako poduzeće bilo ono obiteljsko ili ne, obiteljsko ima neke prednosti i nedostatke koje ih čine različitim od drugih poduzeća. U odnosu na druge tvrtke koje nisu obiteljske, obiteljske tvrtke se - razlikuju upravo po ljudima koji rade u njima a to su članovi obitelji koji osim uloge članova obitelji imaju i uloge, vlasnika, direktora i zaposlenika.[12] Upravo radi toga poslovanje obiteljskih poduzeća je specifično i razlikuje se od poslovanja drugih ne obiteljskih tvrtki.

---

[8] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str 97.

[9] Alpeza, M. (2019): Strategije i kultura obiteljskih poduzeća – promotori vrijednosti obitelji i poslovanja, online, raspoloživo na: http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2019/03/FB-P5-Strategija-i-kultura-obiteljskih-poduze%C4%87a.pdf [14.7.2021.]

[10]Alpeza, M. (2019): Strategije i kultura obiteljskih poduzeća – promotori vrijednosti obitelji i poslovanja, online, raspoloživo na: http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2019/03/FB-P5-Strategija-i-kultura-obiteljskih-poduze%C4%87a.pdf [14.7.2021.]

[11]http://www.cikac.com/userfiles/medijacija/CIKAC%20FBMPolozaj%20profesionalnog%20managera%20u%20obiteljskom%20poduzecu%20FINAL.pdf

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

2.3.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća imaju mnogobrojne prednosti, te prednosti proizlaze iz predanosti članova obitelji poslovanju i vođenju tvrtke kako bi sebi i svojim potomcima osigurali stabilno i sigurno radno mjesto kao i nasljeđe za budućnost. Obiteljska poduzeća karakterizira miješanje 2 podsustava: podsustav obitelji te podsustav posla. Podsustav obitelji karakteriziraju osjećaji, jednakost, briga za članove obitelji te snažna emocionalna povezanost dok se kod poslovnog podsustava ističu poslovni zahtjevi, fokus na performanse te je jako neemocionalan. Obiteljska povezanost odnosno spremnost na žrtvu radi vlastitih ciljeva i težnje za beskonačnim poslovanjem poduzeća, postaju temeljne sastavnice za uspjeh poslovanja obiteljskog poduzeća.[13]

Neke od prednosti obiteljskih poduzeća su velika predanost u poslu i velikoj želji za uspjehom ne žaleći pritom uložen trud. Obiteljskim poduzećima treba jako dugo vremena da donesu odluke, ali bez obzira na to jako se brzo prilagođavaju na nove zahtjeve te jako uspješno na njih odgovaraju.

Predanost poslu i obitelji : Osnivači poduzeća osnivaju svoju tvrtku iz različitih razloga, ali najviše iz razloga da sebi i svojoj obitelji osiguraju stabilnost prihoda. Stoga se osnivači često poistovjećuju s obitelji, no osim osnivača koji je jako vezan uz poduzeće i ostali članovi obitelji koji su sudjelovali u pokretanju tog poduzeća i sudjeluju u njegovom radu, osjećaju veliku odgovornost za uspjeh i održivost tog poduzeća. Zbog toga, članovi obitelji često su spremni na osobnu žrtvu za boljitak poduzeća i obitelji.

Orijentiranost na drugi rok: Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća osnivači žele ostaviti u nasljeđe poduzeće svojoj djeci i njihovim unucima, stoga su prilikom donošenja svih odluka, naročito financijskih, osobito oprezni kako zbog nepromišljenosti ne bi doveli u pitanje opstanak poduzeća te egzistenciju svoje obitelji kao i svih zaposlenih u poduzeću.

Fleksibilnost u donošenju odluka: Veliki i formalizirani sustavi poput dioničkih društva su dosta rigidni kod donošenja brzih odluka koje mogu imati značajan utjecaj na poslovanje poduzeća. Kod obiteljskih poduzeća, naročito manjih, odluku donosi najčešće jedna osoba: osnivač i direktor te

[13] Dollinger, J. M.: Enterpreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press, 1995., str. 389–391.

tako pojednostavljeno donošenje odluka jest velika prednost u današnjem vremenu kada se poslovne promjene događaju gotovo iz sata u sat.

Stabilna kultura: Obiteljsko poduzeće gotovo uvijek posluje po načelima obiteljske kulture te je to jedna od današnjih prednosti kada su odnosi u velikim tvrtkama jako hladni i interpersonalni. No stabilnost kulture ima jednu manu ukoliko članovi obitelji se vode rečenicom: "*To smo ovako oduvijek radili*!" te u toj situaciji dolazi do štetnih posljedica za poslovanje poduzeća.

Pouzdanost poslovanja: Obiteljska poduzeća su jako stabilni sustavi te su se kroz godine mnoga obiteljska poduzeća profilirala kao poželjni poslovni partneri i poslodavci s kojima mnoge tvrtke rado surađuju. Djelatnici osjećaju zadovoljstvo radom u tvrtki te su spremni uložiti i dodatne napore za boljitak tvrtke, stoga nije ni čudno da su jedni od najpoželjnijih poslodavaca upravo obiteljska poduzeća.[14]

2.3.2. Nedostatci obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća pored mnogobrojnih prednosti imaju i određene nedostatke koje im otežavaju poslovanje i razvoj, no treba znati da se sve ove nedostatke može i treba riješiti kako bi obiteljsko poduzeće moglo uspješno i stabilno poslovati. [15] Ovi nedostatci se zanemaruju u trenutcima kada poduzeće dobro radi no oni i dalje ostaju gorući problem koji treba riješiti jer inače može doći do velikih poremećaja u poduzeću. Obiteljske netrpeljivosti, tenzije i sukobi bilo kakve vrste predstavljaju velik teret u poslovanju. U takvim uvjetima poprilično je teško realizirati bilo kakve ciljeve.[16]

Multiplikativnost uloga: Članovi obitelji u obiteljskom poduzeću obnašaju brojne uloge od pozicije člana obitelji, direktora, zaposlenika ili vlasnika utječe na to da jedna osoba ima jako puno uloga koje mora dobro izbalansirati kako ne bi dolazilo do zanemarivanja druge funkcije.

Utjecaj osjećaja na poslovanje: U obiteljskom poslovanju dolazi do preklapanja dva podsustava obitelji i poslovanja te tako često može doći do nesuglasica i konflikata koji mogu negativno utjecati na obitelj i poslovanje tvrtke.

[14] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.60.
[15] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.61.
[16] Kružić, D.: Obiteljsko poduzetništvo, RRiF, Zagreb, 2004., str. 29.

Nasljeđivanje poduzeća: U jednom trenutku osnivač će morati odstupiti s pozicije direktora te se često postavlja pitanje koga postaviti za nasljednika. U ne-obiteljskim poduzećima nasljednik se bira među kvalificiranim pojedincima na natječajima, no postavlja se pitanje kako odabrati kompetentnog i nadasve zainteresiranog člana obitelji koji će nastaviti uspješno voditi poduzeće.

Krutost u poslovanju: Obiteljska poduzeća su često kruta prilikom donošenja novih odluka jer se vode mišlju "*To smo oduvijek tako radili*!" te se stoga i obiteljska poduzeća jako teško prilagođavaju na promjenjive okolnosti poslovanja. Stoga i mlađi nasljednici koji bi trebali unijeti malo novine u poslovanje poduzeća često nastavljaju poslovati po prethodnim, zastarjelim obrascima.[17]

2.4. Interesi obitelji i poduzeća

Interes obitelj jest zadovoljavanje potreba pojedinaca, obitelj brine o svojim članovima o njihovom emocionalnom razvoju i održavanju stabilnosti obitelji. Interes poduzetništva jest ostvarenje profitabilnosti, održavanje stabilne konkurentske pozicije, upravljanje poslovnim promjenama i razvoj poduzeća. [18] Zadatak obiteljskog poduzetništva jest ostvarenje stabilnosti poslovanja i stvaranje vrijednosti koja će se moći prenijeti na druge generacije. Da bi obiteljsko poduzeće bilo uspješno bitno je uspostaviti ravnotežu između interesa obitelji te interesa poduzeća (slika 1).[19]

To se postiže upravljanjem s sljedećih pet komponenti:

Kontrola - Izgraditi način donošenja odluka u obitelji, u procesu vođenja i upravljanja poduzećem naročito u donošenju strateških odluka vezanih za poslovanje poduzeća.

Karijera - Omogućiti članovima obitelji razvoj plaćene karijere u poduzeću ili drugih poslovnih uloga u poduzeću, da se pojedinci promiču s obzirom na njihove ostvarene performanse.

Kapital - Dizajnirati sustav i mehanizam koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke u poduzeće, ali omogućiti i da pojedinci ubiru svoje dividende ili da prodaju svoje udjele bez štete za ostale članove obitelji.

[17] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 61.
[18] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo , Sveučilište u Mostaru, str. 112.
[19] Alpeza, M., Mezulić Jurić P. (2019.): Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije, nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 24

Konflikt - Pripremiti se za rješavanje konflikata koji nastaju iz preklapanja interesa obitelji i poduzeća, a s kojima se poslovne obitelji često suočavaju radi preklapanja podsustava obitelji i podsustava posla.

Kultura - Uključiti obiteljski sustav vrijednosti u planove i akcije razvoja poduzeća, kultura obiteljskog poduzeća prezentira obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži i koje su debelo ukorijenjene u obitelj.[20]

No osim ovih 5 komponenti za uspjeh obiteljskog poduzeća bitne su individualne karakteristike kao i karakteristike obitelji. Od individualnih karakteristika može se istaknuti naobrazba pojedinca, znanje, iskustvo, motivacija želja za uspjehom, spremnost na rizik te koliko mu je jasna uloga koju obnaša. Neke od najvažnijih obiteljskih karakteristika su podrška poduzetniku, obiteljsko iskustvo, obiteljska reputacija, spremnost obitelji na odricanje kao i sveukupna želja za uspjehom obiteljskog poduzeća. Također Jeff i Rich Sloan navode da je za uspjeh poduzeća ključno: postaviti granice unutar tvrtke, ne dodjeljivati položaje po rodbinskoj vezi, tražiti savjete od stručnjaka van obitelji, napraviti jasan plan nasljeđivanja te svakome jasno dati do znanja koja mu je uloga te koje odgovornosti snosi.[21]

Različiti zadatci obitelji i posla impliciraju opreznost u upravljanju i vođenju obiteljskog poduzeća iz razloga jer odluke iz obiteljskog podsustava zadiru u poslovni podsustav i obrnuto stoga je nužno uravnotežiti interese i ciljeve obiteljskog i poslovnog podsustava kako bi obiteljsko poduzeće bilo uspješno u poslovanju.

Posao prije svega - Kao posljedicu ima ugrožavanje obiteljskih odnosa - obitelj slabo komunicira, često se raspravlja isključivo o poslu a ne o privatnim/obiteljskim problemima, zanemaruju se privatne želje i potrebe pojedinca te dolazi do međusobnog udaljavanja članova obitelji. Obiteljska poduzeća koja prenaglašavaju ulogu poslovnog podsustava imaju za posljedicu eroziju među obiteljskih odnosa i orijentiranost samo na posao.[22]

[20]Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo , Sveučilište u Mostaru, str. 113.

[21] https://startupnation.com/grow-your-business/12-keys-to-family-business-success/

[22] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 89.

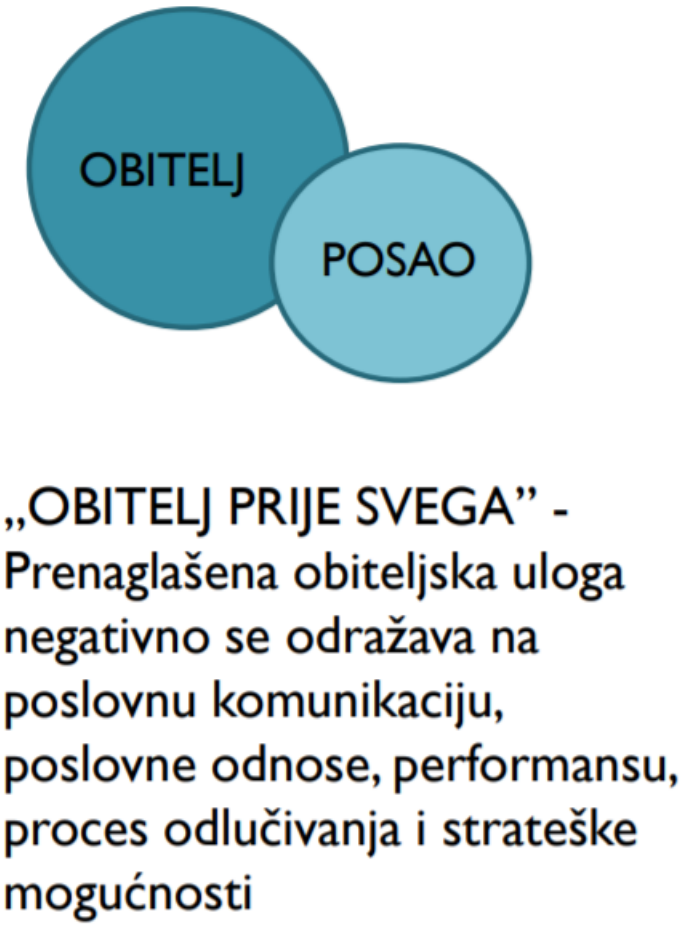


Slika 1. Balansiranje ciljeva obitelji i poduzeća

Izvor: Alpeza, M., Mezulić Jurić P. (2019.): Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije, nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 24.

Obitelj prije svega - Dovodi do ugrožavanja poslovanja obitelji, nedovoljna posvećenost donošenju važnih poslovnih odluka, nezainteresiranost za donošenje odluka za daljnji razvoj poduzeća te do problema vezanih za zapošljavanje djelatnika. [23] Kažu kada se prenaglašava obiteljske želje tada dolazi do nedovoljne pozornosti vezane za nasljeđivanje i smanjenje performansi poduzeća (slika 2).[24]

[23] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 89.
[24] Alpeza, M., Mezulić Jurić P. (2019.): Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije, nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 24.



Slika 2. Balansiranje ciljeva obitelji i poduzeća

Izvor: Alpeza, M., Mezulić Jurić P. (2019.): Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije, nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 24.

Da bi se obiteljsko poduzeće moglo uspješno razvijati i prenositi na sljedeće generacije, nužno je uspostavljanje ravnoteže između podsustava obitelji te poslovnog podsustava. Svaka neravnoteža dovodi do opasnosti koje mogu ugroziti poslovanje obiteljskog poduzeća, obitelji ili čak oba podsustava što je iznimno opasno. Izbalansiran podsustav interesa obiteljskog i poslovnog podsustava dovodi do stvaranja povjerenja obitelji, obiteljske harmonije i složnosti, te do napretka obiteljskog poduzeća kao i same obitelji te svih njenih članova.

Obiteljsko poduzeće je jako složen sustav u kojem dolazi do kontakta 2 jako važna podsustava, podsustava obitelji te posla. Oba podsustava su u svojoj naravi veoma različita te preveliko forsiranje jednog na štetu drugog dovodi do narušavanja poslovnih i obiteljskih odnosa stoga je jako važno napraviti dobar balans ciljeva i interesa obitelji i poslovanja. Takav izbalansiran sustav dovodi do poslovne efektivnosti i uspjeha te dobrih odnosa unutar same obitelji.

2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Kod pokretanja obiteljskog poduzeća želja svakog osnivača jest formiranje stabilnog poduzeća koje će moći naslijediti buduće generacije. Model životnog ciklusa poduzeća temelji se na pretpostavci da je živi organizam (poduzeće, organizacija), kao i ostali, otvoreni sustav koji je pod utjecajem vremena i ostalih sustava u okolini. Iz toga proizlazi da svako poduzeće ima svoj nastanak, rast (pad) te starenje. [25] Slično kao i čovjek, svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz nekoliko faza, od svog osnivanja do svog kraja ili ponovnog početka, taj životni ciklus podijeljen je u 4 etape koje su pune uspona i padova prilikom kojih obiteljsko poduzeće raste, stari ili pak propada (slika 2). [26]

Pokretanje i preživljavanje obiteljskog biznisa - Temeljni zadatak svakog poduzeća jest započeti s poslovanjem i preživjeti početno burno razdoblje. Uspjeh ovisi i o financijskoj stabilnosti, konkurenciji u toj branši, inovativnosti proizvoda ili usluga ili pak stanju u gospodarstvu. Ova faza obilježena je visokim financijskim rizikom, nedostatkom resursa pogotovo novčanih, niskim stupnjem organiziranosti i željom za što bržim postizanjem rezultata i slabom pozicijom u odnosu na konkurenciju. Uz pretpostavku uspješnog početka, aktivnosti u ovoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća fokusirane su na preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavke za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu [27]

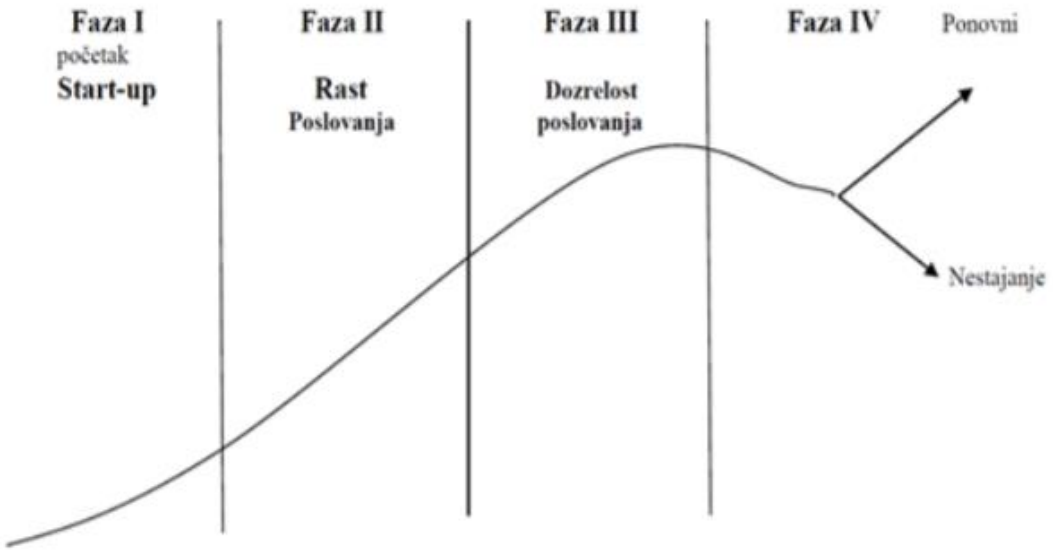
[25] Hadrović Zekić B., Lukić K. (2015): Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća, Finiz – Contemporary Financial Management , str.132.
[26] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo , Sveučilište u Mostar, str. 113.
[27] Kružić D., Buble M. (2006.) : Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb 2006. str.

Stabilizacija i rast poslovanja - Faza u kojoj vidimo da li je obiteljsko poduzeće uspjelo te ostvarilo preduvjete za uspješan rast i razvoj. U ovoj fazi dolazi do rasta profitabilnosti, rasta prometa poduzeća te ostvarivanja bolje konkurentske pozicije. U ovoj fazi također dolazi do stvaranja unutarnje organizacijske stabilnosti te uvođenja primjerene administrativne organizacije. Ova faza je karakterizirana potrebom jačanja poslovnog planiranja, naročito strateškog i financijskog, usredotočenog primarno na sagledavanje potencijalnih problema i traženje adekvatnih strategija. [28]

Dozrelost poslovanja - U ovoj fazi poduzeće je već neko vrijeme prisutno na tržištu te dolazi do polaganog smanjenja profitabilnosti, također proizvodi i usluge gube svoju prepoznatljivosti te jača utjecaj konkurencije. Kako je početni rast usporen te se poduzeće nalazi na ravnom dijelu krivulje pred obitelj se postavlja pitanje - što učiniti da se poduzeće vrati na putanju rasta te da li upravljanje treba prepustiti iskusnim menadžerima?

U ovoj fazi poduzeće se nalazi u izrazito nepovoljnoj konkurentskoj poziciji te dolazi do pada profitabilnosti, od obitelji se traži da u rad poduzeća uključe iskusne menadžere koji bi trebali napraviti strateški zaokret kako bi obiteljsko poduzeće preživjelo udare konkurencije. Također, ukoliko vlasnici vide da bi promjena zahtijevala izrazito puno novca ili da je poduzeće možda nepovratno izgubilo prijašnju poziciju mogu odlučiti prestati s radom poduzeća.

[28] Kružić D., Buble M. (2006.) : Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb 2006. str. 136.



Slika 3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Izvor: Kružić (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar, str.120.

Svako poduzeće kao i čovjek prolazi svoj životni put. Sve tvrtke počinju kao start-up–ovi te prolaze kroz daljnje faze razvoja prilikom čega neke uspiju doseći dozrelost poslovanja te izgraditi imidž uspješne tvrtke dok neke nažalost veoma brzo nestanu s poslovne scene. Trajanje faza ovisi o industriji u kojoj se obiteljsko poduzeće nalazi, stoga nekim poduzećima trebaju godine da dođu do faze dozrelosti, a nekima samo nekoliko mjeseci. Cilj svakog poduzeća je što duže rasti i izbjeći pad poslovanja. To se postiže tako da tvrtka u svakom trenutku zna na kojem se dijelu krivulje nalazi te što treba poduzeti kako bi izbjegla negativne trendove. Sve tvrtke rast osiguravaju ulaganjem u zaposlene, u proizvode, tehnologiju te sve bitne apsekte kako se tvrtka ne bi našla na silaznom kraju krivulje životnog ciklusa.

2.6. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća

Jedno od glavnih pitanja s kojim se suočava svako poduzeće, a pogotovo obiteljsko poduzeće jest kome prepustiti upravljanje poduzećem (slika 3). Kada se posao prenosi između generacija, ne prenosi se samo pravni i financijski položaj na nove članove, već i određeni sustav obiteljskih vrijednosti kao što su povjerenje, lojalnost, altruizam, pravednost i drugo, koje se često pretaču i u

moto poslovanja društva. [29] U jednom trenutku osnivač obiteljskog poduzeća morati će napustiti upravljačku funkciju te prepustiti upravljanje nekom drugome, tko će biti taj netko drugi jedno je od glavnih i teških pitanja na koje treba odgovoriti jer na upravljačku funkciju treba postaviti nekoga tko ima znanja i vještine te volju da obiteljsko poduzeće vodi uspješno kako bi ono u budućnosti moglo zadržati povoljnu konkurentsku poziciju te osigurati daljnji rast i razvoj. [30] U EU svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz proces prijenosa poslovanja, a samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek.[31]

Razlozi za povlačenje iz obiteljskog biznisa su najčešće odlazak u mirovinu osnivača uvjetovan godinama ali postoje i drugi razlozi poput želje za ranijim odlaskom iz biznisa, gubitkom interesa, gubitkom sposobnosti za upravljanjem poduzeća, smrti, bolesti ili drugog.

Većina osnivača želi da upravljačku poziciju preuzme netko od članova obitelji poput sinova, kćeri ili zetova i snaha. No to ovisi također o tome da li članovi obitelji posjeduju potrebna znanja i vještine za upravljanje poduzećem kao i o tome da li uopće razmišljaju o svojoj karijeri unutar obiteljskog poduzeća. Ukoliko se netko od članova obitelji želji postaviti za nasljednika uobičajeno je da se u početnoj fazi ulaska, mladom obiteljskom članu dodijeli mentor - najčešće osoba izvan obiteljskog kruga, sa širokim poslovnim iskustvom i odgovornošću za ključne poslovne aktivnosti obiteljskog poduzeća. Poželjno je da mentor bude osoba koja će zadobiti povjerenje mlade generacije – koji će pomoći u poslovnom podučavanju, najprije tehnika i vještina obavljanja različitih poslova i radnih zadataka, a kasnije i vođenja poslovanja.[32] U razvijenijim zemljama često se na upravljačku poziciju zbog manjka interesa članova obitelji za upravljanjem postavljaju profesionalni menadžeri koji vode poduzeće u ime i za račun vlasnika, no nerijetko vrhunski menadžeri pored jako visokih plaća žele i određeni vlasnički udio u poduzeću te je to jedan od razloga zašto vlasnici nisu skloni odabiru profesionalnih menadžera koji bi htjeli vlasnički udio u tvrtki. Također vlasnik može odlučiti prodati dio ili cijelo poduzeće menadžeru ili drugim zainteresiranim osobama. U krajnjoj liniji vlasnik se može odlučiti na gašenje poduzeća iz razloga

[29] Braut-Filipović, M. (2017): Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima. Zbornik PFZ, 67, (6) str. 935-962.
[30] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 195.
[31] Mezulić ,P. I Alepza, M. (2017.) :Izazovu prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, str.7, online raspoloživo na : http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf [Pristupljeno, 24.07.2021.]
[32] Magginson L.W. et al. (1997): Small Business Management – An Entrepreneur's Guide to Success, second edition, Irwin McGraw – Hill Inc., str. 598.

jer jednostavno ne nalazi nekoga za koga misli da bi mogao uspješno rukovoditi poduzećem kao on. Najskuplja i najgora opcija jest ta da vlasnik ne poduzme ništa, to jest da čeka jer u tom slučaju u opasnu poziciju dovodi obiteljsko poduzeće kao i svoju obitelj, te zaposlene koji mogu trpjeti posljedice čekanja.

U procesu nasljeđivanja poduzeća jako je važan prijenos obiteljskih vrijednosti putem jasno utvrđene strukture nasljeđivanja. Također bilo bi poželjno i korisno da budući nasljednik ima iskustvo rada izvan obiteljskog poduzeća gdje može steći nova znanja i vještine kao i odgovornost koja je potrebna za uspješno rukovođenje poduzećem.

Česti problemi prilikom transfera vlasništva su:

- nedostatak komunikacije,
- nepripremljenost nasljednika,
- nejasne ideje za budućnost,
- nepovjerenje vlasnika u nasljednika.[33]



Slika 4. Obiteljska poduzeća - temelj svjetske ekonomije

Izvor: Alpeza, M., Mezulić Jurić P. (2019.), Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije, nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 22.

Svako obiteljsko poduzeće će se u jednom trenutku naći u dilemi tko će preuzeti upravljanje obiteljskim poduzećem. Kako se odluke ne bi donosile ishitreno bitno je da se na vrijeme napravi

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

plan nasljeđivanja obiteljskog poduzeća te izbor potencijalnih nasljednika koji moraju posjedovati određena znanja i vještine te biti voljni dobrovoljno preuzeti obiteljsko poduzeće. Također kroz vrijeme treba raditi na njihovom postepenom ulaženju u obiteljski biznis. Ukoliko unutar obitelji ne postoji nitko tko bi htio preuzeti kompaniju kao veoma dobra alternativa ističe se izbor profesionalnog menadžera, no da bi ta opcija bila isplativa, obiteljska tvrtka treba biti dovoljne veličine kako bi mogla pokriti trošak profesionalnog menadžera. Kao zadnja alternativa ističe se gašenje ili prodaja obiteljskog biznisa na što se veoma malo osnivača odlučuje jer veoma često sa sobom osobno povezuju obiteljsko poduzeće te smatraju vlastitim neuspjehom ako obiteljsko poduzeće ne doživi transfer na sljedeću generaciju.

2.6.1. Izbor nasljednika

Svako obiteljsko poduzeće se prije ili kasnije suočava s procesom prenošenja vlasništva i upravljanja, stoga je izbor nasljednika obiteljskog poduzeća jedno od važnijih pitanja u vođenju obiteljskog poduzeća na koje je važno odgovoriti pravovremeno i ispravno kako bi se osiguralo daljnje postojanje obiteljskog biznisa.

U obiteljskim poduzećima se izbor nasljednika u obiteljskim poduzećima prvenstveno odnosi na upravljanje obiteljskim poduzećem dok se vlasništvo uglavnom određuje za života vlasnika obiteljskog poduzeća (OP) li ostavinskim postupkom nakon njegove smrti. Oporukom se definira tko će preuzeti poduzeće i koliko vlasničkih udjela u tvrtki.

Za daljnje uspješno vođenje obiteljskog poduzeća važno je da je preuzimanje dobrovoljno. Dobrovoljno preuzimanje OP-a znači da nasljednici imaju želju za održavanjem i daljnjim unaprjeđivanjem OP-a, no važno je da uz želju za uspjehom dolazi i kvalificiranost kao i poželjno iskustvo. [34]

U fazi nakon preuzimanja upravljanja tvrtkom poželjno je da se novom direktoru OP-a pruži pomoć u vidu mentorstva iskusne osobe izvan kruga obitelji ili pak stručno savjetovanje profesionalnog menadžera koji ima iskustvo u branši kojom se bavi OP. Želja za uspjehom, iskustvo I obrazovanje važni su kako bi nova generacija u OP uspjela održati I unaprijediti poslovanje I dobar ugled kod svojih kupaca, zaposlenika, partnera, dobavljača i cjelokupne javnosti.

Izbor nasljednika obiteljskog poduzeća je pitanje na koje nimalo nije lako dati odgovor. Potencijalni nasljednik treba imati iskustvo, znanje, vještine te volju za preuzimanjem obiteljskog biznisa koje ne mora nužno biti na vrhuncu poslovnog ciklusa. Veoma bitno je da pored odgovarajućih kvalifikacija nasljednik dobrovoljno preuzme upravljanje jer je to garancija da ima želju da obiteljsko poduzeće zadrži na dobroj poziciji te da ga nastavi unaprjeđivati.

2.6.2. Uspješno vođenje tranzicije

Uspješna tranzicija u svakom poduzeću, pa tako i u obiteljskom je jako složen proces. Kod nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću možemo govoriti o dvije dimenzije:

[34]Mezulić, P. i Alpeza, M. Prijenos poslovanja na članove obitelji, (2017.), str.20., online raspoloživo na : http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obiteljinasljedivanje/ [pristupljeno :24.07.2021.]

Poslovna dimenzija – nasljeđivanje menadžmenta obiteljskog poduzeća,
Vlasnička dimenzija – nasljeđivanje vlasništva.[35]

Većina svjetskih ekonomskih stručnjaka preporuča pismeni plan nasljeđivanja, plan kojeg svi sudionici u poduzeću trebaju biti svjesni I za provedbu kojeg je potrebno da se svi slože sa njim. Planom nasljeđivanja smanjuje se mogućnost konflikata.
Planom nasljeđivanja određuju se koraci u nasljeđivanju poput: povlačenja osnivača , školovanja nasljednika, pripremu nasljednika za menadžersku funkciju, postupno preuzimanje odgovornosti kao i mnoge druge korake nužno za pravilno preuzimanje upravljanja tvrtkom.
Na uspješnu tranziciju utječu planovi za budućnost i vlasnik (osnivač):
1. Planovi za budućnost – planovi za daljnje napredovanje i razvoj obiteljskog poduzeća te uključenost obitelji u obiteljsko poduzeće,
2. Vlasnik (osnivač) – određuje tko će ga naslijediti, određuje razvoj obiteljskog poduzeća kao i brzinu i smjer razvoja OP-a.[36]
Najmudrija je opcija izbor, odnosno školovanje nasljednika koji će se brinuti za sigurnost i nastavak djelovanja tvrtke. Pokazalo se da su najuspješniji prijelazi tvrtke oni koji su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti obiteljskoj tvrtki. Posljedica je takve suradnje spontani izbor nasljednika, umjesto da ga osnivač bira sam ili je riječ o pobjedniku u bitci koji se nameće nakon iznenadnog osnivačevog odlaska.[37]
Ključna osoba za provođenje tranzicije je osnivač, iako je dobro da mu u tome pomognu i profesionalni menadžeri koji će biti objektivni u izboru nasljednika i provođenju tranzicije na pravilan način. Svi članovi obitelji bi trebali sudjelovati u davanju sugestija za mogući izbor nasljednika OP-a, ali ključna odluka je ipak na nasljedniku koji najbolje zna tko je sposoban preuzeti upravljanje tvrtkom i tko može najbolje "ući u njegove cipele". Dakako bilo bi dobro da se osnivač savjetuje i sa profesionalnim menadžerom koji mu može objektivno preporučiti pravog nasljednika.

[35] Žarko, M. – Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzećana primjeru obrta za trgovinu „Antea", Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet u Splitu, (2017.) str. 11.
[36] Žarko, M. – Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru obrta za trgovinu „Antea" , Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu, (2017.), str. 12.
[37] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 43-49.

Nasljednika je najbolje izabrati što je prije moguće, a istodobno odrediti točan datum umirovljenja, odnosno odlaska. To mora biti dovoljno daleko u budućnosti kako bi i nasljednik i svi ostali na to bili spremni. Planiranog se datuma treba pridržavati.[38]

Izbor nasljednika je ključan događaj u životu svakog obiteljskog poduzeća stoga je to proces koji treba biti proveden na vrijeme i temeljito proveden. Upravo odluka kada će se provesti izbor nasljednika i tko je nasljednik obiteljskog poduzeća ovisiti će uspjeh obiteljskog poduzeća. Za svako obiteljsko poduzeće veoma je bitno da je nasljednik odabran dobrovoljno i da ima potrebna znanja i vještine i volju za nastavljanjem obiteljskog biznisa.

[38] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 43-49.

3. OSNOVNI PODATCI O PODUZEĆU OBRT T.U.O. „IKO“

3.1. Profil poduzeća

Za potrebe istraživanja proveden je interviju sa vlasnikom obrta dana 15.05.2021. u 18:00 sati na adresi obrta. Iz intervjua sa osnivačem Ivanom Madunićem saznaje se da je obiteljski obrt T.U.O. „Iko“ osnovao 1992. godine nakon višegodišnjeg rada u tadašnjem državnom trgovinskom poduzeću Bosna promet iz Tomislavgrada. Osnivač Ivan Madunić odlučio je otvoriti vlastitu trgovinu kako bi se stanovništvu mjesta Cista Provo te drugih mjesta omogućila lakša opskrba prehrambenim i neprehrambenim proizvodima uz pristupačne cijene. Tvrtka je osnovana usred Domovinskog rata te je se suočila s mnogobrojnim problemima poput dostupnosti robe, pada kupovne moći stanovništva te nemogućnosti širenja na druga područja, no usprkos tome tvrtka se je uspješno suočila sa svim tim problemima i profilirala se u uglednu i kvalitetnu trgovinu prehrambenim i neprehrambenim artiklima. 2004. godine otvoren je caffe bar restoran pizzeria IKO te je tvrtka svoj "core business" prebacila na ugostiteljstvo, te je tvrtka zahvaljujući upornosti i ustrajnosti na kvaliteti postala jedna od najkvalitetnijih i najpoznatijih pizzeria u Splitsko-dalmatinskoj županiji i šire. Sjedište tvrtke je u obiteljskoj kući u Cisti Provo, a trgovina je smještena na drugoj lokaciji u vlasništvu poduzeća. U obrtu su pored osnivača zaposleni supruga, tri kćeri, sin te tri stalna djelatnika. Tvrtka u bližoj budućnosti planiranja ulaganja u proširenje djelatnosti i to u cestovni prijevoz robe te otvaranje poljoprivredne ljekarne.

3.2. Asortiman proizvoda

Asortiman proizvoda obrta T.U.O. Iko može se podijeliti na asortiman proizvoda trgovine te pizzeria te će isti u nastavu biti tako izložen.

3.2.1. Asortiman proizvoda caffe bar restoran pizzeria Iko

Asortiman proizvoda caffe bar pizzeria Iko čine različite vrste pića te hrane koja je pažljivo spremljena po vlastitim receptima koristeći najkvalitetnije proizvode. Trenutni asortiman proizvoda restorana pizzerije se sastoji od različitih vrsta jela gdje se posebnu ističu razne vrste pizza te jela s roštilja koje se svakodnevno pripremaju koristeći svježe i kvalitetne namirnice. Asortiman pića se sastoji od 30-ak vrsta pića domaćih i stranih proizvođača koji gostima pružaju osvježenje u svako doba dana. Svaka nova vrsta hrane koja se namjerava staviti u ponudu prolazi

rigoroznu kvalitetu kontrole od strane vlasnika, osoblja kuhinje te svih članova obitelji kako bi se u ponudu stavila samo najkvalitetnija hrana po pristupačnim cijena te naravno kako bi poduzeće ostvarilo dobit. Također i postojeći proizvodi se nastoje unaprijediti prvenstveno po okusu naravno vodeći račune da to unaprjeđenje ne šteti na kvaliteti hrane te se biraju samo najkvalitetnije namirnice. Također sva pića prolaze istu rigoroznu kontrolu od strane svih uključenih u poslovanje pizzerije. Asortiman proizvoda možemo podijeliti na :

1. Pizze (slika 4),
2. -jela s roštilja,
3. gotova jela,
4. sendviči,
5. alkoholna i bezalkoholna pića.



Slika 5. Pizza koja se nalazi u ponudi caffe bar restoran pizzeria IKO

Izvor: Izrada autora

3.2.2. Asortiman proizvoda trgovine Iko

Asortiman proizvoda trgovine Iko čine različite vrste prehrambenih i neprehrambenih proizvoda te je paleta proizvoda jako široka te uključuje do 100 različitih proizvođača (slika 5). Trgovina prije svega svojim kupcima nudi različite prehrambene proizvode poput čokolada, keksa, tjestenina, pića, mliječnih proizvoda te ostale proizvode nužne za kućanstvo. Tvrtka se nastoji razlikovati od drugih trgovina tako što svojim kupcima nudi svakodnevno svježe voće i povrće od stranih i domaćih proizvođača tijekom cijele godine. Tvrtka također svojim kupcima nudi široki asortiman pekarskih proizvoda od raznih dobavljača. Također je vrijedno istaknuti da tvrtka dio pekarskih

proizvoda i sama peče, ali u ponudi ima i druge proizvode od svjetski poznatih proizvođača poput Pek-snack, pekarne Pečjak i drugih.



Slika 6. Izgled trgovine

Izvor: https://www.facebook.com/brelagornja/posts/922966538095022/

3.3. Konkurencija

Tvrtka obrt Iko posluje u sektoru koji je što se trgovine tiče podložan konkurenciji stranih, ali i domaćih raznih trgovačkih lanaca poput tvrtki Studenac, Tommy, Pivac te ostalih koji su puno veći od tvrtke Iko mjereno po prometu ili broju zaposlenih. Konkurencija u pizzeriji je puno manja prije svega zato što su se vlasnici odlučili na diverzifikaciju ponude te ustrajnosti na kvaliteti svih proizvoda u odnosu na druge konkurente te je konkurencija dosta manja, ali je također prisutna. Kao u svakoj djelatnosti prisutnost konkurencije ne neminovna te tvrtka nastoji diverzifikacijom proizvoda te snižavanjem troškova i ulaskom u druge djelatnosti poput prijevoza i trgovine stočnom hranom održati povoljnu konkurentnu poziciju te osigurati svojim djelatnicima sigurno i ugodno radno mjesto.

3.4. Registrirane djelatnosti

Osnove djelatnosti kojima se tvrtka T.U.O. „Iko“ bavi i koje su upisane u trgovački registar su sljedeće:

-trgovina na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima na štandovima i tržnicama,

-cestovni prijevoz robe,

-ostali kopneni prijevoz putnika, d. n.,

-ostali smještaj.

3.5. Marketinške aktivnosti

U marketing mix spadaju četiri elementa popularno zvana 4P - cijena, proizvod, mjesto i promocija. Optimalna kombinacija sva četiri elementa je ključna kako bi poduzeće osiguralo uspjeh i prepoznatljivost svojih proizvoda i usluga.[39]

Proizvodi koje tvrtka Iko prodaje su proizvodi nekih od najpoznatijih svjetskih proizvođača poput Coca Cole, Pepsi, Heineken, Paulaner i drugi čiji su proizvodi sinonim za kvalitetu i prepoznati su po cijelom svijetu. Također proizvodi iz vlastite proizvodnje, pizze i druge vrste hrane, pripremaju se od namirnica najbolje kvalitete i svježine kako bi se domaćim i inozemnim kupcima omogućio najbolji gastronomski užitak uz primjerene cijene. Cijene su prilagođene tržištu, potražnji te kupovnoj moći stanovništva. Cijene koje kupac plaća u trgovini su gotovo iste kao u najbliže konkurencije, no nešto su veće negoli u specijaliziranim trgovinama. Cijene u pizzeriji su prilagođene kupovnoj moći lokalnog stanovništva te okolnih ugostiteljskih objekata te su cijene svih proizvoda u ponudi pizzerije gotovo iste kao cijene sličnih proizvoda u drugim ugostiteljskim objektima.

Ulaganje u promociju zasad nije jedan od prioriteta tvrtke Obrt Iko radi visoke cijene oglašavanja putem medija kao što su radio ili dnevni tisak, no tvrtka aktivno oglašava svoje proizvode i usluge na društvenim mrežama kao što su Instagram ili Facebook. U budućnosti sukladno proširenju djelatnosti i povećavaju profitabilnosti planira se povećano ulaganje u promociju postojećih, ali i novih proizvoda i usluga.

[39] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004), Marketing, Zagreb, Adverta, str. 101.

Svi proizvodi trgovine se prodaju izravno na prodajnom mjestu na adresi ulica Domovinskog rata 17, bez mogućnosti online narudžbe direktnim posredovanjem kupca te osoblja. Prodaja se odvija uglavnom na hrvatskom jeziku, ali i na stranim jezicima (najviše engleski te njemački) u ljetnim mjesecima kada je povećana frekvencija stranih turista. Asortiman pizzerije se prodaje na adresi Ulica Franje Tuđmana 6 gdje gosti mogu konzumirati jelo i piće u prostorijama pizzerije. Također vrši se i izdavanje hrane za van koja se može naručiti putem telefona, interneta ili direktnim posredovanjem.

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU OBRTA T.U.O. „IKO“ CISTA PROVO

U tekstu koji slijedi prikazane su specifičnosti obiteljskih poduzeća na primjeru obiteljskog poduzeća T.U.O. Iko Cista Provo.

Obrt za trgovinu „Iko“ predstavlja pravi primjer malog obiteljskog poduzeća gdje članovi obitelji imaju više uloga te obavljaju raznovrsne poslove nužne za neometano poslovanje tvrtke. U rad poduzeća su, kao što je to veoma često u svim obiteljskim poduzećima, uključeni članovi obitelji te 3 stalno zaposlena djelatnika čiji se broj povećava u ljetnim mjesecima. Članovi obitelji imaju više poslovnih uloga, tako je osnivač pored vlasničke pozicije vodi brigu o nabavi namirnica, sklapa ugovore sa dobavljačima, zapošljava djelatnike, plaća obaveze te vrši još mnogo zadaća koje su bitne za neometano poslovanje tvrtke. Kao i u većini obiteljskih poduzeća supruga i djeca su također aktivno uključeni u rad tvrtke, supruga vodi kuhinju dok sin te kćeri obavljaju poslove konobarenja, rada u trgovini te rada u skladištu.

4.1. Izazovi nasljeđivanja

Nakon što obiteljsko poduzeće dostigne određenu razinu stabilnosti i profilira se na tržištu kao uspješno poduzeće, postavlja se pitanje o budućem poslovanju poduzeća, odnosno hoće li poduzeće s odstupanjem osnivača prijeći u ruke nekog nasljednika, hoće li se poduzeće prodati nekome drugome ili će poduzeće prestati s radom.[40] Transfer vlasništva obiteljskog poduzeća jedno je od

[40] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.196.

temeljnih pitanja te je bitno odrediti tko ima potrebna znanja i vještine za uspješno vođenje poduzeća. Ukoliko nitko ne posjeduje potrebna znanja i vještine ili nije voljan voditi obiteljsko poduzeće, ostavlja se opcija prodaje obiteljskog poduzeća ili pak gašenja poduzeća.

Obrt T.U.O. Iko još se nije susreo s transferom vlasništva jer se vlasnik još uvijek osjeća sposobnim za vođenje poduzeća. Vlasnikova djeca su od malih nogu uključena u gotovo sve aspekte poslovanja od nabave robe, određivanja cijena, slaganja robe, izravne prodaje te su dobro upoznati s funkcioniranjem poduzeća. Kroz daljnje obrazovanje kćeri i sina planira se odrediti tko posjeduje potrebna znanja, vještine i zainteresiranost za uspješno vođenje poduzeća te njegov daljnji razvitak kroz postojeće i nove djelatnosti. Izbor nasljednika obrta „Iko“ ovisiti će o tome tko će pokazati najveći interes za preuzimanjem tvrtke. Sin vlasnika trenutno sudjeluje u mnogim poslovnim sastancima te aktivno sudjeluje u radu poduzeća, dok su kćeri trenutno zadužene za vođenje službenih stranica obiteljskog poduzeća (facebook, instagram) te prvenstveno pomažu u radu kuhinje. Svakako budući nasljednik vlasnika će trebati provesti dvije do tri godine sa vlasnikom kako bi bio na pravi način upoznat s poduzećem i njegovim poslovanjem te u datom trenutku bio spreman preuzeti njegovo cjelokupno upravljanje.

4.2. Planovi za budućnost

U poslovnom svijetu promjene se događaju svaki dan, gotovo iz sata u sat stoga svako poduzeće treba planirati poslovanje za buduće razdoblje kako bi moglo ispravno odgovoriti na sve izazove s kojima se može suočiti u budućnosti. Obrt T.U.O. Iko u budućnosti planira proširiti paletu proizvoda trgovine s novim vrstama prehrambenih i neprehrambenih artikala. U asortiman pizzerije se nastoje uvesti nove vrste hrane i pića te se planira aktivnija promocija proizvoda na društvenim mrežama. Poduzeće također planira ulaganje u proširenje djelatnosti u domeni cestovnog prijevoza robe kupovinom dva tegljača za domaći i međunarodni prijevoz tereta. Također u narednom razdoblju planira se otvaranje poljoprivredne ljekarne u vlastitom poslovnom prostoru kako bi se zadovoljile rastuće potrebe lokalnog stanovništva za proizvodima za prehranu stoke kao i poljoprivrednim te građevinskim alatima i materijalima (slika 6).



Slika 7. Planirani izgled agro trgovine

Izvor: https://www.agroklub.com/poljoprivredne-vijesti/cibo-centar-bjelovar-na-novojlokaciji/64902

4.3. Izazovi i ograničenja u obiteljskom poslovanju

Veliki dio prometa obiteljskog obrta „Iko“ se ostvaruje u ljetnim mjesecima: od sredine lipnja do kraja rujna, kada u jeku turističke sezone dolazi veliki broj domaćih i stranih gostiju koji su privučeni prirodnim ljepotama Imotske krajine i općenito Hrvatske. Veliki problem svih obiteljskih poduzeća pa tako i obrta „Iko“ jest visoka razina konkurencije od velikih tvrtki, prije svega trgovačkih lanaca sa kojima se obiteljsko poduzeće ne može uspješno nositi radi niže razine kapitala koje ima na raspolaganju. Upravo iz tog razloga tvrtka planira napustiti segment maloprodaje hrane te se okrenuti maloprodaji i veleprodaji građevinskog materijala te hrane za životinje. Obrt „Iko“ namjerava proširi spektar djelatnosti te uložiti u osuvremenjivanje postojeće infrastrukture i sa njom vezanih djelatnosti. Obrt kao i većina obiteljskih poduzeća nema dovoljnu količinu financijskih sredstava za sve investicije koje namjerava provesti no planira se korištenje

sredstava domaćih i europskih fondova za razvoj kao i dostupnih kreditnih aranžmana koji bi tvrtki trebali pripomoći u realizaciji proširenja djelatnosti te rasta tvrtke.

ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzeće je poduzeće koje je vlasništvu obitelji te u čiji je rad uključen jedan ili više članova obitelji. Obiteljska poduzeća se razlikuju po svojoj veličini od velikih svjetskih koncerna poput Tata industiries LTD pa do manjih poduzeća poput obrta T.U.O. Iko. Obiteljska poduzeća su veoma važan čimbenik u svjetskoj ekonomiji jer uvelike doprinose rastu gospodarstva pojedine zemlje te zapošljavaju jako veliki broj djelatnika. Obiteljska poduzeća se uglavnom osnivaju zbog toga što osnivač želi izgraditi nešto svoje što će moći ostaviti svojim sinovima ili kćerima te dalje njihovim nasljednicima, stoga je razumljivo zašto se osnivači obiteljskog poduzeća često poistovjećuju s obiteljskim poduzećem kojeg su osnovali. No bez obzira koji je razlog osnivanja svako obiteljsko poduzeće veže zajednički sustav vrijednosti, potpuna predanost radu, želja za pomaganjem, želja za napredovanjem poduzeća te povezanost članova obitelji. Obiteljska poduzeća kao i sva ostala poduzeća imaju svoje prednosti i nedostatke.

Od nedostataka možemo izdvojiti pluralitet uloga, postojanje nesuglasja između osobnih i obiteljskih želja, visoka rizičnost poslovanja te promicanje osoba na temelju rodbinske povezanosti.

Pored mnogobrojnih nedostatka obiteljska poduzeća imaju i brojne prednosti koje ih čine "žilavijima" i otpornijima na krize i recesije poput naglašavanja kvalitete proizvoda i usluga, želja da se stečeno sačuva, spremnost članova obitelji na osobnu žrtvu, očuvanje humanosti radnog mjesta te visoko razumijevanje između članova obitelji i svih zaposlenih.

Kroz rad je analizirana povijest i poslovanje obiteljskog obrta T.U.O. Iko koje je u svojih 29 godina poslovanja na tržištu prepoznato kao kvalitetan i pouzdan trgovački partner te kao kvalitetan i nadasve ugodan ugostiteljski objekt u čijim delicijama domaći i strani gosti mogu uživati cijelu godinu. Tvrtka svoje poslovanje temelji na poštivanju i razumijevanju kupaca i poslovnih partnera te je radi toga prepoznata kao veoma poželjan poslodavac i poslovni partner.

Obiteljsko poduzeće T.U.O. „Iko“ klasičan je primjer manjeg obiteljskog biznisa sa svim specifičnostima obiteljskog poduzeća: pluralitet uloga, uključenost obitelji u posao, pitanjem nasljeđivanja, manjkom vlastitih financijskih sredstava i ostalim. Obrt „Iko“ također se može pohvaliti i žilavosti, što je još jedna prednost obiteljskih poduzeća, jer je kroz skoro 30-godišnje poslovanje preživio više recesija i kriza te naleta konkurencije što upućuje da su obiteljska poduzeća ne samo žilavija od neobiteljskih nego se i bolje i brže prilagođavaju na novonastale

situacije te su spremna uložiti i više truda i napora kako bi se očuvala tradicija i obiteljsko poduzeće za sljedeće generacije.

LITERATURA

1. Alpeza, M. (2019): Strategije i kultura obiteljskih poduzeća – promotori vrijednosti obitelji i poslovanja, online, raspoloživo na: http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2019/03/FB-P5-Strategija-i-kultura-obiteljskih-poduze%C4%87a.pdf [14.7.2021.]
2. Alpeza, M., Mezulić Jurić P. (2019.), Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije, str. 22-24.
3. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo , Sveučilište u Mostaru.
4. Braut-Filipović, M. (2017): Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima. Zbornik PFZ, 67, (6) str. 935-962.
5. Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
6. Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 43-49.
7. Dollinger, J. M.(1995.) : Enterpreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press., str. 389– 391.
8. Dyer, W. G. (1986): Cultural Change in Family Firms, San Francisco, (1986.)
9. Hadrović Zekić B., Lukić K. (2015): Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća, Finiz – Contemporary Financial Management.
10. http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obiteljinasljedivanje/ [Pristupljeno 10.07.2021.]
11. https://startupnation.com/grow-your-business/12-keys-to-family-business-success/ [Pristupljeno 10.07.2021.]
12. https://www.agroklub.com/poljoprivredne-vijesti/cibo-centar-bjelovar-na-novojlokaciji/64902 [Pristupljeno 05.07.2021.]
13. https://www.facebook.com/brelagornja/posts/922966538095022/[Pristupljeno 10.07.2021]
14. Kružić, D. (2004.): Obiteljsko poduzetništvo, RRiF, Zagreb, str. 29.
15. Kružić, D., Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić,Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Lovrinčević,M., Mihić Ostojić,A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 93 – 129.

16. Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
17. Magginson L.W. et al. (1997) : Small Business Management – An Entrepreneur's Guide to Success, second edition, Irwin McGraw – Hill Inc..
18. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004), Marketing, Zagreb, Adverta, str. 10.
19. Senegović, I. (2012): Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Osijek.
20. Žarko, M. (2017.) : Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru obrta za trgovinu „Antea“ , Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

POPIS SLIKA

Slika 1. Balansiranje ciljeva obitelji i poduzeća…….……13

Slika 2. Balansiranje ciljeva obitelji i poduzeća……..……...14

Slika 3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća.....……...16

Slika 4. Obiteljska poduzeća temelj svjetske ekonomije.....……19

Slika 5. Pizza u ponudi caffe bar iko pizzeria…….....……...25

Slika 6. Izgled trgovine…….....……26

Slika 7. Planirani izgled agro-trgovine.....30

SAŽETAK

Obiteljska poduzeća gledano po njihovom ukupnom broju, broju zaposlenih ili prihodima koji ostvaruju su veoma važan faktor u gospodarstvu cijelog svijeta, i upravo radi toga neka od najvećih svjetskih poduzeća su obiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća se osnivaju iz različitih razloga, ali svima je zajednička želja za opstankom, rastom te razvojem obiteljskog biznisa koji će se moći prenijeti na sljedeću generaciju.

Obiteljska poduzeća iako imaju jako puno nedostataka veoma su otporna u podnošenju recesije i problema u gospodarstvu radi velike predanosti osnivača, angažiranosti obitelji te želje za opstankom. Danas više nego ikada se promiče i potiče osnivanje obiteljskog poduzetništva kao jednog od pokretača gospodarstva i prilike da se riješe mnogi problemi u društvu poput siromaštva, socijalne diskriminacije te smanjenja broja nezaposlenih kojima se pružaju mnogobrojne mogućnosti da pokrenu svoj posao od kojega mogu živjeti oni i njihova obitelj.

U radu je je analiziran rad obiteljskog poduzeća na primjeru obrta T.U.O. „Iko“ koji predstavlja klasičnu manju obiteljsku tvrtku u kojoj pored obitelji vlasnika radi i nekoliko radnika. Iako je tvrtka osnovana 1992. njezini početci sežu daleko u prošlost sve do početka 20. stoljeća kada su se članovi obitelji Madunić počeli baviti trgovinom te je svaka generacija ulagala u razvoj i rast poduzeća čiji su rezultati vidljivi i danas. Tokom gotovo 3 desetljeća rada tvrtka se etabolirala u uspješnu i uglednu tvrtku u okviru svoje djelatnosti koja kao i sva obiteljska poduzeća doprinosi rastu lokalnog i nacionalnog gospodarstva, smanjivanju stope nezaposlenosti te potiče rad lokalnih športsko – kulturnih udruga kroz razna sponzorstva pri čemu se poboljšava cjelokupna kvaliteta života.

Ključne riječi: Obiteljsko, poduzeće, Životni ciklus obiteljskog poduzeća, T.U.O. Iko

SUMMARY

Family businesses in terms of their total number, number of employees or income, they generate are a very important factor in the economy of the whole world, and that is why some of the world's largest companies are family businesses. Family businesses are established for various reasons, but everyone has a common desire for survival, growth and development of a family business that can be passed on to the next generation.

Family businesses, although they have many shortcomings, are very resilient in coping with the recession and problems in the economy due to the great commitment of the founders, the involvement of the family and the desire for survival. Today, more than ever, the establishment of family entrepreneurship is promoted and encouraged as one of the drivers of the economy and an opportunity to solve many problems in society such as poverty, social discrimination and reducing the number of unemployed who are given many opportunities to start their own business. family.

The paper analyzes the work of a family business on the example of T.U.O. "Iko", which is a classic small family business in which, in addition to the owner's family, several workers also work. Although the company was founded in 1992, its beginnings date back to the beginning of the 20th century when members of the Madunić family began to trade and each generation invested in the development and growth of companies whose results are visible today. During almost 3 decades of work, the company has established itself as a successful and reputable company within its business, which like all family businesses contributes to the growth of local and national economy, reducing unemployment and encourages the work of local sports and cultural associations through various sponsorships and improves the quality of life.

Keywords: Family businesses, The life cycle of a family business, T.U.O. "Iko"