# RAZVOJ POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA „MARINEX & Co d.o.o.“

**Vidović, Dora**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:302178

*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**

# RAZVOJ POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA „MARINEX & Co d.o.o.“

**Mentor:** **Student:**

**Izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić** **Dora Vidović**

**Split, 23.08.2018**

# SADRŽAJ:


**1.UVOD.....3**

**1.1. Definiranje problema istraživanja.....4**

**1.2. Ciljevi rada.....4**

**1.3. Metode rada.....5**

**1.4. Struktura rada.....5**

**2. OBITELJSKI BIZNIS.....6**

**2.1. Pojam obiteljskog poduzeća.....6**

**2.2. Vrste obiteljskih poduzeća.....6**

**2.3. Učinci obiteljskih poduzeća (prednosti i ograničenja).....7**

**2.4. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja.....10**

**2.5. Ravnoteža ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja.....11**

**2.6. Kultura obiteljskog poduzeća.....13**

**2.7. Životni ciklus obiteljskog poduzeća.....14**

**2.8. Konflikti u obiteljskom poduzeću.....16**

**3. VODSTVO OBITELJSKOG PODUZEĆA.....18**

**3.1. Oblici vodstva.....18**

**3.2. Nasljeđivanje.....19**

**3.2.1. Faze nasljeđivanja.....20**

**3.3 Faktori uspjeha tranzicije i tipologija nasljedstva.....22**

**4. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA „Marinex & CO d.o.o...23**

**4.1. Uvod.....23**

**4.2. Organizacijska i vlasnička struktura.....25**

**4.3. Učinci poduzeća i doprinos ekonomiji .....26**

**4.4. Nedostaci poduzeća.....27**

**4.5. Konkurencija.....27**

**4.6. Distribucija i promocija.....28**

**4.7. Prihodi.....29**

**4.8. Uključenost obitelji u poslovanje.....30**

**4.9. Kultura obiteljskog poduzeća.....31**

4.9.1. Ravnoteža ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja.....31

4.9.2. Vodstvo.....32

**5. ZAKLJUČAK …….. 32**

**LITERATURA ……33**

**SAŽETAK ……..……...34**

**SUMMARY …….…….…36**

# 1.UVOD

Ovaj rad se bavi temom obiteljskog biznisa čija su obilježja i procesi prikazani na temelju istraživanja provedenog na malom obiteljskom poduzeću Marinex & CO d.o.o. Iako postoji nekoliko definicija obiteljskog biznisa, rad polazi od definicije da je obiteljski biznis vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji je nastanak nemoguće točno odrediti, ali se pretpostavlja da ima bogatu povijest. Obiteljsko poduzetništvo se razvijalo u mnogim kulturama tokom povijesti. Mnogobrojni poslovi koji su se nekoć obavljali (pa i danas) kao što su razna zanatstva, trgovina proizvodima, poljoprivreda i sl. su bili u vlasništvu bogatih obitelji. Tada su obiteljska poduzeća imala dominaciju na tržištu te su poticala društvenu podjelu rada i razvoj mnogih djelatnosti upravljanih od strane obitelji.[1]

Obiteljsko poduzeće definira se kao poduzeće koje podrazumijeva uključenost obitelji u obavljanje gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita). Osim krvnog srodstva, vlasništva i kontrole, za preciznije određenje obiteljskog poduzeća postoje dodatni kriteriji poput: postotak vlasništva nad poduzećem, utjecaj pri glasovanju o pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, stupanj utjecanja na strateške odluke, uključenost više generacija u poslovanje poduzeća.[2]

Po Kuvačićevoj[3] definiciji, obiteljski biznis je svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani članovi obitelji i njihovi prvi srodnici, što omogućava iskazivanje nekoliko slučajeva izvornog obiteljskog biznisa. U biznis su uključeni:

- članovi uže obitelji (supružnici, njihova djeca koja nisu zasnovala svoju obitelj)
- članovi šire obitelji (supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece)
- članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci

Stoga proizlazi da se obiteljska poduzeća razlikuju od onih koja to nisu zbog toga što su u biznis uključeni članovi uže ili šire obitelji koji preuzimaju veliku odgovornost i rizik. U slučaju propadanja trvtke, veliki broj zaposlenika i članova obitelji su u riziku, odnosi među zaposlenicima u poduzeću su drugačiji. Također, od poduzeća do poduzeća se razlikuje motiv za opstanak: profit radi dobrobiti zajednice, nasljeđivanje, moral, očuvanje bogatstva.

[1] D.Kružić, I.Bulog (2012): OBITELJSKA PODUZEĆA: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.31.
[2] D.Kružić, I.Bulog. Op. cit, str.32-35.
[3] N. Kuvačić (1999): POČELA PODUZETNIŠTVA, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.117.

U obiteljskom poduzeću većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici. Ta osoba predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radna mjesta i prihode za članove obitelji. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem.[4] S obzirom na to da Hrvatska spada među mlađe države, u ovom trenutku nije sa sigurnošću moguće predvidjeti opstanak ovakvih poduzeća na našem tržištu. To proizlazi iz činjenice da su hrvatska obiteljska poduzeća relativno mlada, te su vlasnici uglavnom i prva generacija, a nasljednici su u procesu obuke. Unatoč navedenoj činjenici, rad će iznijeti predviđanje budućeg poslovanja tvrtke na temelju dosadašnjeg profita i uspjeha.

### 1.1. Definiranje problema istraživanja

Obiteljska poduzeća prolaze kroz brojne i kompleksne faze poslovanja. Ovaj rad istražuje kako formirani obiteljski odnosi utječu na poduzeće, te, s obzirom na svoje prednosti i ograničenja, kako poduzeće posluje u odnosu na konkurenciju i izostanak poticajne proizvodnje od strane države.

### 1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je istražiti i objasniti načine i metode na koje opstaje malo obiteljsko poduzeće na malom tržištu uz veliku inozemnu i domaću konkurenciju. U radu će se prikazati kako je poduzeće poslovalo u samim početcima, koliki je faktor uspjeha ulaganje, pa i ono rizično, kakav tip vođe je vlasnik tvrtke, te kakva je kultura obiteljskog poduzeća prisutna.

Koristeći teorijski dio rada u kojem će se nastojati što više objasniti struktura obiteljskog poduzeća, objasnit će se način poslovanja koji je doveo malu obiteljsku tvrtku na sam vrh proizvodnje ovakvog tipa, u kojoj fazi procesa nasljeđivanja se nalazi poduzeće te predodžba moguće budućnosti poslovanja.

Pitanja koja se postavljaju da se što jasnije prikaže poduzeće u cjelini su:

Kakvo je poslovanje obiteljskog poduzeća?

Koji su problemi i izazovi s kojim se poduzeće susreće?

[4] http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/

Kakva je struktura vodstva poduzeća?

Kakva je usklađenost poslovnog i obiteljskog odnosa?

### 1.3. Metode rada

Za istraživanje i donošenje valjanih zaključaka korištene su različite metode istraživanja.

Metoda deskripcije se primjenjuje u početnoj fazi ovog istraživanja, te jednostavno opisuje činjenice i procese. U tu svrhu su korišteni znanstveni radovi čiji popis se nalazi pod poglavljem LITERATURA.

Jedna od korištenih metoda je metoda individualnog intervjua vlasnika tvrtke i zaposlenih, kojom su se prikupile sve bitne i korisne informacije poslovanja obiteljskog poduzeća Marinex & CO d.o.o. s ciljem primjene teorijskog dijela rada na praksu u poslovanju.

Naposlijetku, korištena je deduktivna metoda, pomoću koje se predviđa budući razvoj poslovanja.

### 1.4.Struktura rada

Rad se sastoji od 6 dijelova. Prvi dio je uvod u kojem se definira problem istraživanja, formira se cilj rada te se navode metode koje se koriste za istraživanje i prikupljanje potrebnih informacija.

U drugom dijelu se detaljno definira pojam obiteljskog poduzeća, iznosi se teorijska definicija kojom se pobliže interpretira poslovanje nekog poduzeća. Navode se prednosti i ograničenja ovakvog oblika poslovanja, te se opisuje uloga konkurencije na tržištu.

U trećem dijelu se definira pojam vodstva obiteljskog poduzeća, odnosi u poduzeću te pitanje nasljeđivanja.

Četvrti dio se odnosi na prikaz poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća „Marinex & Co d.o.o.“.

Na kraju se donosi zaključak cijelokupnog rada te prikaz korištene literature.

# 2.Obiteljski biznis

## 2.1. Pojam obiteljskog poduzeća

Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti se dijele na 3 vrste.

Najšira definicija uključuje efektivnu kontrolu strateškog odlučivanja te namjeru za zadržavanjem poduzeća u obitelji. Ovaj pristup uključuje obiteljska poduzeća u kojima članovi obitelji nisu u dnevnom kontaktu s poslovanjem ali imaju utjecaj na donošenje odluka (putem članstva u upravi ili vlasničkog udjela). Karakteristično je nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti.

Srednja definicija sadrži sve kriterije iz najšire definicije uvećanu za zahtjev da osnivač ili njegov nasljednik upravlja poduzećem. Time se ova vrsta definicije razlikuje od prethodne zbog toga što uključuje poduzeća u kojima je samo jedan član svakodnevno uključen u poslovne aktivnosti. Članovi obitelji i dalje imaju utjecaj na odluke.

Treća, ujedno i posljednja, najuža definicija obiteljskog poduzeća zahtjeva uključenost više generacija obitelji te direktnu obiteljsku angažiranost u poslovanju poduzeća.[5]

Obiteljske tvrtke su važan dio hrvatskog gospodarstva i pokretač gospodarskog razvoja. Istraživanja pokazuju da su 80% malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u kategoriji obiteljskih poduzeća te da zaposlenici obiteljskih tvrtki čine više od 60% od ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru. [6]

## 2.2. Vrste obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća se mogu svrstati u 3 grupe s obzirom na vlasništvo.

Postoje aktivna obiteljska poduzeća koja su prepoznatljiva po osobnom menadžmentu i nadzoru poslovanja članova obitelji. Vlasništvo je u rukama članova obitelji koji su uključeni u procese poslovanja i zaposleni u poduzeću.

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem.

[5] D.Kružić, I.Bulog. Op. cit, str.37.
[6] https://home.kpmg.com/hr/en/home.html

Latentna obiteljska poduzeća su karakteristična po tome što je samo jedan član obitelji uključen u proces poslovanja poduzeća. Član je najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik.[7]

**Tablica 1: Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća**

| | |
|---|---|
| AKTIVNA obiteljska poduzeća | •Članovi obitelji: uključeni u poslovanje, zaposleni u poduzeću<br>•Nadzor od strane članova obitelji |
| Obiteljska poduzeća s ODSUTNIM VLASNIKOM | •Članovi obitelji: ne upravljaju poslovanjem, nisu zaposleni u poduzeću<br>•Nadzor od strane nečlanova obitelji |
| LATENTNA obiteljska poduzeća | •Članovi obitelji: jedan član upravlja poslovanjem<br>•Nadzor od strane jednog člana obitelji (vlasnik/nasljednik) |

Izvor: D.Kružić, I.Bulog:Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str.37, Split 2012

### 2.3. Učinci obiteljskih poduzeća (prednosti i nedostaci)

Obiteljska poduzeća mnogo doprinose ekonomiji na svjetskoj razini.

Neki od pozitivnih učinaka (i prednosti obiteljskih poduzeća) koje su postigla svojim poslovanjem su:

- Zapošljavaju više od 70% radnika
- Glavni doprinos rastu ekonomije u cjelini
- Postojana struktura kapitala koja omogućava dugoročno financiranje, strategije i performanse
- Tendiraju ka radno-intenzivnim djelatnostima
- Postizanje inovacije sa niskim troškovima, npr. korištenje internih resursa kapitala
- Njeguju i unaprijeđuju poduzetnički instikt na obiteljskoj razini[8]
- Brzo donošenje odluka
- Etičnost i društvena odgovornost

[7] Dyer, W. G. (2010): Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions, CA: Jossey-Bass, San Francisco. str. 58, 59.
[8] D.Kružić, I.Bulog. Op. cit, str.54.

- Intenzivna posvećenost razvoju poslovanja
- Snažna posvećenost obitelji poslovanju
- Manja sklonost zaduživanju[9]
- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva stečeno
- Spremnost na odricanje
- Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem brige za pojedince
- Usmjerenost na dugi rok
- Naglasak na kvalitetu radi očuvanja tradicije vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu
- Mogućnost motiviranja članova i nečlanova obitelji
- Vođenje usmjereno dugoročnijim interesima
- U fokus se postavlja zajedništvo obitelji te razvoj pojedinačnih osobina čobiteljskih članova[10]

Resursi koji se koriste kako bi obiteljska poduzeća istaknula svoju posebnost, prepoznatljivost i konkurentsku snagu, dijele se na 4 grupe:

1. Financijski resursi
2. Ljudski potencijali
3. Organizacijski resursi
4. Resursi uvaženosti i dobrog glasa

1) Za financijske resurse je karakteristično da obitelj može ujediniti snage i financijske resurse kako bi omogućila realizaciju novih pothvata. Također, članovi obitelji se mogu odreći dividendi i omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Članovi obitelji se mogu pojavljivati kao jamci za kredite svog poduzeća davajući zajedničku imovinu pod hipoteku

2) Ljudski potencijali, kod ove skupine resursa se ističu kvalitete poput međusobni odnosi članova obitelji, povjerenje te zajednička vizija i obavljanje zadataka koji doprinose efikasnosti poslovanja obiteljskog poduzeća

[9] http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf
[10] D.Kružić, I.Bulog. Op. cit, str.59.

3) Organizacijski resursi su odraz poslovanja i ugleda obitelji koja ima zajednički posao. Kultura obitelji je ujedno i kultura poduzeća. Obitelji koje su usmjerene prema postignućima, koje su međusobno lojalne te im je u cilju opstanak poduzeća, unose u poduzeće kvalitete koje su potrebne poslovanju.

4) Resursi uvaženosti i dobrog glasa. Obitelji su predstavljene imenom koje su povezane sa reputacijom same obitelji.

Jedan od najvažnijih faktora uspješnosti obiteljskih poduzeća su dobri obiteljski odnosi. Međusobno uvažavanje i poštovanje članova obitelji doprinosi prosperitetu obiteljskog poslovanja.[11]

Nedostaci (ograničenja) obiteljskog poslovanja:

- Neprofesionalnost i improvizacija zbog toga što su zaposlenici članovi obitelji
- Nedostatak stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja zbog toga što se povezanost u poduzeću bazira na krvnom srodstvu
- Miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa
- Nepotizam (toleriranje nekompetentnih članova obitelji)
- Ukoliko dođe do odluke da zaposlenik (član obitelji) napusti poslovanje može doći do neugodnih situacija u kojima pati obiteljski odnos
- Nesuglasje među članovima obitelji i obiteljskih očekivanja i želja
- Visoke rizičnosti poslovanja gdje su izloženi svi članovi obitelji[12]
- Otpor prema promjenama
- Nedostatak povjerenja i transparentnosti prema nečlanovima obitelji
- Interesi članova obitelji mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća
- Rad u poduzeću se može „uzmati zdravo za gotovo“
- Spori rast zbog nesklonosti zaduživanja
- Prijenos poslovanja na nasljednike se najčešće ne događa pravovremeno[13]

[11] Ibid, str.41.
[12] Ibid, str.61.
[13] http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf

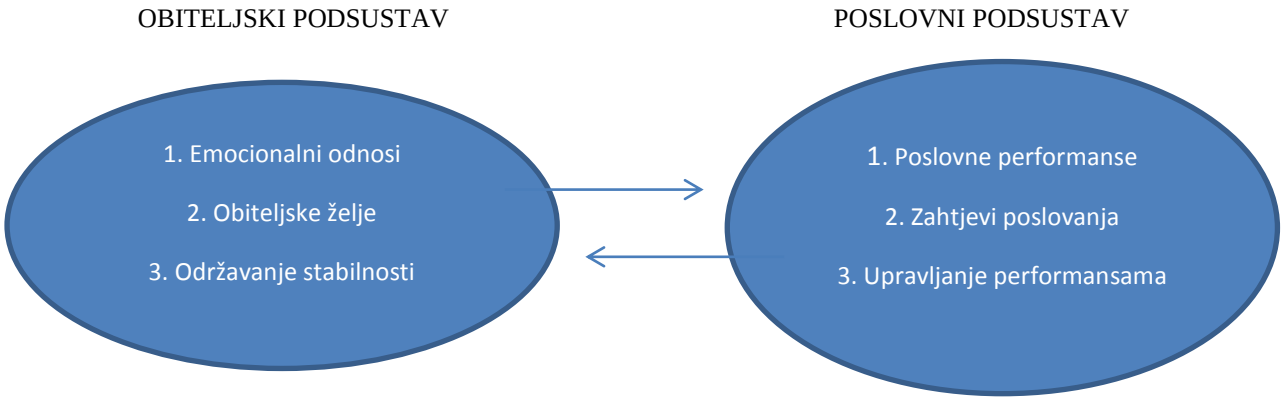
## 2.4. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja

U svakodnevnom se životu obitelji i njihova obiteljska poduzeća bave različitim aktivnostima usmjerenim na postizanje ciljeva. Ciljevi obitelji i ciljevi poslovanja mogu biti sukladni, ali isto tako mogu biti u međusobnom konfliktu, zbog toga što ono za što se smatra da je dobro za obitelj ne mora istodobno biti dobro i za poduzeće.

Obiteljski podsustav obiteljskog poduzeća je emocionalan i naglasak je na međusobnim odnosima. Fokus je na pažnji, ljubavi i zadovoljstvu članova obitelji. Članstvo u obitelji je vječno te svaka obiteljska uloga (otac, majka, suprug, djeca) nosi obiteljska očekivanja kao i odgovornost.

Poslovni podsustav iskazuje ponašanje koje je neemocionalno, tj. Racionalno, s fokusom na performansama poduzeća i zahtjevima poslovanja. Poslovna očekivanja su znanje, radno iskustvo, i radni potencijal. Dakle, članstvo u poslovnom podsustavu ovisi o performansama zaposlenika, a članstvo u obiteljskom podsustavu ovisi o krvnom srodstvu. Različitost uloga koje se javljaju u poslovnom podsustavu (menadžer, zaposlenik, dioničar, predsjednik/član uprave...) nosi određena očekivanja i odgovornosti.

**Slika 1: Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja**




Izvor: D.Kružić, I.Bulog:Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str.87, Split 2012

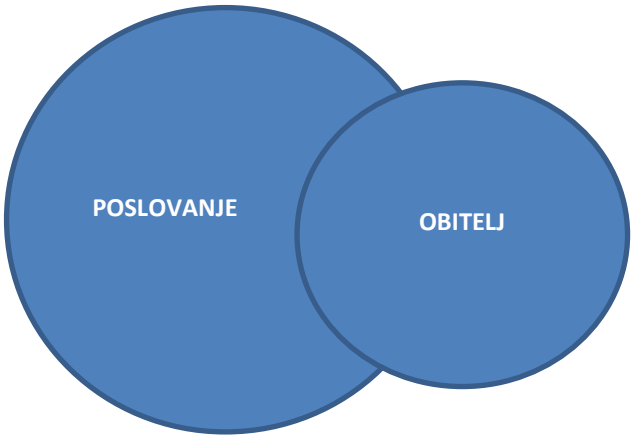
## 2.5. Ravnoteža ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja

Neravnoteža ciljeva obitelji i poslovanja može se gledati na dva načina: neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje poslovnih ciljeva na štetu obiteljskih i neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje obiteljskih ciljeva na štetu poslovnih ciljeva .

Neravnoteža zbog naglaska na poslovnu ulogu obiteljskog poduzeća naziva se "poslovanje prije svega" te za posljedicu ima eroziju obiteljskih odnosa (emocija, loša komunikacija, zanemarivanje obiteljskih želja...).

Neravnoteža zbog isticanja obiteljske uloge u obiteljskom poduzeću, "obitelj prije svega", za ishod ima zanemarene poslovne odnose što dovodi do erozije u poslovanju i poslovnom odlučivanju te nedovoljne posvećenosti u odabiru strateških pravaca razvoja poduzeća. Posljedica su i zanemarivanje poslovnog planiranja, zapošljavanje nedovoljno obučenih obiteljskih članova te u cjelini dolazi do smanjenja performansi obiteljskog poduzeća.[14]

**Slika 2: Neravnoteža – "poslovanje prije svega"**



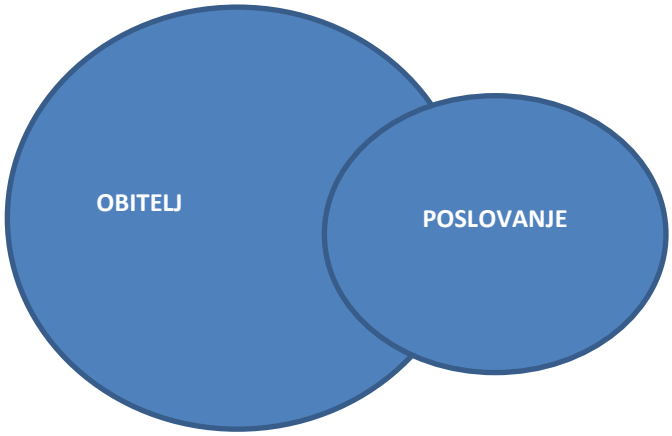

Izvor: D.Kružić, I.Bulog: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str.89, Split 2012

Prenaglašavanje poslovne uloge vodi k razaranju:

- Obiteljskih komunikacija
- Obiteljske identifikacije
- Obiteljskog povjerenja
- Obiteljskih emocija

[14] D.Kružić, I.Bulog. Op. cit, str.89.

**Slika 3: Neravnoteža – „obitelj prije svega“**




Izvor: D.Kružić, I.Bulog: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str.89, Split 2012

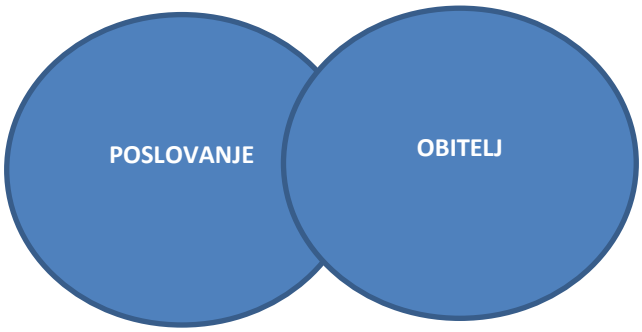
Prenaglašavanje uloge obitelji vodi k razaranju:

- Poslovnih komunikacija
- Poslovnih odnosa
- Poslovnih performansi
- Procesa odlučivanja
- Strateških mogućnosti

Da bi se obiteljsko poduzeće uspješno razvijalo potrebno je uravnoteženje interesa obitelji i poslovanja. Blans među različitim ciljevima dovodi do stvaranja povjerenja u obitelji i poslovnom okruženju, poslovne efektivnosti, i obiteljske harmonije što ima za rezultat napredak u obitelji i napredak u realizaciji poslovnih pothvata. Uravnotežen obiteljski i poslovni način razmišljanja i ponašanja značajno doprinosi razvoju obiteljskog poduzeća i predstavlja temelj zdravih obiteljskih odnosa i izgledne budućnosti obitelji i obiteljskog poslovanja[15]

[15] Ibid, str.90.

**Slika 4: Uspješna uravnoteženost obiteljskog i poslovnog podsustava**




Izvor: D.Kružić, I.Bulog: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str.90, Split 2012

## 2.6. Kultura obiteljskog poduzeća

Pod kulturom obiteljskog poduzeća smatraju se opći obrasci ponašanja, zajedničke vrijednosti i vrijednosti njihovih članova. Unutar svakog obiteljskog poduzeća njegova kultura predstavlja skup različitih pretpostavki i stavova o poslovanju, obitelji i svim bitnim životnim pitanjima.

Kultura obiteljskog poduzeća uključuje i prenošenje znanja, uvjerenja, stavova i obrazaca ponašanja tijekom razvoja obiteljskog poslovanja. Kultura obiteljskog poduzeća je stabilna i ne mijenja se često ni brzo. Ona određuje „ton poslovanja“ i uspostavlja pravila ponašanja ljudi uključenih u obiteljsko poslovanje.

Razlikuju se četiri temeljna oblika u kojima se manifestira kultura obiteljskih poduzeća:[16]

1. Paternalizam
2. Laissez-faire oblik kulture
3. Participativni oblik kulture
4. Profesionalni menadžment oblik kulture

1) Paternalizam je dominirajući oblik kulture obiteljskih poduzeća. Ovaj oblik kulture se pojavljuje u prvoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća i generirana je stavovima i ponašanjima osnivača. Karakterističan je odnos hijerarhije i centralizirani autoritet. Vođa donosi sve bitne odluke te nadgleda i kontrolira zaposlenike u poduzeću.

[16] W.G.Dyer. Op.cit, str. 41-84.

2) Laissez-faire je sličan paternalističkoj kulturi. U njemu su zaposlenici poduzeća percipirani kao osobe dostojne povjerenja i dopušteno im je odlučivanje do određene razine. Obitelj utvrđuje misiju poduzeća i donosi strateške odluke, a zaposlenici u poduzeću imaju slobodu odlučivanja za postizanje ciljeva

U prethodno navedena dva oblika kulture su prisutni znakovi nepotizma, što vodi negativnim posljedicama zapošljavanja nestručnih osoba i otežanom poslovanju

3) Participativni oblik je rjeđe zastupljen kod obiteljskih poduzeća, grupno je orijentirana i prihvaća veći broj članova, snižava moć obitelji te potiče i hrabri zaposlenike. Javlja se najčešće u drugoj (pa nadalje) generaciji obiteljskog biznisa
4) Profesionalni menadžment oblik kulture se pronalazi u poduzećima koja su upravljana od strane profesionalnih menadžera. Naglasak je na individualizam i konkurenciju između zaposlenih. Ovaj oblik kulture nije usmjeren k obitelji. Menadžeri imaju ulogu stvaranja nove klime i utjecati na poduzeće na što bolji način. Postavljaju se standardi i ostvaruju dobre performanse. Motivacija zaposlenika je ključan temelj za postizanje ciljeva poduzeća.

## 2.7. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća se temelji na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave[17]

Etape kroz koje se odvija životni ciklus obiteljskog poduzeća se svrstavaju u četiri, odnosno pet faza[18]

[17] Buble, M.( 2003): Management maloga poduzeća; I. dio, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.28.
[18] Black, J. S., & Porter, L. W. (2000): Management. meeting new challenges, NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River, str.151.

**Slika 5: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća**




Izvor: D.Kružić, I.Bulog: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str.101, Split 2012

Faze imenujemo redom:

1) Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
2) Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
3) Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
4) Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

U prvoj fazi pokretanja i preživljavanja, osnovni cilj je započeti sa poslovanjem. Ova faza je obilježena financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, nedostatkom resursa, pritiskom za što bržim rezultatima i slabom konkurentnošću.

Druga faza, stabilizacije i rasta poslovanja, predstavlja fazu u kojoj je obiteljsko poduzeće uspjelo. Postignuta je organizacijska stabilnost te porast performansi poduzeća omogućava rast poslovanja i ostvarenih profita. U ovoj fazi je potrebno ojačati poslovno planiranje (strateško i financijsko), te se fokusirati na sagledavanje mogućih problema i traženje adekvatnih strategija.

Treća faza koja se ujedno zove i dozrelost poslovanja, je faza u kojoj dolazi do smanjenja profita. Konkurencija se proširila, prodaja se usporava ili smanjuje. U ovoj fazi je teže

ostvariti napredak (kao u prethodnoj fazi). Vlasnici se nalaze pred izazovom prepuštanja upravljanja poduzeća profesionalnim managerima.

Posljednja faza, ponovni početak ili nestajanje biznisa, je faza u kojoj je potrebno naći odgovor na pitanje: preživjeti ili propasti. Konkurenstka pozicija poduzeća je izrazito slaba,i dolazi do pada poslovnih performansi. Dolazi do odluke obiteljskog poduzeća hoće li se likvidirati poduzeće sa slabim performansama ili će pokušati ponovno pomoću novih poduhvata ojačati poziciju poduzeća.

### 2.8.Konflikti u obiteljskom poduzeću

Konfliktne situacije su prisutne u svim međuljudskim odnosima te se javljaju kao nesklad između dvije ili više osoba. Konflikt može biti uzrokovan zbog razlike postavljenih ciljeva, očekivanja, motiva, te potreba pojedinaca u odnosu na druge osobe.

Moguće je razlikovati tri tipa situacije koje rezultiraju konfliktom:[19]

1. Kada jedna strana uoči da se druga strana ne pridržava pravila
2. Kada se jedna strana odupire drugoj
3. Kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane

Mnogobrojni su izvori konflikta u obiteljskom poduzeću, a najčešće nastanu kao nesuglasice kod pitanja nasljedstva, karijernih pozicija, rasporeda dobiti, suprotnih mišljenja, nerazumijevanja i sl.

Pet područja konflikta koji se prisutni svakodnevno u poslovnim odnosima, tj. međuljudskim odnosima su: ciljevi, odnosi, pravila odlučivanja, procjena za doprinos, nasljeđivanje.[20]

[19] D.Kružić, I.Bulog. Op. cit, str.91.
[20] D.Kružić, I.Bulog. Op. cit, str.92.

**Slika 6: Usporedba područja konflikta obiteljskog i poslovnog podsustava**




Izvor: D.Kružić, I.Bulog: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str.92, Split 2012

Konflikt se može riješiti na brojne načine, a cilj rješenja je razgovor među sudionicima koji su spremni na pregovore i prilagodbe u trenutnoj situaciji. U postizanju rješenja konflikta stoje na raspolaganju dva pristupa: Direktan pristup i indirektan.

**Tablica 2: Pristupi u rješavanju konfliktnih situacija**

| |
|---|
| Direktan pristup upravljanju konfliktom |
| •temeljen je na pet skupina aktivnosti: izbjegavanje (pretvaranje da konflikt ne postoji), prilagodba, kompromis, natjecanje (traženje najboljeg rješenja) i autoritativna naredba (uporaba formalnog autoriteta za rješenje konflikta) |
| Indirektni pristup upravljanju konfliktom |
| •izbjegavanje sučeljavanja s osobama i njihovim ličnostima.<br>•Ovaj pristup uključuje smanjenje međuovisnosti zaposlenika, oslanjanje na hijerarhiju te promjene politika i procedura |

Izvor: D.Kružić, I.Bulog: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str.95, Split 2012

# 3. VODSTVO OBITELJSKOG PODUZEĆA

Vodstvo obiteljskog poduzeća promatra se kao aktivan proces utjecanja na zaposlenike u obiteljskim poduzećima[21]

Vodstvo je utjecaj i proces utjecaja na ljude na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva. Vođenjem se nastoji postići da zaposlenici rade pouzdano i gorljivo.

Najvažniji čimbenik vodstva jest sam vođa koji se postavlja na čelo kako bi potaknuo druge da ostvare postavljene ciljeve.

## 3.1. Oblici vodstva

Zastupljeni su četiri vrste vodstva: karizmatsko, transakcijsko, transformacijsko i uslužno vodstvo.[22]

[21] Ibid, str.98.

1) Karizmatični vođa motivira podređene na ostvarenje performansi te vizije koja potiče zaposlenike. Osobine karakteristične za karizmatskog vođu su samopouzdanje, vizionarstvo, ponašanje izvan normalnih okvira i kreiranje promjena. Sljedbenici karizmatskih vođa više rade i efektivniji su. Ovakve vrste vođa su idealni za izvlačenje obiteljskih poduzeća iz krize, ali ostvaruju slab učinak nakon što kriza završi i nastupe normalne okolnosti.
2) Vođa transakcijskog vodstva preuzima inicijativu zbog postizanja željenog učinka, cilja. Pruža svu pomoć, kao i resurse, podređenima. Vođa podređene pokušava učiniti što zadovoljnijima jer smatra da je to ključ povećanja produktivnosti. Ovaj tip vođe se fokusira više na taktička nego na strategijska pitanja
3) Transformacijski vođa ima karizmu, viziju, te njeguje tolerantan stav i razumijevanje za potrebe podređenih. Ovakvo vodstvo je zaokupljeno moralom i etikom te ispunjavanju dugoročnih ciljeva.
4) Uslužno vodstvo je karakterizirano pristupom da posao postoji zbog razvoja zaposlenih te jednako tako i podređeni u poduzeću postoje da obave svoj posao. Vođa je orijentiran k povećanju motivacije podređenih.

### 3.2. Nasljeđivanje

Svaki vlasnik dođe do određenog razdoblja u kojem napušta proces poslovanja, uslijed starosti ili zdravstvenih problema, te mora odlučiti što učinit s obiteljskim poduzećem. Postoje četiri alternativna riješenja koja mogu poslužiti za donošenje odluke:[23]

1) Prenošenje vlasništva na članove svoje obitelji
2) Pretvorba obiteljskog poduzeća u oblik partnerstva više obitelji, prodajom udjela ili dionica neobiteljskim članovima
3) Pretvorba obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom
4) Prodaja obiteljskog poduzeća

Ukoliko djeca vlasnika uđu u proces poslovanja poduzeća, te time postaju i potencijalni nasljednici, uloga roditelja (poslodavca) je omogućiti i pružiti sljedeće:[24]

- Davanje do znanja djeci da su dobrodošli u svijetu obiteljskog biznisa

[22] Ibid, str.99.
[23] Ibid, str.196.
[24] Ibid, str. 203

- Dopuštanje djeci slobodnog izbora po pitanju da li se treba uključiti u poslovni proces obiteljskog biznisa ili ne. Bitno je da djeca imaju samostalnost i slobodu razmišljanja te donošenje odluka za koje se smatra da nisu donesene pod prisilom. Ukoliko se roditelji pretjerano upliću u odluke djece (potencijalnih zaposlenika) posljedice mogu biti negativne za poslovanje i za međusobne obiteljske odnose.
- Obiteljski se posao treba prikazati kao poseban i uzbudljiv te objasniti nasljednicima zašto su i čime roditelji motivirani za nastavak poslovanja
- Pobliže objasniti obiteljske sporazume i dogovore oko karijernih mogućnosti

### 3.2.1. Faze nasljeđivanja

Razlikuje se sedam faza nasljeđivanja:[25]

- Faza pred-biznisa
  Potencijalni nasljednik tijekom djetinjstva dobiva prve informacije o obiteljskom poduzeću te dobiva percepciju fizičkih dijelova poduzeća

- Faza uvođenja
  Roditelji upoznaju potencijalnog nasljednika s zaposlenicima poduzeća, stvaraju predodžbu o poslovima te informiraju općenito sa radom obiteljskog poduzeća

- Faza funkcionalnog uvođenja
  Faza u kojoj budući nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik (s nepotpunim radnim vremenom). Ovaj dio se može i prikazati kao početak obrazovne pripreme budućeg nasljednika

- Funkcionalna faza
  U ovoj fazi potencijalni nasljednik ulazi u obiteljsko poduzeće kao zaposlenik s punim radnim vremenom. Najčešće obavlja nemenadžerske poslove

[25] Longenecker, J. G. (2006): Small business management: an entrepreneurial emphasis, Thomson/South-Western, Australia, str. 130-133.

- Napredna funkcionalna faza

  Zaposlenik (potencijalni nasljednik), preuzima menadžerske funkcije, polazeći od prve razine menadžmenta prema višim razinama

- Rana faza nasljeđivanja

  Zaposlenik preuzima funkciju predsjednika te ima poziciju nasljednika poduzeća. Usmjerava poslovanje obiteljskog biznisa ali se u pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća

- Zrela faza nasljeđivanja

  Ova faza predstavlja završni proces nasljeđivanja te je izvršen prijenos obiteljskog poduzeća s osnivača na nasljednika koji ujedno postaje i vođa poduzeća

Vodstvo se sastoji od četiri osnovna sastavna elementa koja je potrebno identificirati i razviti kod pripadnika generacije nasljednika. U elemente ubrajamo sposobnosti uspješnog i odgovornog korištenja moći, sposobnost razmijevanja da ljudska bića s obzirom na situacije i okolinu imaju različite motive, sposobnost da inspirira i motivira.[26]

Sedam izdvojenih poželjnih karakteristika koje pomažu u odluci odabira za idealnog vođu su:[27]

Savjesnost, vjerodostojnost, vještina podučavanja, sposobnost promišljanja, osjećaj obveze, osposobljenost i komunikativnost.

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

Oporukom vlasnik poduzeća definira tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti, te se također može umanjiti mogućnost da poslovni udio naslijede i oni

[26] Weihrich, H. & Koontz, H. (1988): Management, McGraw-Hill, New York, str. 491.
[27] CARLOCK, R.S. & WARD, J.L. (2010): When Family Businesses are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success, Palgrave MacMillan, Basingstoke, str112-114.

članovi obitelji za koje vlasnik poduzeća iz različitih razloga smatra da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu poduzeća.

Prijenos vlasništva na članove obitelji podrazumijeva prijenos poslovnih udjela poduzeća na članove obitelji tijekom života vlasnika poduzeća. Uključivanje članova obitelji u upravljanje poduzećem, bez obzira na uključivanje u vlasništvo, predstavlja izazov za obje generacijske strane.

Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za poslovanjem i nastavkom poslovnog procesa u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom.

Član obitelji koji preuzima upravljanje obiteljskim poduzećem treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo koje može biti stečeno na različitim poslovima u poduzeću. Na taj način, pretpostavka je da će budući nasljednik u većoj mjeri biti izložen tržišnim pritiscima i izazovima koje nosi svakodnevno poslovanje. U fazi uhodavanja nakon preuzimanja upravljačke uloge u obiteljskom poduzeću od velike pomoći može biti stručno mentorstvo ili podrška profesionalnog menadžera do stjecanja potrebnog znanja i iskustva za samostalno upravljanje poslovanjem.[28]

### 3.3. Faktori uspjeha tranzicije i tipologija nasljedstva

Prvi i najznačajniji faktor uspjeha tranzicije u obiteljskom poduzeću je vlasnik poduzeća. On ima privilegiju i moć pokrenuti i usmjeravati proces prijenosa vlasti.

Drugi faktor uspješne tranzicije vlasništva je vizija budućnosti obiteljskog poduzeća. Ona predstavlja potencijalno buduće stanje obitelji i njene uključenosti u poslovanje. Vizija daje obiteljskom poduzeću značenje i objašnjava zašto je njegov kontinuitet značajan za obitelj. Vlasnik nastoji izrealizirati snove obitelji, određuje oblik poduzeća koji se želi izgraditi i način na koji obitelj želi biti percipirana od drugih. Najpoželjnije okolnosti za nastanak prijelaza menadžmenta i vlasništva obiteljskih poduzeća su sljedeće:

- S aspekta obitelji: kada obitelj posjeduje zajedničku viziju i međusobno povjerenje te djeluju pravedno

[28] http://www.cepor.hr/cepra/

- S aspekta poslovanja: u fazi poslovnog rasta, poslovanje je uspješno i osigurana je tržišna pozicija
- S aspekta vlasništva: u uvjetima neovisnog i objektivnog nadzora nad poslovanjem

Treći faktor uspješne tranzicije vlasništva nad obiteljskim poduzećem predstavlja određivanje željene vlasničke strukture. Tipologiju nasljeđivanja vlasništva moguće je prikazati putem tri temeljne opcije:[29]

1. Reciklirajuća, održavanje postojeće strukture vlasništva.
   npr. kada osnivač prenosi vlasništvo na jednog sina ili kćer

2. Progresivna, podjela većinskog vlasništva među grupom nasljednika iz sljedeće generacije, npr. partnerstvo braće i sestara

3. Degresivna, pojednostavljene buduće vlasničke strukture, npr brat odluči prodati svoj vlasnički udio sestri (partnerstvo braće i sestara-većinsko vlasništvo)

# 4. Poslovanje obiteljskog poduzeća „Marinex & CO d.o.o.“

## 4.1. Uvod

Obiteljsko poduzeće „Marinex & CO d.o.o.“ – za trgovinu i uzgoj riba i školjaka osnovano je 1994. godine u Splitu pod vodstvom dipl.ing. Josipa Vidovića, jedinog člana uprave. Po pojmu obiteljskog poduzeća, „Marinex & CO d.o.o.“ se ubraja u najužu definiciju zbog direktne angažiranosti obitelji u poslovanje, te zbog velike vjerojatnosti da će poduzeće ostati u obitelji. Iduća generacija je već počela proces učenja posla. Također, s obzirom na vlasništvo, „Marinex & CO d.o.o.“ je aktivno poduzeće budući da je vodstvo u rukama članova obitelji koji su uključeni u procese poslovanja i zaposleni u poduzeću.

Poduzeće obavlja nekoliko djelatnosti primarno vezanih uz uzgoj ribe i trgovinu istom. Neke od djelatnosti su:

- kupnja i prodaja robe
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu

[29] D.Kružić, I.Bulog. Op,cit, str.244.

- zastupanje inozemnih tvrtki
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- istraživanje tržišta
- ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, prijenos i skladištenje roba i drugih materijala

Poduzeće neprekinuto djeluje 24 godine sa sjedištem u Splitu gdje se nalazi poslovni prostor u kojem se odvija proces zakonske pripreme papirologije, financijske kontrole, direktnog upravljanja od strane vlasnika te računovodstvena i pravna evidencija.

Također, dio poduzeća se nalazi i na području Rogoznice gdje se odvija proces proizvodnje poduzeća, tj. uzgoj ribe koja se kroz godine rada i razvoja, priprema za prodaju klijentima.

Društvo se u svojim početcima odlično pozicioniralo te bilježi rast poslovanja zajedno s rastom i razvojem uzgajivača ribe. Jedna od prednosti poslovanja ovog poduzeća je ta što se bavi uzgojem ribe iznadprosječne težine. Ova činjenica ukazuje na to da je poduzeće stabilno i financijski moćno.

S vremenom je tvrtka uspostavila kontakte sa trgovačkim lancima koji su zahtijevali kontinuitet isporuke ribe. 2002. godine društvo pokreće vlastito ribogojilište. Danas je ovo obiteljsko poduzeće pozicionirano u samom vrhu uzgajivača bijele autohtone ribe u Dalmaciji.

Poduzeće se bavi trgovinom na veliko i mali je aktivni poduzetnik na tržištu. Cilj poduzetnika je bio da se osvoji prvo domaće tržište, te se tada pokušati proširiti na inozemno.

Gradeći ugled i imidž tijekom godina, poduzeće „Marinex“ je postalo omiljeno i među talijanskim potrošaćima, a posebno kod svjetskog proizvođača riblje hrane „Skretting“ sa kojim dijeli dugogodišnju suradnju i lojalnost.

**Slika 7: Službeni logo**

MARFISH

Izvor: Službeni Facebook profil „Marfish“

### 4.2. Organizacijska i vlasnička struktura

Marinex & CO je društvo s ograničenom odgovornošću i u 100% vlasništvu dipl.ing. Josipa Vidovića, osnivača, jedinog člana Uprave i direktora.

31.12.2016. godine u društvu je bilo 12 zaposlenika, što je optimalan broj u postojećoj organizaciji.

U administrativnom dijelu se nalaze tri pozicije koje vode evidenciju o prodaji, proizvodnji, odnosima s klijentima, računovodstvene zapise, ispravnost potrebnih materijala o prodanoj robi, briga o operativnim zadacima nabave, koordinacija s knjigovodstvenim odjelom te ostale redovne i izvanredne zadatke.

Jednu od tih pozicija zauzima supruga vlasnika, diplomirana ekonomistica, koja u pravilu vodi cijeli dio poslovnog procesa vezan uz računovodstvene i pravne zakone.

Fizički dio rada obavljaju kompetentni ljudi sa ispunjenim zahtjevima koji su se od njih tražili prilikom zapošljavanja (fizička sposobnost, broj godina, položen tečaj ronjenja).

Rad u skladištu poduzeća je podijeljen na nekoliko pozicija. Jedan nadređeni nadgleda i prati sav obavljen posao (proces proizvodnje), a nekoliko radnika obavlja dodijeljene zadatke (priprema robe, odvajanje robe, čišćenje, priprema kamiona...).

Svi zaposlenici su se kroz poslovanje i stečena iskustva dodatno usavršavali te time stekli povjerenje vlasnika i pridonjeli poslovanju poduzeća.

**Slika 8: Ribogojilište, otok „Iž“**



Izvor: Službeni Facebook profil „Marfish“

### 4.3. Učinci poduzeća i doprinos ekonomiji

Ovo obiteljsko poduzeće financira obitelj od pet članova. Svojim uspjesima i profitom motivira ostale članove obitelji na uključenost u poslovanje.

Poduzeće proizvodi visoko kvalitetan prirodno uzgojen proizvod, sa vrlo niskim negativnim utjecajem na prirodu. U akademskim istraživanjima[30] se navodi kako su obiteljska poduzeća poprilično tradicionalan oblik organizacije koji se odupire ulaganju u inovacije. Također, s druge strane, obiteljske firme se i dalje razvijaju te da su mnoge od najinovativnijih svjetskih firmi obiteljske firme.

Ova tvrtka je takav primjer. Poduzeće se fokusira na nova ulaganja, a posebno u sferi opreme, alata koji unapređuju kvalitetu proizvodnje i poslovanja. S obzirom na izostanak državnih poticaja, firma se okrenula Europskoj uniji, odnosno fondovima za poticaj gospodarstva radi ulaganja u novu tehnologiju s ciljem smanjenja zagađenja okoliša, te radi ulaganja u poslovne prostore koji su prilagođeniji potrebama poslovanja i zaposlenika.

Osnovni nedostatak je ograničenost uzgojnog kapaciteta koncesijom, na 50 tona, a daljnje širenje neće biti moguće bez pribavljanja novih koncesija. Društvo i direktor neumorno rade na načinu da se proširi postojeća ili pronađe nova koncesija kako bi se postojeća proizvodnja barem udvostručila za što društvo posjeduje sve logističke kapacitete

Svojim poslovanjem i partnerstvima firma pozitivno utječe na gospodarstvo Hrvatske. Ulaganjem u proizvod, proizvodnju i zaposlenike, tvrtka pridonosi domaćem gospodarstvu na način da kupuje na domaćem tržištu potrebnu opremu (bazeni, kamioni, klime, mreže, aparature za čišćenje…), šalje zaposlenike na edukacije i tečajeve plaćene od strane firme, unajmljuje zemljišta na kojima se nalaze uzgajališta i poslovni prostori, te koristi usluge student servisa za fizičke poslove koji nisu prezahtjevni, a studenti su adekvatno i pravovremeno isplaćeni. O njihovom zadovoljstvu govori i činjenica da često ostaju kod poslodavca do isteka studentskih prava.

Što se tiče pozitivnog učinka na obiteljske odnose, osnivanjem poduzeća razvila se dodatna obiteljska povezanost među članovima obitelji što omogućava i olakšava organizaciju potencijalnih nasljednika.

[30] Duran, P., van Essen, M., Kammerlander, N., Zellweger, T. (2014): DOING MORE WITH LESS: INNOVATION INPUT AND OUTPUT IN FAMILY FIRMS, Academy of Management Journal, str. 3.

Potiče se moralnost, poštovanje prema obiteljskoj zajednici i njegovanje međuljudskih odnosa.

Obitelj je uvijek poticala vlasnika za nastanak obiteljskog biznisa te ideja o udruživanju dvoje supružnika u poslovni proces se iznimno dobro odrazila na razvoj poslovanja i obiteljski odnos.

Poduzeće namjerava nastaviti sa poslovanjem kroz idućih desetak godina zbog toga što ima potencijalne nasljednike. Vodstvo će ostati u rukama članova obitelji (dvoje djece), ali u pozadini će se još uvijek nalaziti izvorni osnivač (otac).

### 4.4. Nedostaci poduzeća

U svakom poduzeću ima nedostataka koji su se odrazili na međuljudske odnose, poslovanje, komunikaciju, partnere, pozicije na tržištu pa čak i na propadanje samog poduzeća, na što nije imuna ni ova obiteljska tvrtka.

Najznačajniji nedostatak koji utječe na odnos supružnika je što se posao nosi kod kuće, umjesto da vrijedi pravilo ne nošenja posla van uredskog prostora.

U današnje vrijeme je gotovo nemoguće ne razgovarati o poslovnom stanju van radnog vremena pa može doći do pretjeranog fokusa na poduzeće i zanemarivanje privatnog vremena i odmora.

Stres koji se javlja u trenucima pada poslovanja ili kod pogrešaka partnera s kojima se surađuje može veoma negativno utjecati na staloženost i komunikaciju između zaposlenih.

Taj poslovni stres, potencijalni budući nasljednici mogu negativno i krivo protumačiti, te se automatski povući iz same ideje o nasljeđivanju.

Govoreći o samom poslovanju i nabavljanju imovine, potrebnih materijala za adekvatno obavljanje poslovnog procesa, vlasnik je dužan izdvojiti mnogo novca za kvalitetne resurse. Takav rizik ulaganja ga može navesti na kupnju nekvalitetnih materijala koji će ugroziti proizvodnju, a samim time poziciju na tržištu.

### 4.5. Konkurencija

Najveća prednost društva je vizija vlasnika tvrtke koji je u samim nastancima države imao vlastiti početni kapital, obavio dobru procjenu potreba domaćeg tržišta te uložio u isplativu

granu gospodarstva. Naime, vlasnik je odlučio da će se poslovanje orijentirati na uzgoj većih klasa ribe kojima treba mnogo godina da narastu, a u tom trenutku se nitko na hrvatskom tržištu nije bavio tom klasom. Planirajući nekoliko godina unaprijed, vlasnik je doprinio tome da je u samom startu u prednosti. Dugogodišnje iskustvo i tradicija uzgoja te kvalitetan gotov proizvod: lubin i orada, koji su u prosjeku veći od onog koji prodaje većina konkurencije, pridonose stabilnom statusu firme od početka njenog osnutka. Potražnja za ovom klasom je i dalje veća od proizvodnje, što omogućava prodaju svih budućih proizvedenih količina i opstanak na tržištu.

Kako je trend u Hrvatskoj, ali i u Europi i svijetu, da se ljudi sve više orjentiraju ka zdravoj prehrani čiji neizostavni dio je svježa riba, ova količina se u potpunosti proda. Razna istraživanja (eksterna i interna investitorova) pokazuju da je stanje takvo da je potražnja za svježom ribom veća od ponude. Uvidom u financijske pokazatelje, vidljivo je da poduzeće nikada nije bilo u blokadi te da je konstantno profitabilno.

Dugogodišnje iskustvo je značajan faktor prilikom donošenja operativnih odluka i operativnog poslovanja. Poduzeće je financijski sposobno za samostalno financiranje više uzgojnih ciklusa istovremeno, što omogućava duži proizvodni ciklus koji rezultira većom i težom ribom za izlov i prodaju.

Što se tiče potencijalne konkurencije u Hrvatskoj, tvrtka koja se bavi sličnim poslom je Cromaris d.d., Zadar, koja je ujedno i najveći kupac uzgojne ribe. Dvije tvrtke su došle do zajedničkog rješenja, a to je da surađuju, budući da je firmi Cromaris d.d. vremenski i financijski isplativije kupovati od obiteljske firme Marinex već gotov proizvod veće klase.

### 4.6. Distribucija i promocija

Proizvedenu ribu koja je spremna za prodaju, u pravilu, kupci sami preuzimaju jer se radi o veletrgovcima i veletrgovačkim lancima koji trguju prehrambenom robom.

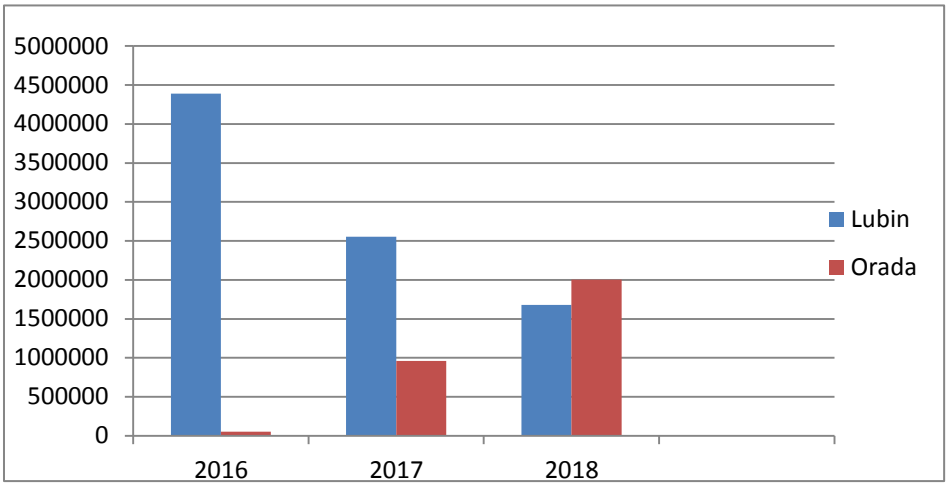
Trgovina ribom je izrazito zahtijevan posao. S druge strane, kvalitetan proizvod se brzo prepozna te se usmenim putem informacija o tome prenosi putem trgovine svježe ribe.

To je ujedno i najbolja reklama koju jedno proizvodno poduzeće može imati te zbog toga nije potrebno davati veća ulaganja u marketing, već sredstva usmjeriti na druge potrebe tvrtke.

Poduzeće je sposobno prepoznati zahtjeve tržišta i prilagoditi svoju proizvodnju tim zahtjevima. Svu izlovljenu količinu poduzeće prodaje bez većih napora tako da dodatna promocija nije potrebna

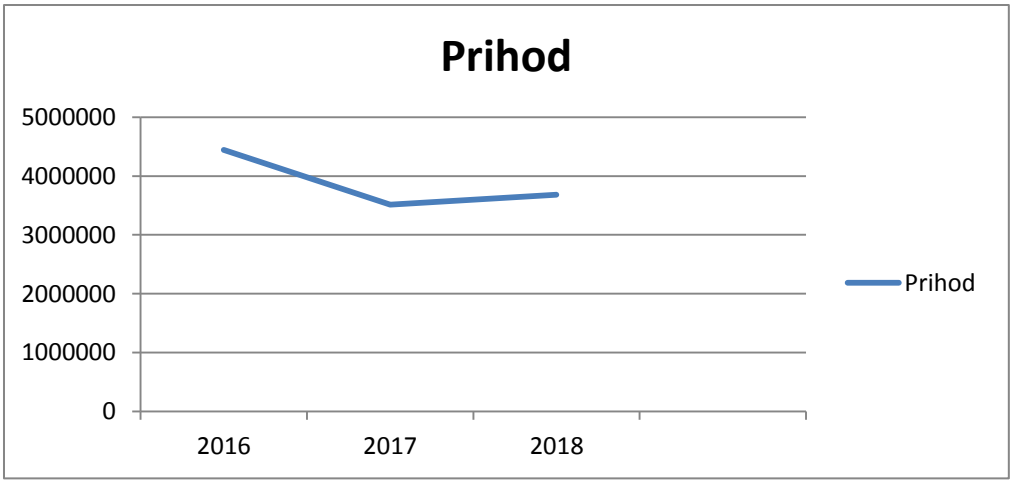
### 4.7. Prihodi

**Grafikon1: Grafički prikaz prodaje proizvoda**



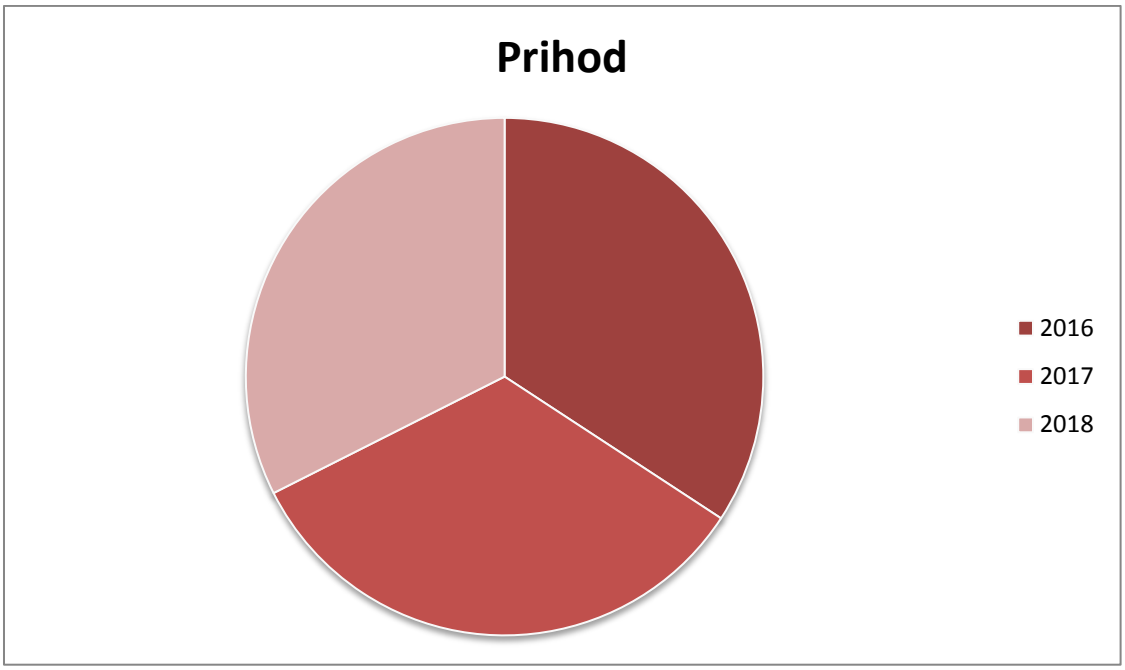

Izvor: prikaz autora

**Grafikon 2: Ostvareni prihod od prodaje proizvoda za 2016, 2017, 2018 godinu**




Izvor: prikaz autora

**Grafikon 3: Ukupni Prihodi na kraju godine**




Izvor: prikaz autora

### 4.8. Uključenost obitelji u poslovanje

Kako je već ranije navedeno, poduzeće „Marinex & CO d.o.o.“ je osnovano pod vlasništvom dipl.ing Josipa Vidovića. Njegova supruga je zaposlenik u poduzeću te na taj način zajedno razvijaju poslovanje tvrtke.

Bitna stavka je da je supruga kompetentna za obavljanje ovakve vrste posla budući da je diplomirana ekonomistica s iskustvom rada u banci. Supružnici imaju dvoje djece, a vizija opstanka je prenošenje vlasništva na članove obitelji, odnosno na djecu. Djeca su upućena u sam proces poslovanja obiteljskog poduzeća i stekli su određena iskustva i vizije o poslovnom procesu. Ako promatramo faze nasljeđivanja, djeca primaju informacije o tvrtci od svojih roditelja od samih početaka. Prvi je bio fizički kontakt, odlazak u obliku izleta u prostore tvrtke gdje rade roditelji, na otok gdje se nalazi uzgajalište, te su djeca imala priliku promatrati rast tvrtke kao živi organizam. Sljedeća faza je upoznavanje s ustrojstvom i radom tvrtke što se postiglo tako da su djeca preko student servisa uključena u praktičan rad, prolaze kroz sve segmente poslovanja, od fizičkih, do ostalih, kako bi u potpunosti shvatili način na koji funkcionira i opstaje tvrtka. Budući da su nasljednici proizvoljno izrazili želju još od malih nogu da nastave obiteljski biznis, upisali su odgovarajuće fakultete koji će im dati dobru podlogu za preuzimanje obiteljskog posla.

Predviđa se da će poduzeće nastaviti dijelovati zbog motiviranosti, adekvatne naobrazbe i želje za radom od strane članova obitelji. Uključenost i povezanost obitelji na taj način pozitivno doprinosi poslovnom procesu i obiteljskim odnosima.

Faktor uspješne tranzicije vlasništva nad obiteljskim poduzećem predstavlja određivanje željene vlasničke strukture. Vlasnik ima viziju budućeg poslovanja koja pokriva sve 3 najpoželjnije okolnosti prenosa menadžmenta: obitelj ima zajedničku viziju, firma ima kontinuiranu i čvrstu tržišnu poziciju, te objektivan nadzor nad poslovanjem. Što se tiče tipologije nasljeđivanja, uz zajednički dogovor, predviđa se „reciklirajuća" tipologija nasljeđivanja. Radi se o održavanju postojeće strukture vlasništva, odnosno kada osnivač prenosi vlasništvo na jednog sina ili kćer.

### 4.9. Kultura obiteljskog poduzeća

Od četiri temeljne vrste kulture poduzeća, u promatranom obiteljskom biznisu pronalazimo Laissez-faire oblik kulture u kojem su zaposlenici poduzeća percipirani kao osobe dostojne povjerenja i dopušteno im je odlučivanje do određene razine. Povjerenje se pokazuje kao neizostavna komponenta obiteljskog poduzeća te čini osnovu obiteljskog poduzetništva.[31] Iako se za ovu vrstu kulture smatra da i dalje ima znakove nepotizma, ona funkcionira zahvaljujući tome što su zaposlenici zaista i obrazovani za vrstu posla koju obavljaju, te nije moguće govoriti o nekompetentnosti i neskladu pozicije i obrazovanja.

#### 4.9.1. Ravnoteža ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja

Uravnotežen obiteljski i poslovni način razmišljanja i ponašanja značajno doprinosi razvoju obiteljskog poduzeća i predstavlja temelj zdravih obiteljskih odnosa.

Poduzeće „Marinex & CO d.o.o." je u svojim počecima zbog straha od propadanja na tržištu, bilo iznimno fokusirano na razvoj poslovanja. Vlasnik poduzeća je često radio van radnog vremena kako bi potaknuo poslovanje u što kraćem roku i osigurao prihode za obitelj. Poduzeće je postignulo balans, odnosno, ravnotežu u korist obiteljskih odnosa i samog poslovanja. Tvrtka je stara koliko i njeni budući nasljednici, a supruga je uz vlasnika od samog osnutka. Zbog kvalitetne organizacije, komunikacije i razumijevanja, poslovni proces nikada nije bio zanemaren jer je u interesu vlasnika profit koji financira njegovu obitelj.

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

### 4.9.2. Vodstvo

U promatranom poduzeću zaposleno je oko 12 osoba. Organizaciju i raspodjelu posla napravio je sam vlasnik kako slijedi:

- Uprava – upravlja društvom i organizira poslovanje. G. Vidović je jedini zaposlenik u tom odjelu

- Proizvodnja – uzgoj ribe, brine se o njoj od trenutka kada mlađ uđe u kavez do trenutka kada se riba izlovi i stavi u termo posude. Ovdje su zaposlena četiri zaposlenika.

- Logistika – prijevoz hrane od skladišta do uzgajališta, prijevoz izlovljene ribe od uzgajališta do pakirnog centra , pakiranje i priprema ribe za prodaju kupcima. Ovdje su zaposlena 3 zaposlenika.

- Administracija – vodi brigu o operativnim zadacima nabave i prodaje. Ovdje su zaposlene 3 osobe uključujući i suprugu.

Radi se o poduzeću u kojem vlasnik preuzima inicijativu radi postizanja željenog učinka i zacrtanog cilja. Nastoji pružiti svu pomoć i resurse podređenima.

Vlasnik smatra da je motivacija ključan pokretač produktivnosti i kvalitetnog rada, te time pruža zaposlenicima odlične uvjete rada i razne beneficije.

Promatrajući način na koji se vlasnik odnosi prema podređenima, spada u kategoriju transformacijskog vođe kojeg karakteriziraju karizma, vizija, visoka tolerancija na pogreške podređenih i poslovnih partnera, te razumijevanje za potrebe zaposlenika, kako privatnih (onoliko koliko je moguće, a da to ne naruši učinak na poslu), tako i poslovnih.

# 5.ZAKLJUČAK

Pomoću prikupljenih informacija i korištenjem različitih metoda rada se na primjeru aktivnog obiteljskog poduzeća „Marinex & CO d.o.o.“ prikazao poslovni proces i djelovanje obiteljskog biznisa na hrvatskom tržištu. Poduzeće je steklo ugled i prepoznatljivost kvalitete proizvoda koje nude, i time osiguralo čvrstu konkurentsku poziciju. Ključ za uspjeh ovakvog poslovanja je vlasnik tvrtke koji je tip transformacijskog vođe, ne fokusira se isključivo na čisti kapital, već ulaže u potrebe zaposlenika i uvodi naprednu tehnologiju čime potiče

hrvatsko gospodarstvo, podržava zaštitu okoliša i osigurava opstanak svim zaposlenicima firme. Nadalje, vlasnikova vizija organizacije i prijenosa vlasti je ključna zbog toga što je napravljena s dozom pristranosti. Iako su sadašnji i budući zaposlenici obitelj, uvjet za uključivanje u posao je odgovarajuća naobrazba i omogućena studentska praksa prije samog zapošljavanja. Također, nasljednici će se upoznati sa cijelom strukturom poslovanja, te neće odmah preuzeti menadžerske pozicije. Zaključak rada jest da uključivanje obitelji u biznis nosi određenu dozu rizika, kako za posao, tako i za obitelj, te da su ključni uvjeti za uspjeh vizija, ulaganje i doza pristranosti prema članovima obitelji.

# LITERATURA


Black, J. S., & Porter, L. W. (2000): Management. meeting new challenges, NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Buble, M.( 2003): Management maloga poduzeća; I. dio, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

CARLOCK, R.S. & WARD, J.L. (2010): When Family Businesses are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success, Palgrave MacMillan, Basingstoke, str112-114.

Duran, P., van Essen, M., Kammerlander, N., Zellweger, T. (2014): DOING MORE WITH LESS: INNOVATION INPUT AND OUTPUT IN FAMILY FIRMS, Academy of Management Journal

Dyer, W. G. (2010): Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions, CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Kružić, D.; Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

Kuvačić, N. (1999): Počela poduzetništva, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

Longenecker, J. G. (2006): Small business management: an entrepreneurial emphasis, Thomson/South-Western, Australia.

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

Weihrich, H. & Koontz, H. (1988): Management, McGraw-Hill, New York.

**Izvor s interneta:**

Cepra (2015): Što je obiteljsko poduzetništvo?, [Internet], raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/, [20.08.2018.].

EFOS (2013): Upravljanje obiteljskim poduzećem, [Internet], raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf

KPMG (2016): Europski barometar obiteljskih poduzeća, [Internet], raspoloživo na https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2016web.pdf, [20.08.2018.].

# SAŽETAK

Obiteljsko poduzeće može poslovati kao organizacija sa svim aktivnim članovima obitelji ili pak samo sa jednim aktivnim članom na poziciji vlasnika.

Ovaj rad istražuje kako formirani obiteljski odnosi utječu na poduzeće, te, s obzirom na svoje prednosti i ograničenja, kako poduzeće posluje u odnosu na konkurenciju.

Ulazak u ovakav oblik poslovanja nosi sa sobom rizike koji se moraju prihvatiti kako bi se poslovni proces razvijao u dobrom smjeru. Kompetentnost, obrazovanost, komunikativnost, motiviranost te sklonost dobrim odnosima su samo neke od karakteristika koje bi vlasnik, zaposlenik i budući nasljednik trebali imati.

Cilj rada je istražiti i objasniti načine i metode na koje opstaje malo obiteljsko poduzeće na malom tržištu uz veliku inozemnu i domaću konkurenciju.

Interese obitelji i poduzeća teško je uskladiti, ali to je neophodno za opstanak. Ako se ne postigne ravnoteža, dolazi do propadanja poslovanja i narušavanja obiteljskih odnosa. S obzirom da je većini zaposlenih ljudi i članovima obitelji važan profit kao i međuljudski odnosi, nužno je prilagoditi se zahtijevima posla i imati razumijevanja za ostale članove.

U situaciji pada gospodarstva, ono se odražava na poslovanje samog poduzeća. U tom periodu bitno je opstati, „preživjeti“, na tržištu. Kvalitetnim i optimalno provedenim metodama kojima se poduzeće koristi, ono može zadržati svoju poziciju i pritom ne ugroziti obitelj.

Ukoliko u poduzeću vrijedi politika zapošljavanja svih članova obitelji (uža i šira) isključivo zbog krvnog srodstva, među njima se mogu nalaziti zaposlenici koji nisu dovoljno kompetentni za posao. Svojim nedovoljnim i lošim radom usporavaju poslovni proces i razvitak poduzeća. Zbog takvih nedostataka vlasnik može poslovno propasti ili ugroziti obiteljske odnose ukoliko dođe do otpuštanja zaposlenika.

U određenom periodu nakon dugogodišnjeg poslovanja obiteljskog poduzeća dolazi do pitanja nasljeđivanja pozicije vlasnika. U interesu vlasnika obiteljskog poduzeća je da ono ostane u rukama članova obitelji (najčešće djece). Potencijalni nasljednici mogu preuzeti potpuno poslovanje i time postati jedini članovi uprave. Ukoliko originalni vlasnik smatra da potencijalni nasljednici nisu još spremni preuzeti poduzeće u potpunosti, tada će prepustiti vlasništvo nasljednicima ali će se njegovo djelovanje u pozadini još uvijek odvijati.

Rad se bazira na poslovanju trvtke Marinex & CO d.o.o, te se provela analiza koristeći metodu intervjua s vlasnikom tvrtke i njegovom suprugom koja je zasposlenik. Tvrtka djeluje od 1994.godine i bilježi pozitivan rast u samim počecima. Tijekom godina se profit povećavao, ali i stagnirao u kratkim periodima koji nisu negativno utjecali na daljnje poslovanje. Za nastavak poslovanja u poduzeću su motivirani i spremni na rizik potencijalni nasljednici koji su ujedno i članovi obitelji. Takav oblik nasljeđivanja biznisa je u interesu vlasnika zbog želje da stečeno bogatstvo i vrijedna imovina ostane u obitelji.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, konkurentnost, nasljeđivanje biznisa

**SUMMARY**

This thesis analyses the way in which family relations affect family business and, taking into account its advantages and limitations, how does the company survive on the market.

Family business can function as an organization with all the active members of the family, or with only one active member who is the owner of the company.

By starting this kind of business, the owner and the members of the family need to accept the possible risks in order to develop their business in the right direction. Competence, education, communicativeness, motivation and ability to develop good relations are only some of the characteristics that the owner, employee and future heir should have.

Objective of this thesis is to explore and explain the ways and methods used by a small family business on a small market, with great international and local competition.

Although it is difficult to find balance between interests of the family and those of the business, it is essential for the survival of the company. If the balance is not achieved, then the business falls apart and family relations deteriorate. If we take into account that for most of the employees and family members, the profit is as important as interpersonal relationships, it is necessary to adapt oneself to the demands of work and to have understanding for other members.

In case of economic downturn, it affects the business of the company. During this period, it is most important to survive on the market. By using quality and optimally implemented methodology, the company may keep its position and protect the interests of the family.

If employees get hired only because of their blood-relations, there is a great possibility that there are some among them who are not capable enough to work on their current position. With their inadequate and bad work, they can slow down the business process and business development. Therefore, the owner's business may be in danger or, in case he or she needs to fire such employees, the family relations can be harmed.

In a certain period following the founding of the company, there comes a question of suitable heir of the owner. It is in the best interest of the owner that the company remains in the family, most frequently children are the first choice. Potential heirs can take over the business completely and thus become the only members of the board. In case the original owner

believes that the potential heirs are not ready yet to take over the company completely, then he or she will pass on the company to his or her heirs, but will still work in the background.

Thesis is based on the business process of the family company Marinex & CO d.o.o. By using the interview method with the company's owner and his wife (employee), the thesis demonstrated how the company functions. The company was established in 1994 and it recorded a positive growth already at the very beginning. Over the years, the profit increased, but also stagnated in short periods, which did not affect future business negatively. Potential heirs/family members are also higly motivated to continue family business, and are also ready to take possible risks. This kind of passing on the business to owner's heir is in best interest of the owner so that the acquired wealth and valuable assets stay in the family.

Key words: family business, competitiveness, passing on the family business