SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „VINARIJA POPIĆ“

Sitar, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:990676

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „VINARIJA POPIĆ“

Mentor:

doc. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:

Marko Sitar

Split, ožujak 2016.

Sadržaj

1. UVOD 1
1.1. Definicija problema 1
1.2. Cilj rada 2
1.3. Metodologija 3
1.4. Struktura rada 3
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO 4
2.1. Pojam i vrste obiteljskog poduzetništva 4
2.1.1. Definiranje obiteljskog poduzetništva 4
2.1.2. Vrste obiteljskih poduzeća 5
2.2. Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva 6
2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća 7
2.2.2. Nedostatci i ograničenja obiteljskih poduzeća 9
2.3. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća 10
2.4. Izazovi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća 11
2.4.1. Izbor nasljednika 12
2.4.2. Uspješno vođenje tranzicije 13
2.5. Karijera u obiteljskom poduzeću 14
2.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 15
2.7. Interesi obitelji i interesi poduzeća 16
2.7.1. Obiteljski sustav obiteljskog poduzeća 16
2.7.2. Poslovni sustav obiteljskih poduzeća 17
2.8. Poduzetništvo obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava 18
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU 21
3.1. Profil poduzeća 21
3.1.1. Povijesni prikaz 22

3.1.2. Proizvodni asortiman 23

3.1.3. Načini distribucije 24

3.1.4. Konkurencija 25

3.1.5. Tehnološka osnova 26

3.1.6. Marketinške aktivnosti 27

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „VINARIJA POPIĆ“ 28

4.1. Izazovi i ograničenja u poduzetničkom okruženju 28

4.2. Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja 28

4.3. Inovativnost i vizija za budućnost 29

5. ZAKLJUČAK 31

LITERATURA 32

POPIS SLIKA I TABLICA 34

SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „VINARIJA POPIĆ“

SAŽETAK

Obiteljska poduzeća su poduzeća kojima u cijelosti ili dijelom upravljaju jedan ili više članova obitelji. Obiteljska poduzeća imaju brojne prednosti i nedostatke te izazove s kojima se susreću u poduzetničkom okruženju. Specifičnosti obiteljskih poduzeća ogledaju se u vlasničkoj strukturi i pitanjima vezanim uz nasljeđivanje obiteljskog biznisa. Posebna vrsta obiteljskih poduzeća su obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja se osim standardnih poduzetničkih izazova susreću i s izazovima koje donosi ruralna sredina.

Ključne riječi: poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, vinarija

SPECIFICS OF FAMILY BUSINESS ON THE EXAMPLE OF COMPANY „WINERY POPIĆ“

ABRSTRACT

Family companies are companies which are entirely or partly managed by one or more family members. Family businesses have a number of advantages and disadvantages and challenges faced in the enterprise environment. Specifics of family businesses are reflected in the ownership structure, and issues related to the inheritance of the family business. A special type of family businesses is family farms that are other than the standard business challenges facing the challenges of the rural environment

Keywords: entrepreneurship, family business, family farm, winery

1. UVOD

Svrha ovog poglavlja je prikazati metodologiju izrade završnog rada koja obuhvaća definiranje problema istraživanja, definiranje ciljeva, metode koje se koriste za prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka te strukturu izrade rada.

1.1. Definicija problema

Gospodarska struktura vrlo je dinamična i izuzetno konkurentna radi brzog stvaranja novih tvrtki i gašenja stagnantnih tvrtki i tvrtki koje propadaju. Suvremena ekonomska teorija prepoznaje poduzetništvo kao samostalni prirodni izvor koji je gotovo jednako vrijedan ostalim prirodnim izvorima, radu, zemlji i kapitalu.

Poduzetništvo predstavlja aktivnosti koje pojedinac poduzima kako bi se zadovoljile tržišne potrebe i pri tome postigao što veći financijski uspjeh. Poduzetnik je pojedinac koji obavlja poduzetničke aktivnosti, osoba koja je spremna realizirati svoje originalne poduzetničke ideje, izlažući se pri tome visokim rizicima i neizvjesnostima u pogledu konačnih financijskih rezultata.

Sve suvremene države svijeta prihvatile su poduzetništvo kao vodeću snagu koja može pridonijeti razvoju ekonomskog sistema te pozitivno djelovati na konkurentnost gospodarstva pojedine zemlje. Obiteljska poduzeća predstavljaju više od 60 % svih europskih poduzeća i zapošljavaju od 40 do 50 % ukupno zaposlenih. U velikoj većini gospodarstava dominiraju poduzeća iz sektora mikro, malih i srednjih poduzeća, tako da većina obiteljskih poduzeća također pripada tom sektoru.[1]

Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja jedan od vodećih gospodarskih sektora koji pozitivno utječu na zapošljavanje i sveukupni gospodarski razvoj. Obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja značajno područje malog poduzetništva i predstavlja najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poduzećem. U Hrvatskoj 99,4% svih poduzeća čine mala i srednja poduzeća koja zapošljavaju 72,8% zaposlenih te kreiraju 52,8% ukupnog prihoda i 54% profita nakon oporezivanja. (Podrug, Burazin, 2011: 509)

[1] Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles

S obzirom na nesigurnu gospodarsku klimu u Hrvatskoj, obiteljska poduzeća suočavaju se s brojnim izazovima u ostvarenju poduzetničkih poduhvata, naročito ona u sektoru obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Druga vrsta izazova s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća su obiteljski odnosi koji često nisu jednostavni, a doda li im se poslovna dimenzija, situacija postaje još kompleksnija.

Obiteljski odnosi se često preslikavaju na poslovne situacije, a teško se utvrđuju i odgovornosti članova obitelji. Obiteljski odnosi zbog emocija imaju drugačiju dinamiku, koja može biti i u suprotnosti sa zahtjevima posla i postavljenim ciljevima organizacije. Članovi obitelji jako često puno vremena provode na poslu i teško se može razaznati gdje počinje, a gdje završava radno vrijeme, odnosno vrijeme za obitelj. Mlađi članovi obitelji vrlo često idu ususret promjenama i pokušavaju uvesti nove poslovne procedure, dok se može dogoditi da stariji članovi obitelji žele zadržati postojeće principe rada. Također, stariji članovi obitelji često ne omoguće mlađim članovima obitelji da se upoznaju sa svim fazama posla, kao i različitim radnim mjestima pa se tako mladi članovi obitelji nađu u procjepu između ostalih zaposlenika i njihovog iskustva, odnosno ciljeva tvrtke i očekivanja vlasnika. Ta nejasna situacija dovodi do dodatnih konflikata i nemogućnosti da pronađu svoje pravo mjesto u hijerarhiji privatnog biznisa. Radi tog lošeg osjećaja i nemogućnosti pronalaska svog mjesta u poduzeću, nasljednici često mogu otići u potpuno drugom smjeru i napustiti obiteljski posao. Obiteljski biznisi imaju problem s upravljanjem i vođenjem posla upravo radi loše podjele odgovornosti, kao i prava i obveza članova obitelji u okviru definiranja radnih zadataka.

1.2. Cilj rada

Glavni cilj ovog završnog rada je ukazati na specifičnosti obiteljskih poduzeća. Obiteljska poduzeća imaju brojne karakteristike, prednosti i nedostatke. U glavne prednosti obiteljskih poduzeća ubrajaju se njihova usmjerenost na dugoročno djelovanje, specifične vrijednosti koje čine jedinstvenu poduzetničku kulturu te angažiranost u korist lokalnih zajednica. Jedinstvena poduzetnička kultura temelji se na vrijednostima koje promiču sudionici obiteljskih poduzeća, kao što su visoka razina povjerenja prema poduzeću te visoka kvaliteta proizvoda ili usluga koje pružaju.

Sporedni ciljevi rada koji su potrebni radi cjelovitijeg uvida u temu jesu prikazati karakteristike obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava kao vid obiteljskog poduzetništva.

1.3. Metodologija

U okviru izrade dijela rada korištena je metoda analize i sinteze, deskripcije i metoda kompilacije i tehničke metode prikupljanja podataka kao što su intervju i metoda promatranja. Metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati. Metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu. Metoda deskripcije temelji se na opisivanju činjenica i empirijskom potvrđivanju veza i odnosa među činjenicama. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Koncipiranje i izrada rada temeljeni su na sustavnom proučavanju dostupne stručne literature, knjiga, stručnih i znanstvenih radova, izvornih članaka i korištenjem interneta. Arhivska dokumentacija poduzeća analizira se radi dobivanja polazišnih podataka o samom poduzeću i njegovom poslovanju. Prilikom intervjua pitanja se postavljaju fokusiranjem na bitne činjenice u vezi istraživanja.

1.4. Struktura rada

Metodologija izrade rada obuhvaća teorijski dio i empirijski dio. Teorijske osnove obiteljskog poduzetništva iznesene su u prvom dijelu rada kroz definiranje obiteljskog poduzetništva te značajke i specifičnosti koje prate takav oblik poduzetništva. Nakon uvodnog razmatranja, u drugom poglavlju rada prikazane su vrste obiteljskih poduzeća i njihove značajke. Također, objašnjena je vlasnička struktura obiteljskih poduzeća i izazovi nasljeđivanja kao specifičnosti ovakvih poduzeća. Zbog potreba rada posebna pozornost posvećena je obiteljskom poljoprivrednim gospodarstvima i njihovim značajkama.

Empirijski dio rada obuhvaća specifikacije obiteljskog poduzetništva na konkretnom primjeru obiteljskog poduzeća. S obzirom da je transfer vlasništva najveći izazov s kojim se susreću obiteljska poduzeća, posebna pozornost posvećena je navedenoj temi na konkretnom primjeru. U trećem poglavlju prikazan je profil obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva "Vinarija Popić" kroz povijesni prikaz, proizvodni asortiman, način distribucije, konkurenciju, tehnološku osnovu i marketinške aktivnosti koje konkretno poduzeće poduzima kako bi se promoviralo.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Svrha ovog dijela rada je stjecanje uvida u osnovne značajke obiteljskog poduzetništva kroz pojmovnu definiciju i pojavne oblike.

2.1. Pojam i vrste obiteljskog poduzetništva

Još od najranijeg doba pojave trgovine, članovi obitelji su se udruživali kako bi ostvarili neke svoje interese, najčešće financijske. "Pojava prvih obiteljskih poduzeća locira se za razdoblje od prije 4000 godina."[2]

Korijeni poduzetništva kao kreativne i inovativne djelatnosti mogu se pronaći još kod starih civilizacija poput babilonske, egipatske, arapske i kineske.

U gospodarskom smislu prvi počeci poduzetništva javljaju se u razdoblju od 12. – 15. stoljeća i najčešće su to bile jednokratne ili višekratne privredne aktivnosti. Od kraja 14. stoljeća javljaju se trajna udruženja koja su većinom poprimila poslovni oblik današnjih javnih trgovačkih društava. Ona su se temeljila na kućnoj zajednici članova obitelji. Tvrtka je nastalo tako što se privredna aktivnost osamostalila od poduzetnikova domaćinstva i što se ona uz određenu cijenu mogla kupiti ili prodati.

2.1.1. Definiranje obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu. U literaturi se često susreće pojam obiteljskog biznisa kao sinonim za obiteljsko poduzetništvo. Za definiranje obiteljskog poduzeća u obzir se uglavnom uzimaju tri aspekta: obitelj, poduzeće i vlasnička struktura.[3]

"Obiteljski biznis predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na

[2] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb. Str. 3

[3] Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles

institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira."[4]

Kružić (2004) navodi kako je pojam obiteljskog biznisa širi od pojma obiteljskog poduzeća. Pretpostavka leži u tome da jedna obitelj može u svom portfelju mati nekoliko različitih formi organiziranja poslovne djelatnosti ili upravljati grupom poduzeća. Ipak, zbog nemogućnosti jasnog definiranja, obiteljski biznis i obiteljsko poduzetništvo uzimaju se kao sinonimi.

"Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova."[5]

Zajedničko svim navedenim definicijama je činjenica da su članovi obiteljskog poduzeća u srodstvu (rodnom ili krvnom) i da su vlasnici kapitala poduzeća kojim upravljaju uz vlasnička prava i obveze.

2.1.2. Vrste obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća mogu se razlikovati po različitim kriterijima kao što su djelatnost koju obavljaju, broj zaposlenih, poduzetnička kultura i sl.

S obzirom na uključenost vlasnika, odnosno članova obitelji u poslovanje poduzeća obiteljska poduzeća mogu se podijeliti na tri osnovna tipa:

- aktivna obiteljska poduzeća,
- obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom,
- latentna (pritajena) obiteljska poduzeća.[6]

Aktivna obiteljska poduzeća su poduzeća čije je poslovanje potpuno kontrolirano od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji.

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom su poduzeća koja vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji.

---

[4] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 3.
[5] Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 83.
[6] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 5.

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća su ona poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u procese poslovanja ili vođenja poduzeća.[7]

2.2. Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva

Za obiteljska tvrtke karakteristično je dugoročno planiranje ili barem vizija osnivača da će njegov rad preživjeti dugi niz godina. Usmjerenost obiteljskih poduzeća na dugoročno djelovanje podrazumijeva stvaranje dugoročnih odnosa s zaposlenicima, klijentima, dobavljačima i lokalnim zajednicama. Zbog tog utjecaja obiteljska su poduzeća složenija od drugih poduzeća te stoga zahtijevaju odgovarajući tretman.

Analizom značajki ponašanja članova obitelji koji su zaposleni u obiteljskom poduzeću i drugih zaposlenika poduzeća može se ustanoviti prisutnost uslužnog ponašanja, a ona se očituje u stvaranju kulture povjerenja između članova, altruizmu, proaktivnom ponašanju članova i njihovoj emocionalnoj povezanosti, visokoj involviranosti te slijeđenju neekonomskih ciljeva.

Rezultati jednog empirijskog istraživanja potvrđuju da postoji konkretna povezanost između uslužnosti i obiteljskih poduzeća. Razni su izvedeni faktori, kao što su altruizam, povjerenje, emocionalno vezanje, snažno involvirani menadžment i slijeđenje zajedničkih obiteljskih ciljeva, konzistentni s teorijom uslužnosti u obiteljskim poduzećima. Povjerenje se pokazuje kao neizostavna komponenta obiteljskog poduzeća te čini osnovu obiteljskog poduzetništva.[8]

Obiteljska poduzeća odlikuju se namjerom prenošenja sljedećoj generaciji te angažmanom i osjećajem odgovornosti prema zaposlenicima. Taj aspekt dodatno potiče odgovornost obiteljskog poduzeća u kojem se odnosi grade na povjerenju.

[7] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 5.

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

Tablica 1. Prednosti i nedostaci obiteljskih tvrtki

Prednosti obiteljskih tvrtki	Nedostaci obiteljskih tvrtki
predanost poslu i obitelji	rigidnost (krutost)
veliko znanje	poslovni izazovi
fleksibilnost u vremenu, radu i novcu	modernizacija zastarjelih metoda upravljanja
razmišljanje na dugi rok	stabilna kultura upravljanje tranzicije
brzo mijenjanje odluka	pridobivanje kapitala
pouzdanost i ponos	nasljedstvo
	utjecaji osjećaja na poslovanje
	vodstvo (leadership) i legitimnost

Izvor: Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 34.

2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Prednosti obiteljskih poduzeća su brojne. Poduzetnici koji sami osnivaju tvrtku obično postaju osjećajno vezani za svoj posao. To je njihovo ostvarenje koje su njegovali i gradili dugi niz godina, te je tako postalo njihov život, a taj snažni utjecaj ima logičnu posljedicu i u poduzetnikovoj obitelji. Pojedini članovi obitelji imaju automatski svoje udjele zasluga za uspjeh tvrtke, stoga osjećaju obiteljsku odgovornost za uspjeh tvrtke, sprečavanje konflikata i stvaranje dobrih radnih uvjeta, te su spremni u rad uložiti daleko više energije nego što bi je uložili u nekom drugom tvrtci.

Obiteljska tvrtke često posjeduju posebna znanja (tehnička ili komercijalna) po kojima se razlikuju od svojih konkurenata. Djeca poduzetnika odrastaju u tvrtci, te kad se jednoga dana uključe u posao, obično već vrlo dobro poznaju poslove, te počinju učiti na višoj razini od drugih zaposlenika.

Fleksibilnost u vremenu, radu i novcu velika je konkurencijska prednost obiteljskih tvrtke. Brzo se mogu prilagoditi novim okolnostima i izazovima tržišta. Kad je potrebno donijeti važnu financijsku odluku, obično nisu potrebne duge rasprave s kojima se suočavaju druga tvrtke gdje je vlasništvo raspršeno.[9]

Većina obiteljskih tvrtke ima izoštrenije predodžbe o tome što žele postići u idućih deset ili petnaest godina nego što je to slučaj s drugim tvrtkama. Strateško planiranje minimizira rizik, te omogućuje lakše prevladavanje nepredvidivih poteškoća. Ako dugoročno

[9] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 34-35

razmišljanje u obiteljskim tvrtkama okarakteriziramo kao njihovu prednost, istodobno se kao slabost pokazuje velika nedisciplinirano st toga razmišljanja. Formalizacija planova i traženje uzroka odstupanja članovima obiteljskih tvrtke često ne idu od ruke. Razlog je najvjerojatnije u činjenici da se i na tom području počinju miješati obiteljski i poslovni strateški plan.

Zbog različitih su razloga obiteljske tvrtke vrlo stabilne. U najčešćem je obliku u središtu osnivač kojeg odani radnici okružuju niz godina. Odnosi unutar tvrtke su jasni, kao i poslovna etika i poslovni sustav. Stabilna kultura ima i drugu stranu medalje. Stabilni sustav može postati zatvoren u samoga sebe. Stabilnost je, dakle, važna prednost obiteljskih tvrtki koje trebaju biti svjesne u kojem trenutku upravo stabilnost može postati zaprekom za daljnji razvoj

U obiteljskim je tvrtkama obično jasno tko je odgovoran za donošenje odluka. To je obično samo jedan čovjek, najviše dvojica, te je za uvođenje promjena dovoljno dobiti suglasnost glavnog nositelja i započeti s radom. Kao suprotnost takvoj brzini možemo zamisliti način na koji se važne odluke donose u tvrtci s vrlo raspršenim vlasništvom. Upravni odbori, financijska situacija, porezni i pravni savjetnici, tržišna istraživanja, interesi dioničara i druge pojedinosti uvijek usporavaju donošenje odluka. Upravo je brzina u današnjem brzom poslovnom svijetu jedna od osnovnih prednosti.

Obiteljska su tvrtke stabilni sustavi i kao takve ih obično poznaje i tržište, kupci, dobavljači i kooperanti. Mnogi poslovni partneri radije surađuju s tvrtkama s dugogodišnjom tradicijom. Poznanstva, koja stvaraju s ljudima iz tvrtke, su dugotrajna, ljudi se na vodećim položajima često ne mijenjaju, te ta činjenica poslovnim partnerima pruža osjećaj boljeg i profesionalnijeg pristupa. S pouzdanošću je tijesno povezan ponos koji vlada u obiteljskom tvrtci.

Obiteljska poduzeća, naročito ona iz sektora malog i srednjeg poduzetništva, obično pokazuju visok stupanj socijalne odgovornosti prema svojim zaposlenicima, aktivno i odgovorno upravljaju resursima te da poduzeća o ekonomskoj budućnosti načelno promišljaju na održiv i dugoročan način. Zbog toga pružaju važan doprinos lokalnim zajednicama i konkurentnosti gospodarstva te otvaraju i pomažu očuvati visokokvalitetna radna mjesta.[10]

[10] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 34-36.

2.2.2. Nedostatci i ograničenja obiteljskih poduzeća

Krutost i neprilagođavanje trendovima na tržištu često su nedostatci koji karakteriziraju obiteljske tvrtke. Mlađe generacije često posluju na način kojim će udovoljiti svojim obiteljskim prethodnicima, a ne na način koji će biti povoljan za poslovanje. Promjena se u nekim obiteljskim tvrtkama ljudi jednostavno boje jer bi one mogle uznemiriti izvjesne srodnike, pri čemu je poslovno vladanje od posve zanemarivog značaja

Od elemenata poslovanja s kojima se obiteljska tvrtke ne snalaze najbolje najčešći su modernizacija zastarjelih metoda upravljanja i upravljanje tranzicije i pridobivanje kapitala.

Što se tiče zastarjelih metoda upravljanja, treba istaknuti da je u inozemstvu poznat priličan broj primjera kad su obiteljska tvrtke propala jer su ustrajavala na svojim proizvodima iako ih je tržište već počelo odbacivati. Nije nužno da uvijek bude riječ o tako znatnim strateškim odlukama, već se započinje od manjih, svakodnevnih aktivnosti kakvi su način trženja, izvori financiranja, delegiranje odgovornosti i slično.

Obiteljske su tvrtke često vrlo konzervativne u pogledu pridobivanja kapitala. S jedne je strane riječ o ponosu i pokušaju pokazivanja i dokazivanja da se čitavo poslovanje tvrtke može financirati iz obiteljskih sredstava. Tako se rast i razvoj tvrtke često zaustavlja. Drugi je razlog strah da će obitelj izgubiti većinu u upravljanju (nadzor) u tvrtci.

Promjene na vrhu svakoga tvrtke za sve radnike znače promjene u njihovoj radnoj okolini, drukčiji način upravljanja poslom, a time i velike potrese u emocionalnom životu s kojima se trebaju suočiti. Ondje gdje je hijerarhija upravljanja određena, treba donijeti odluku tko će od dosadašnjih menadžera biti sposoban za preuzimanje vodstva, a tko će napredovati u nižem dijelu piramide. Nabrojano ne mogu izbjeći ni obiteljska tvrtke. Mogućnosti su konflikta čak i veće jer je u međusobnim rivalstvima riječ i o kombinaciji s obiteljskim temama i s njima povezanim osjećajima.

Pomanjkanje je pravoga vođe pojava koja se često događa u drugoj generaciji obiteljskog tvrtke. Kao primjer možemo uzeti dva brata koja su naslijedila jednake udjele u tvrtci, a time imaju i jednaku mjeru formalne moći. Poslovanje mogu pogoršati i stalni konflikti među njima.[11]

[11] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 35-37

2.3. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća

Vlasništvo je ovlaštenje ljudi da raspolažu stvarima. U obiteljskom biznisu, vlasništvo je moguće promatrati s ekonomskog i pravnog aspekta. Gledano s ekonomskog aspekta, obiteljsko vlasništvo nad poduzećem manifestira se u prisvajanju stvari, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji. Suštinu obiteljskog vlasništva čini ekonomsko iskorištavanje stvari kao upotrebnih dobara za zadovoljenje obiteljskih potreba.

U pravnom smislu, vlasništvo nad obiteljskim poduzećem predstavlja zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi i raspolaganju stvarima.[12]

Vlasništvo u obiteljskom poduzeću ne predstavljaju samo likvidna sredstva, nego nešto što obitelj gradi i razvija generacijama i što obuhvaća vrijednosti, tradiciju i stručna znanja. Zbog toga je prenošenje vlasništva poduzeća na sljedeću generaciju najveći izazov pred kojim se takvo poduzeće može naći.

Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima mogu biti:

- Većinsko vlasništvo,
- Partnerstvo braće i/ili sestara,
- Konzorcij rođaka,
- Obiteljski sindikat.[13]

Većinsko vlasništvo podrazumijeva kontrolu nad poduzećem u rukama jedne osobe (ili bračnog para) dok ostali vlasnici imaju simboličan udio. Većinski vlasnici obično su osnivači i neraskidivo su povezani sa svojim poduzećima te su uključeni u sve segmente poslovanja. Ovakva struktura vlasništva obiteljskog poduzeća daje odlične rezultate u ranim fazama poduzeća.

Vlasništvo obiteljskog poduzeća može se distribuirati na dva ili više sinova i/ili kćeri na različite načine. To može biti prijenos vlasništva na sve nasljednike, na nasljednike određenog spola ili na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću. Ovakva struktura vlasništva javlja se najčešće u drugoj ili nekoj sljedećoj generaciji nasljednika.

[12] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 83.
[13] Isto, str. 82.

Konzorcij rođaka kao oblik vlasništva obiteljskog poduzeća nije čest u praksi, a karakterizira ga disperzija vlasništva među nekoliko generacija i/ili grana obitelji. Ovakav oblik strukture vlasništva povećava složenost obiteljskih odnosa, a samim tim i složenost poslovanja obiteljskog poduzeća.

Individualni vlasnici obiteljskih poduzeća mogu se često mijenjati ali sama struktura vlasništva može ostati ista tijekom mnogo generacija. Također, u jednoj generaciji moguće je postići dinamiku promjene više struktura vlasništva.[14]

2.4. Izazovi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća

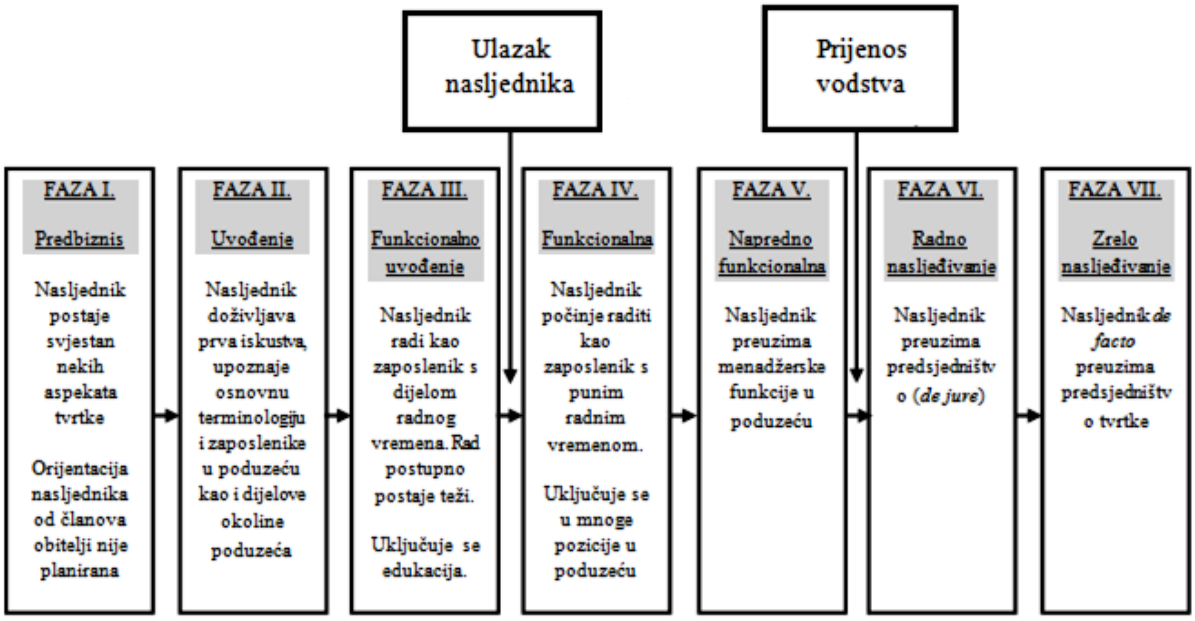
Složeno planiranje nasljedstva zasigurno je važna aktivnost za obiteljska poduzeća jer je namjera njihovih vlasnika da sljedećoj generaciji prenesu poduzeće u dobrom stanju. Prenošenjem obiteljskog poduzeća istodobno se prenosi i kapital i njegova socijalna i kulturna dimenzija, a ulagač u poduzeće ili kupac poduzeća stječe i njegovo generacijama akumulirano znanje, (obiteljsku) kulturu te obvezu prema (lokalnoj) zajednici.

Na vrijeme poduzeto planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije nosi jednu od ključnih uloga i predstavlja kritično područje vezano za uspjeh u održavanju i preživljavanju obiteljskih poduzeća.

Na slici je prikazano sedam faza procesa nasljeđivanja koji se odnosi na nasljeđivanje vodstva i menadžmenta. Nasljeđivanje vodstva obiteljskog poduzeća predstavlja poslovnu dimenziju, dok nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem predstavlja vlasničku dimenziju.

Najuspješniji prijelazi poduzeća su oni koji su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti obiteljskom tvrtci. 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.

[14] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 82-84



Slika 1. Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću

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

2.4.1. Izbor nasljednika

Pomanjkanje je pravoga vođe pojava koja se često događa u drugoj generaciji obiteljskog tvrtke. Kao primjer može se uzeti dva brata koja su naslijedila jednake udjele u tvrtci, a time imaju i jednaku mjeru formalne moći. Poslovanje mogu pogoršati i stalni konflikti među njima. Nema, dakle, onoga tko bi se pojavio kao sudac i rekao zadnju riječ. Krivnja je s jedne strane na ocu jer nije bio sposoban odrediti nasljednika sa gledišta upravljanja tvrtkama, a s druge bi strane obojica morala razumjeti da tako ne ide, te podijeliti odgovornosti.[15]

Kad osnivač obiteljskoga tvrtke počne razmišljati o svom povlačenju i prijenosu tvrtke na neku drugu osobu, zatiče se pred nizom različitih mogućnosti kao što su izbor člana obitelji kao nasljednika, izbor profesionalnog menadžera, likvidacija tvrtke, prodaja cijelog ili dijela poduzeća

Nasljedstvo bi trebalo biti planirani i postupni proces da bi se poslovanje poduzeća neometano nastavilo. Najmudrija je opcija izbor, školovanje nasljednika koji će brinuti za sigurnost i nastavak djelovanja tvrtke. Pokazalo se da su najuspješniji prijelazi tvrtke oni koji

[15] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 37.

su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti obiteljskom tvrtci. 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.[16]

2.4.2. Uspješno vođenje tranzicije

Proces tranzicije treba biti korak u evoluciji 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 obiteljskom tvrtci. Rezultat takve suradnje je spontani izbor nasljednika, umjesto da ga osnivač bira sam ili je riječ o pobjedniku u bitci koji se nameće nakon iznenadnog osnivačevog odlaska.

U obiteljskom poduzeću obično počinju razmišljati o nasljedstvu tek u vrijeme osnivačeve smrti ili teške bolesti. U takvom slučaju nastaje neugodna praznina u vođenju tvrtke. Obitelj u takvim trenucima obično nije sposobna donositi promišljene i trijezne odluke. Važno je da cijela obitelj razumije proces tranzicije, da se s njime slaže i zajedno razvije terminski plan o tome kako će se proces odvijati.

Preporučuje se formalni plan tranzicije u pismenom obliku. Dokument, kojeg su svi svjesni i s njime se na izvjestan način slažu, pomoći će da se smanji mogućnost konflikata i nesporazuma na tu temu. Plan bi trebao sadržavati postupno povlačenje osnivača, školovanje i pripremu nasljednika, a trebao bi uzimati u obzir i razvoj drugih menadžerskih funkcija u tvrtci.

Ključna osoba planiranja tranzicije svakako je osnivač, iako je dobro da u izvjesni stožer za planiranje pozove i druge osobe. Formalni plan, koji će razviti, nema samo funkciju planiranja nove organizacije, već svakom pojedincu iz obitelji pruža izvjesnu psihološku odgovornost. Obitelj treba što je više moguće uvući u razgovore kako bi svatko izrazio svoje želje i mišljenje.

Vanjska je pomoć od savjetnika, odvjetnika, računovođa i financijskih savjetnika također je vrlo korisna.[17]

---

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

[17] Isto, str. 48.

Većina osnivača predviđa da će njihova djeca biti zainteresirana priključiti se tvrtci i jednoga ga dana naslijediti. Djeca dobivaju većinu podataka (pozitivnih i negativnih) o poduzetničkom životu upravo od osnivača. Ako osnivač želi nastaviti djelovanje tvrtke u smislu obiteljske tradicije, djecu bi trebao zarana poučavati o dobrim i lošim stranama poduzetničkoga života, na način na koji ih sam vidi. Rad tijekom ljetnog odmora mogao bi biti dobro uvodno upoznavanje s tvrtkama. Osnivač bi djeci uvijek morao davati do znanja da će razumjeti i prihvatiti situaciju u kojoj će se netko od djece odlučiti za dodatnu karijeru.

Kad djeca završe formalno školovanje, neka prva radna iskustva steknu u nekom drugom tvrtci, po mogućnosti u srodnoj grani djelatnosti. Iskustva iz inozemstva svjedoče da su najuspješniji direktori obiteljskih tvrtke velik dio svoje radne karijere proživjeli u drugim tvrtkama. Vanjsko iskustvo pomaže osobi proširiti obzore, te ga ispuniti osjećajem neovisnosti kako bi lakše procijenio svoje sposobnosti. kad se jednoga dana uključi u obiteljsko tvrtka, činjenica da je već djelovao na nekom drugom mjestu, povećava mu stručni autoritet među neobiteljskim radnicima.

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.[18]

2.5. Karijera u obiteljskom poduzeću

Postoje različiti motivi za rad u obiteljskom poduzeću. Rad u obiteljskom poduzeću je novčano privlačan i članovi obitelji računaju na to da će poduzeće jednog dana pripasti njima. Nadalje, obiteljsko poduzeće nudi sigurnost i velike šanse napredovanja i realizacije karijernih ambicija. Odabir vrste i stupnja obrazovanja vrlo je individualna odluka.

Razvoj karijere svakog člana obiteljskog poduzeća orijentirana je na pojedinca i njegove potencijale. Plan razvoja karijere mladih članova obiteljskog poduzeća potrebno je koncipirati na način da se razvijaju vještine i znanja neophodna za uspješno vođenje poduzeća u budućnosti. Članovima nove generacije potrebno je omogućiti razvoj osobnih stilova

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

vodstva i menadžerske odgovornosti. Potrebno je poticati razvoj strateških vizija za obiteljsko poduzeće umjesto ustrajanja na postojeće poglede i viđenja poslovanja.[19]

U obiteljskim tvrtkama žene imaju mogućnost fleksibilnijeg rasporeda svoga radnoga vremena, što im olakšava obavljanje tradicionalne funkcije skrbi za obitelj i prirodne obveze materinstva u kombinaciji s profesionalnom karijerom.[20]

2.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Svako poduzeće, kao i živi organizam, ima svoj životni ciklus, odnosno unaprijed određenu putanju u svom razvojnom putu. U svom razvoju, poduzeće ima različitu razvijenost fleksibilnosti i samokontrole. Faze životnog ciklusa su vrlo često različito prikazivane ovisno o autoru ali im je ipak suština ista. Kao i druge oblici poduzeća, obiteljska poduzeća prolaze kroz svoj životni vijek kroz nekoliko faza kako je prikazano na slici 2.

Slika 2. Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća
Izvor: Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str.40.

Pokretanje i preživljavanje obiteljskog biznisa je prva faza u kojoj je temeljni cilj započeti s poslovanjem. Uspješnost ovisi o poslovnoj ideji, raspoloživim resursima, a posebno kapitalu. U ovoj fazi visok je financijski rizik, nizak stupanj organiziranosti, pa su zadaće

[19] Alpeza, M., Peura, K., (2012.): Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb, str. 13.

[20] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 45.

obiteljskog biznisa usmjerene na preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu.

Stabilizacija i rast poslovanja pokazatelj je da je obiteljsko poduzeće uspjelo. Ostvaruje se kontinuirani rast poslovanja i ostvarenje profita neophodnih za stvaranje konkurentskih prednosti. Postignuta je organizacijska stabilnost i uvedena je primjerena administrativna infrastruktura.

U dozrelosti poslovanja dolazi do smanjenja profitabilnosti. proizvod ili usluga koju pruža obiteljski biznis pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se povećava, prodaja se počinje smanjivati. Obitelj se nalazi pred izazovom da li prepustiti upravljanje profesionalnim menadžerima, koji su obučeni za nošenje s poteškoćama.

Ponovni početak ili nestajanje biznisa karakterizira izrazito slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, kontinuirani pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Od profesionalnih menadžera traži se sposobnost ozdravljenja poduzeća.[21]

2.7. Interesi obitelji i interesi poduzeća

U obiteljskim poduzećima često je riječ o interakciji dvaju snažnih sustava, obiteljskoga i poslovnoga koji se zasnivaju na vrlo različitim vrijednostima. Upravo u tom čimbeniku možemo tražiti uzroke mnogih konflikata do kojih dolazi u svakodnevnom upravljanju.

2.7.1. Obiteljski sustav obiteljskog poduzeća

Interesi obitelji su prvenstveno usmjereni na brigu i skrb te odgoj svojih članova, emocionalne odnose, zadovoljavanje obiteljskih potreba i održavanje stabilnosti obitelji, dok su interesi poduzeća usredotočeni na postizanje poslovnih performansi, zahtjeva posla, profitabilnosti, razvoja biznisa i upravljanja promjenama. Cilj obiteljskog poduzeća je profitabilnost na duži rok.

[21] Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 39-40

Uloga obitelji u obiteljskom tvrtci većina se ljudi rađa u obiteljima čija je budućnost u većoj ili manjoj mjeri neizvjesna. Svaki čovjek već u mladosti gradi svoje snove i planove koje kasnije, tijekom životnoga vijeka, često mora mijenjati i prilagođavati i zbog obitelji koja s tim pojedincem također ima svoje planove. Pritom ne mislimo samo na poduzetničke obitelji o kojima govorimo i za njih pretpostavljamo da je dio njihova planiranja i planiranje potomaka. I u drugim je tipovima obitelji odabir poziva, a time i karijere obično stvar obiteljske tradicije i povijesti u kojoj su uvijek, primjerice, bili vojnici, liječnici, svećenici, glumci, itd.

Obitelj i tvrtka nespojivi su sustavi, te tako i u bračnoj zajednici partneri/srodnici trebaju razviti tehnike djelotvornog rješavanja unutarnjih konflikata. Uspješno je nadvladavanje konflikata zapravo temelj uspješnog vođenja obiteljskog tvrtke, pri čemu uspješnost ne smijemo shvatiti samo kao gospodarsku djelotvornost, već kao ostvarenje takvih uvjeta koji će svim članovima obitelji koji sudjeluju u obiteljskom poduzetništvu jamčiti i osobno zadovoljstvo.[22]

2.7.2. Poslovni sustav obiteljskih poduzeća

Obiteljska povijest i tradicija mogu imati i pozitivan i negativan učinak. Negativan može biti u tom smislu da se razni obiteljski sporovi prenose u tvrtka, ograničavaju poslovno odlučivanje osjećajnim konfliktima, te prenose i izvjesnu površnost u moralnom pogledu. Mogu značiti i beznadno prihvaćanje posla zbog očuvanja obiteljske tradicije, iako je taj posao sa gledišta ekonomskog napretka unaprijed izgubljen. S druge je strane pozitivni aspekt obiteljske tradicije (primjerice, kvalitetan odnos s poslovnim partnerima) onaj koji obitelj mora znati iskoristiti kao svoju konkurencijsku prednost.

Posao od očeva obično preuzimaju sinovi. Budući da osnivaču njegovo tvrtka znači instrument, produžetak samoga sebe, teško se odriče svog ostvarenja, simbola socijalne moći, odnosno onoga što mu tvrtka znači. Karakteristično je da osnivač s mukom dijeli odgovornost na podređene, te se ne želi umiroviti, iako to uvijek obećava. Takvo vladanje ima, dakako, velik utjecaj na odnos između oca i sina, te konfliktni osjećaji često za posljedicu imaju nelogične postupke i odluke koje tište bliske osobe jer ne razumiju želi li osnivač razviti uspješno tvrtka ili je možda čvrsto odlučio uništiti ga.

[22] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 39-40

Rivalstvo između braće i/ili sestara može biti podjednako snažno kao i rivalstvo između očeva i sinova. Odnos može pogoršati i otac, posebice ako je odlučio da će sam krojiti njihov odnos, te da jedan od sinova mora preuzeti njegovu ulogu, kakvom ju je već zamislio. To je prije svega izvor opasnosti kada su u obitelji samo dva brata. Rivalstvo za očevu naklonost, koja je između braće započela već u djetinjstvu, nastavlja u odrasloj dobi. To može ići toliko daleko da utječe na cjelokupno tvrtka, te menadžerske odluke sve više postaju sredstvo iskazivanja moći ili vlasti jednoga od dvojice braće.

Oca obično nasljeđuje stariji sin. Ovaj, često tradicionalan običaj, u mlađega brata konačno učvršćuje uvjerenje iz djetinjstva: starijeg brata smatraju vrednijim. Problem je i uzrok konflikta i vlasništvo jer su braća formalnopravno istovrijedni vlasnici tvrtke, iako je u svakodnevnim operacijama jedan podređen drugome, te stoga formalno nemaju istovjetne moći.[23]

2.8. Poduzetništvo obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava

Posebna vrsta obiteljskih poduzeća su obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG) koja su zakonski definirana kao gospodarstva na kojima punoljetni članovi istog kućanstva obavljaju poljoprivrednu djelatnost uz vlastite i unajmljene resurse. Oni su primarno proizvođači poljoprivrednih proizvoda koji se bave bilinogojstvom i stočarstvom te rade proizvode prvog stupnja njihove prerade. Dopunske djelatnosti povezane su s poljoprivredom, a glavni im je i jedini zadatak omogućiti bolje iskorištavanje proizvodnih kapaciteta te bolju učinkovitost u radu članova OPG-a. Mogu se registrirati i za neke dodatne djelatnosti, među kojima je i turizam.

Važnost obiteljskih gospodarstva ogleda se u neodvojivoj povezanosti sa prehrambenom sigurnosti na svjetskoj razini. Obiteljsko gospodarstvo štiti i čuva tradicionalne prehrambene proizvode dok istovremeno doprinosi balansiranoj prehrani i svjetskoj bioraznolikosti kao i održivoj upotrebi prirodnih resursa.

Obiteljska gospodarstva predstavljaju priliku za jačanje lokalnih ekonomija, uz provođenje posebnih politika usmjerenih na socijalnu zaštitu i dobrobit zajednica. Razvoj ruralnih sredina više je nego ikada vezan za poduzetništvo. Ustanove i pojedinci koji promiču

[23] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 42-43

razvoj ruralnih područja poduzetništvo smatraju čimbenikom strateškog razvoja, koji bi mogao ubrzati razvojni proces. Agencije za razvoj smatraju ovakvo poduzetništvo golemim potencijalom zapošljavanja, političari ga vide kao ključnu strategiju za sprečavanje napuštanja ruralnih područja, seljaci ga vide kao instrument za poboljšanje prihoda od gospodarstva, dok ga žene vide kao mogućnost zaposlenja blizu kuće, što omogućuje samostalnost, neovisnost i umanjuje potrebu za socijalnom pomoći.

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva se osim s tipičnim izazovima karakterističnima za sva obiteljska poduzeća, moraju boriti s problemima specifičnima za ruralna područja. S tim u vezi je posebno alarmantno pitanje masovnog otkupa poljoprivrednog zemljišta, što dovodi do nepovratnog uništavanja ekonomske strukture u ruralnim područjima i do društveno nepoželjne industrijalizacije poljoprivrede.[24]

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva najučestaliji poslovni model i znatno doprinose sprečavanju iseljavanja stanovništva iz ruralnih područja te su u mnogo slučajeva jedini izvor zapošljavanja u regijama Europe u kojima razvoj zaostaje, posebno u slabije industrijaliziranim regijama; budući da obiteljska poljoprivredna gospodarstva mogu biti uspješan model jer aktivno žive prema načelu ekološki i socijalno održive cirkularne ekonomije i budući da žene u tom kontekstu, kao predvodnice, ne pridonose samo poduzetničkom razmišljanju nego također raspolažu posebnim komunikacijskim i socijalnim vještinama.

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva su u svakom slučaju obiteljska poduzeća koja predstavljaju uspješan model jer u praksi primjenjuju načelo ekološki i socijalno održive ekonomije. Zbog nepovoljne socijalno-gospodarske strukture hrvatskih poljoprivrednika, u kojoj prevladava starija populacija, značajan broj njih očekuje aktivniju ulogu državnih tijela, kakva je postojala u bivšem gospodarskom sustavu. (Hadelan, Franić, 2006: 289)

Obiteljska gospodarstva često se povezuju u zadruge u svrhu postizanja učinka ekonomije razmjera i poboljšanja konkurentnosti na tržištu. Zadružno poduzetništvo pokazuje slične značajke kao obiteljsko poduzetništvo, tj. usredotočuje se na dugoročno djelovanje, a ne na postizanje kratkoročnih profita. Međutim, u novije su vrijeme zadruge

[24] Europski parlament, (2014.): Obiteljska poljoprivredna gospodarstva u Europi: izazovi i izgledi – temeljita analiza, Bruxelles

izgubile na dinamici, a neke su čak i obustavile djelatnost, pa je potrebno poduzeti korake kako bi se oživio taj oblik poslovanja.[25]

Promjene na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu odraz su osobne preferencije i subjektivnih očekivanja članova obitelji. Uz ekonomske faktore kao što su veličina, lokacija i struktura gospodarstva podjednako su važni struktura članova obitelji, tradicionalna orijentacija i posvećenost poljoprivredi, a za donošenje odluka o resursima stavovi i vrijednosti članova obitelji često su važniji nego ekonomski okvir gospodarstva.[26]

[25] Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles

[26] Ilak Peršurić, A. (2009.): Utjecaj strukturnih, osobnih i kulturoloških čimbenika na donošenje upravljačkih odluka na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, str. 1.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

U tekstu koji slijedi prikazan je profil obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva iz Lumbarde na otoku Korčuli koje se bavi uzgojem vinove loze i proizvodnjom vina. Tradicija vinogradarstva u Lumbardi jako je duga, a vina koja se proizvode na tom području jedinstvena su zbog klimatskih i geomorfoloških svojstava podneblja.

3.1. Profil poduzeća

Vinarija "Popić" je obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo koje je u vlasništvu obitelji Cebalo-Popić već nekoliko naraštaja. Sadašnji vlasnik je Zoran Cebalo-Popić (30) koji se, kao nositelj obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva, zajedno sa svojom obitelji bavi uzgojem vinove loze i proizvodnjom vina. Nasljednik je gospodarstva od roditelja i nastavlja obiteljsku tradiciju vinarstva i vinogradarstva.

Gospodarstvo ima oko 10 ha vinograda, opremljen vinski podrum, sitnu mehanizaciju te više stambenih objekata. U gospodarstvu rade svi članovi kućanstva različitim intenzitetom uz povremeno zapošljavanje dodatne radne snage.

Odabrano obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ima tri člana, a čine ga dvije generacije. Sin (Zoran) sa suprugom (Mirjana) i njegovi roditelji (Stipe i Jasna). Svi članovi su radno aktivni na gospodarstvu i po osnovnom obrazovanju nisu poljoprivrednici.

Vinogradi se nalaze u neposrednoj blizini obiteljske kuće, na osam lokacija. Na gospodarstvu gdje se nekada nalazio stari vinski podrum izgrađen je novi vinski podrum sa kušaonicom vina i prostorom za primanje posjetitelja.

Osim obiteljske kuće za stanovanje, obitelj Cebalo-Popić posjeduje i kuću na atraktivnoj poziciji u neposrednoj blizini koja je namijenjena pružanju usluga smještaja za turiste.

3.1.1. Povijesni prikaz

Tradicija bavljenja vinarstvom i vinogradarstvom u obitelji Cebalo-Popić stara je više od 300 godina. Tradicija se iz generacije u generaciju prenosila s oca na sina i tako njegovala i očuvala obiteljski ponos.

Uzgoj grka[27], vinove loze koja raste samo na području Lumbarde, i proizvodnja istoimenog vina oduvijek je bio prioritet obitelji Cebalo-Popić. Dugogodišnja strateška orijentacija u prošlosti bila je sadnja vinograda i osiguranje vina prvenstveno barem za vlastite potrebe te za eventualnu prodaju lokalnim kupcima i rijetkim turistima.

Početkom 20. st., osim poljoprivrede i ribarstva, u Lumbardi se pomalo počinje razvijati turizam. U prvim desetljećima stidljivo kroz obiteljska gospodarstva i kao kupališni centar razvijenije Korčule, da bi se nakon Drugog svjetskog rata turizma razvijao ubrzanije kako se razvijala i turistička infrastruktura. Iskorištavajući stanje na tržištu i obitelj Cebalo-Popić okreće se turizmu koji uz poljoprivredu i vinarstvo postaje glavni izvor zarade. Uvidjevši isplativost obnavljanja obiteljskog gospodarstva i to bavljenjem vinogradarskom i vinarskom proizvodnjom te kakvi su mogući učinci pružanja turističkih usluga na obiteljskom gospodarstvu, obitelj se okreće novim strateškim ciljevima.

Kao i u čitavoj Hrvatsko, tako i u Lumbardi Domovinski rat zaustavlja razvoj mjesta, tamošnjeg turizma i sveukupnog gospodarstva. Novi "vjetar u leđa" i viziju svjetlije budućnosti donosi osamostaljenje Republike Hrvatske i ponovni razvoj turizma. Turizam u Lumbardi tada se okreće održivom razvoju, a agroturizam i sve njegove inačice vode glavnu riječ u formiranju turističkog proizvoda.

Uvidjevši da turizam i poljoprivreda oplemenjuju i razvijaju jedno drugo, obitelj Cebalo-Popić ujedinjuje te dvije grane gospodarstva i 1996. godine otvaraju kušaonicu vina za posjetitelje.

Obitelj Cebalo-Popić obrađuje oko 16 000 trsova vinove loze od čega godišnje uspiju proizvesti oko 9 000 litara vina. U pripremi je obrada dodatnih 2 hektara poljoprivredne površine gdje je planirana sadnja 4 000 novih trsova.

[27] Grk je autohtona sorta vinove loze koja uspijeva i postiže izvrsne rezultate na pjeskovitom i suhom tlu Lumbarde na otoku Korčuli. Neki pretpostavljaju da su ga na Korčulu prenijeli Grci još prije 500. godine prije Krista, a neki pak da je ime dobio po gorkastom okusu vina.

3.1.2. Proizvodni asortiman

Za razliku od ostalog dijela Dalmacije, koja je poznata po crnim vinima, otok Korčula poznat je po bijelim vinima. U Lumbardi se uzgaja grk, a u središnjem dijelu otoka pošip i rukatac. Od crnih sorti najraširenij je plavac mali.

Obiteljsko gospodarstvo Cebalo-Popić osim svog čuvenog grka proizvodi još i kvalitetno maslinovo ulje, domaće likere od višnje, limuna i oraha te travaricu.

Slika 3. Proizvodni asortiman vinarije "Popić"
Izvor: (izradio autor)

Vrhunsko vino grk plod je bogate vinogradarske tradicije, suvremene tehnologije i enologije. Grk je suho vino izrazite osobnosti prepoznatljive po svjetlozelenkasto žutoj boji sa zlatnim odbljescima, naglašenoj sortnoj aromi i plemenitom bukeu. Karakterizira ga bogat, skladan i zaokružen okus, sa lagano gorkastim završetkom. Sadrži 12-14% alkohola uz relativno skromne ukupne kiseline.

Plavac barrique, je vrhunsko crveno vino koje se uzgaja od sorte crnog grožđa koja je izabrana ne samo radi dobrog vina koje se od njega pravi, već i radi uzgoja grka.[28] Suho vino od plavca malog je tamnocrvene do granatne boje s ljubičastim odsjajima, raskošnog bukea protkanog sortnom aromom i toplog, punog i profinjenog, zaobljenog, ugodno trpkastog do mekog okusa. Sadrži 12-15% alkohola.

Maslinovo ulje proizvedeno je iz vlastitih maslinika koji su smješteni na više lokacija u Lumbardi. Maslinovo ulje proizvodi se iz više sorti maslina, a svi maslinici zasnovani su na ekološkoj proizvodnji.

Domaći liker od višnje proizvodi se od višnje maraske koja se otkupljuje sa zadarskog područja. Liker se priprema po tradicionalnoj recepturi sa mješavinom rakije lozovače koju obitelj Cebalo-Popić sama proizvodi.

Domaći liker od limuna obitelj Cebalo-Popić proizvodi od limuna iz vlastitog uzgoja i vlastite rakije, također prema tradicionalnoj obiteljskoj recepturi.

Travarica se priprema od ljekovitog bilja koje raste na području Lumbarde i rakije lozovače. U travaricu se stavlja 36 ljekovitih trava i začinskog bilja, a receptura se čuva u tajnosti.

3.1.3. Načini distribucije

Osobna prodaja vina oduvijek je u obitelji Cebalo-Popić bila na prvom mjestu. Bavljenje turizmom uz poljoprivredu išlo je ruku pod ruku jer je turizam omogućio distribuciju vina i tzv. "izvoz na licu mjesta".

S kupcima i posjetiteljima preferiraju osobnu prodaju koja uključuje prezentaciju i degustaciju vina, te prezentacija vinarije kroz povijest itd. Posjetitelji uživaju u kapljicama kvalitetnog vina, domaćoj hrani izvornom ambijentu uređenog s puno ljubavi prema tradiciji i detaljima. Kapacitet unutarnjeg prostora je 50 osoba, stoga su moguće i organizacije manjih proslava.

[28] Grk je poseban i po tome što, za razliku od većine sorti vinove loze, ima samo funkcionalno ženski cvijet, pa je u doba cvatnje potreban oprašivač, tj. vinova loza koja cvate u isto vrijeme, kako bi se postigla oplodnja i potom se bobice grka dobro razvile.

Sa dobavljačima nastoje ostvariti što dugoročnije odnose. Bitni su im odnosi sa istima, te ih stalno unaprjeđuju. Najčešće su to lokalni restorani i vinoteke, ali i dobavljači izvan otoka, rasprostranjeni na području Republike Hrvatske i šire.

Prodaja preko poslovnih partnera razvila se razvojem potražnje na tržištu. Razni ugostiteljski objekti, vinoteke, suvenirnice, i druge maloprodajne trgovine u svojoj ponudi imaju vina obitelji Cebalo-Popić.

Još jedan od načina distribucije, a ujedno i promocije, je prodaja na raznim sajmovima autohtonih proizvoda i specijaliziranim sajmovima vina.

Udruženje vinara iz Lumbarde organizira u toku ljetne sezone Festival vina na kojima vinari nude svoje proizvode uz degustaciju i domaću hranu. Festival vina pod nazivom "Crni otok – bijela vina" u Korčuli također vinarima nudi mogućnost prodaje i promocije svojih vina.

3.1.4. Konkurencija

U Lumbardi tradicionalno gotovo svaka obitelj proizvodi vino za vlastitu upotrebu, a mnoge proizvode Grk. Međutim, najbolji Grk danas dolazi od sedam vinara čija se proizvodnja proteže na oko 40 hektara specifičnog tla. Vinari su sve kvalitetniji i brojniji, a u vinarstvo i vinogradarstvo se sve više ulaže u svakom pogledu, te se nakon više od pola stoljeća zapuštenosti obnavljaju opustošeni vinogradi.

S obzirom da je proizvodnja grka manje-više prostorno ograničena vinari su tokom godina uvidjeli da je njihovo međusobno povezivanje važno kako bi opstali na tržištu i kako bi se zajedničkim naporima bolje plasirali i promovirali.

Konkurentske prednosti u svijetu vinarstva obitelj Cebalo-Popić nastoji održati proširenjem asortimana i diversifikacijom proizvoda te uvodeći nove linije proizvoda i programe vjernosti za kupce i poslovne partnere.

3.1.5. Tehnološka osnova

Tehnologija proizvodnje vina obuhvaća nekoliko koraka koji započinju berbom i preradom grožđa, a završavanju punjenjem vina u ambalažu, tj. flaširanjem (buteljiranjem). Cjelokupni proces proizvodnje vina zahtjeva određeni stupanj tehnologije.

Kako je s godinama rastao obim proizvodnje tako je bio potreban i napredak u mehanizaciji proizvodnje vina.

Slika 4. Vinski podrum

(Izvor: Izradio autor)

"Tradicija može biti osnova obiteljskog gospodarstva, ali ne može biti kamen spoticanja proizvodnje." – Odgovara Zoran na pitanje o novim tehnologijama u proizvodnji vina. *"Da bi bili u korak s vremenom i da bi uopće mogli izaći na tržište bilo je nužno uložiti u suvremenu tehnologiju kao što su suvremene muljače, rashladni sustav, inox tankovi za vrenje mošta i sl. S jedne strane mnogo toga podliježe zakonskoj regulativi, a s druge strane suvremeni način života ne dozvoljava način proizvodnje koji se nekada koristio.*"

3.1.6. Marketinške aktivnosti

Da bi se pronašao put do krajnjeg kupca marketinški put vina započinje već u vinogradu, brigom za zdravstveno stanje grožđa. Svoj marketinški put vino nalazi u preradi kao važnom segmentu konačnog uobličavanja proizvoda za tržište. Daljnji proces ide preko izbora prodajnih kanala, promidžbe i prodaje krajnjem kupcu. Svi navedeni elementi međusobno se isprepliću i ovise jedan o drugome.

Marketinška aktivnost na koju se najviše oslanja obitelj Cebalo-Popić je dosljednost proizvoda i zadovoljstvo krajnjih kupaca. Direktnim marketingom izravno se komunicira sa potencijalnim kupcima radi dobivanja neposrednog odgovora. Na taj način, osim što se istodobno dobiva povratna informacija o proizvodu, stječe se uvid u želje i preferencije kupaca i njeguju dobri odnosi s njima.

Osobna prodaja je usmena prezentacija poruke kroz sa jednim ili više potencijalnih kupaca čija je svrha stvaranje prodaje ili uspostavljanje dugoročnih poslovnih odnosa. U ovakvom obliku posla kako što je slučaj kod konkretnog poduzeća osobna prodaja je elementarni i najpoželjniji način distribucije proizvoda, a ujedno i marketinški instrument.

Sajmovi su izvrstan instrument na kojima sve navedene marketinške aktivnosti mogu doći do izražaja i donijeti uspjeh u poslovanju poduzeća. S druge strane, ekonomska propaganda i plaćeni načini oglašavanja bez jasnog cilja predstavljaju veliki trošak i ne garantiraju uspjeh kod ovakvog načina poslovanja.

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „VINARIJA POPIĆ“

Vinarija "Popić" dio je obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva obitelji Cebalo-Popić čiji je nositelj Zoran Cebalo-Popić. Specifičnosti s kojima se suočava ovo obiteljsko poduzeće opisano je u tekstu koji slijedi.

4.1. Izazovi i ograničenja u poduzetničkom okruženju

Obiteljska poduzeća stalno se suočavaju s potrebom za inovacijama i privlačenjem pravih vještina i talenata.

Kako bi se obiteljski biznis uspješno razvijao, potrebno je postići ravnotežu između obiteljskih i poslovnih ciljeva te prepoznati interese vlasnika, bili oni obiteljski ili neobiteljski članovi. Bilo kakva neuravnoteženost interesa može dovesti do ozbiljnih negativnih posljedica za obitelj i/ili biznis. Uvažavanje različitosti interesa svih triju sustava, dovest će do stvaranja povjerenja u obitelji i poslovnom okruženju te do jačanja poslovne učinkovitosti.

Osim što se suočava sa standardnim izazovima kao i ostala obiteljska poduzeća u gospodarskom sustavu, OPG Cebalo-Popić suočava se i s dodatnim izazovima koje donosi poduzetništvo u ruralnom području, naročito na otocima. Kompletan proizvodni asortiman ovog OPG-a ovisi o klimatskim uvjetima. Jedna vremenski nepovoljna godina za poljoprivredne kulture mogu unazaditi napredak čitavog poduzeća za nekoliko godina. Također, većina prihoda ovisi o količini proizvodnje i prodaje. Na nacionalnoj razini treba uvažiti ulogu obiteljskih poduzeća u gospodarstvima pojedinih zemalja, a zatim razviti povoljne uvjete u području oporezivanja i zakonskih propisa o gospodarskoj djelatnosti. Poticaji za poljoprivrednu proizvodnju svakako su od izuzetnog značaja za mala gospodarstva.

4.2. Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja

Jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća je pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem koje zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskih poduzeća predstavlja njihovu specifičnost. Iako su sve tvrtke podložne

propasti bez obzira na vlasničku strukturu, obiteljske tvrtke su osobito osjetljive na planiranje nasljeđivanja.

Kako se obiteljsko poduzeće sastoji od 3 posve različite dimenzije, obitelji, vlasništva i posla, koje su posve različite obiteljski poduzetnici imaju ispred sebe težak posao integriranja svih dimenzija u jednu.

Kod obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva obitelji Cebalo-Popić zaobiđen je tradicionalni princip prijenosa vlasništva s oca na starijeg sina. Uzimajući u obzir želje i afinitete obojice sinova, Anta i Zorana, Stipe Cebalo-Popić je obiteljsku tradiciju prepustio mlađem sinu. Vodio je računa da budući nasljednik prođe po svim poslovima koji se rade u sklopu gospodarstva i tako dobije bolji uvid u poslovanje.

Prepustivši poslovanje sinu, tijekom tranzicijskog razdoblja je ostao kao aktivan član obiteljskog gospodarstva i savjetnik svom nasljedniku. Tokom godina se Zoran dokazao da je, iako mlad, dorastao dodijeljenoj ulozi.

4.3. Inovativnost i vizija za budućnost

"Smisao nije samo opstanak na tržištu. Potrebno se mijenjati kontinuirano, odnosno oplemenjivati svoju ponudu. Važno je stalno tražiti nove prilike i biti otvoren za nove ideje." Odgovara Zoran na pitanje o vizijama za budućnost. *"Nastojat ćemo uvijek ići u korak s tržištem i udovoljavati željama potražnje. Treba se okretati novim znanjima i tehnologijama i ostati konkurentan. "*

Razvoj gospodarstva ide u cilju proizvodnje vrhunskog vina u vlastitom vinskom podrumu i razvoj agroturizma. Ovaj razvoj obiteljsko gospodarstvo temelji na povećanju vlastite proizvodnje vina, povezivanju plasmana vina s turističkom potrošnjom, proširenje agroturističke djelatnosti, i sl.

Ponuda vina dimenzionirana je na osnovi očekivane godišnje proizvodnje od 12 000 litra vina i 400 litara rakije i likera.

Turistima, koji bi dolazili grupno, nudit će se u konobi kušanje vina, razna jela, zatim noćenje, šetnja u prirodi, vožnja bicikla, rad na gospodarstvu i dr. Opseg prosječne godišnje ponude usluga temelji se na iskustvu drugih u agroturističkoj djelatnosti i većem broju turista u okruženju.

Veća ponuda planirana je u razdoblju sezone, u srpnju i kolovozu, i manje u predsezoni i ostalom dijelu godine. Produžetak turističke sezone planira se omogućiti proširenjem trenutne ponude u obliku aktivnog sudjelovanja turista u vidu radova na gospodarstvu koji su najzastupljeniji u podsezoni.

Gospodarstvo pretpostavlja da može ponuditi prihvatljive cijene za turiste koji očekuju nešto drugačiji odmor i rekreaciju od smještaja i kupanja. Proširenje djelatnosti na gospodarstvu zahtijeva dodatna ulaganja i suradnju s poslovnim partnerima i jedinicama lokalne samouprave. Proširenje djelatnosti i očekivano povećanje opsega ukupnog poslovanja uvjetuje i zapošljavanje dodatne radne snage.

Kada se govori o asortimanu ponude, zahtjev potrošača mora biti na prvom mjestu. "*Općenito na tržištu vlada trend potrošnje vina i to bijelih vina, ali se primjećuje interes krajnjih kupaca za okusima rose vina. Tržištu se u posljednje vrijeme nameće i zdravstveni čimbenik crvenih vina pa i tu činjenicu treba uzeti u obzir*." – Ističe Zoran.

5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća mogu postojati u mnogim oblicima i veličinama, od velikih multinacionalnih korporacija u obiteljskom vlasništvu do malih obiteljskih poduzeća i gospodarstava. Obiteljska poduzeća bilježe izrazito dinamičan razvoj kao izvor gospodarskog rasta i zapošljavanja. Obiteljsko poduzetništvo uključuje u poslovanje sve članove obitelji, odlučivanje i management su rezultat timskog rada, a poslovni rezultat ovisi o kvalitetnoj interakciji tvrtke i poduzetničke obitelji.

U glavne prednosti obiteljskih poduzeća ubrajaju se njihova usmjerenost na dugoročno djelovanje, specifične vrijednosti koje čine jedinstvenu poduzetničku kulturu te angažiranost u korist lokalnih zajednica. Obiteljska se poduzeća odlikuju i namjerom prenošenja sljedećoj generaciji te angažmanom i osjećajem odgovornosti prema zaposlenicima.

Izazovi s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća mogu se podijeliti u dvije kategorije: izazove s kojima se suočavaju sva poduzeća i specifične izazove za obiteljska poduzeća. Ti specifični izazovi s kojima se obiteljska poduzeća suočavaju su najčešće pitanje nasljeđivanja obiteljske tvrtke i struktura vlasništva.

Globalizacija prisiljava poduzeća na otvaranje prema novim tržištima, tehnologijama i kompetencijama. Obiteljska bi poduzeća u svojim razvojnim strategijama trebala voditi računa o tim aspektima. Manja obiteljska poduzeća izložena su rizicima koji mogu dovesti do njihova nestanka s tržišta. Stoga je potrebno uvesti odgovarajuće pravne i porezne poticaje za podržavanje njihova razvoja.

Posebna vrsta obiteljskih poduzeća su obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Ona se, osim s tipičnim izazovima karakterističnima za sva obiteljska poduzeća, moraju boriti s problemima specifičnima za ruralna područja.

LITERATURA

Alpeza, M., Peura, K., (2012.): Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb

Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

Cebalo, M. (2005.): Referat povodom obljetnice 100 godina turizma u Lumbardi, Lumbarda

Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar

Dobre, R. (2006.): Poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar

Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles

Europski parlament (2015.): Izvješće o obiteljskim poduzećima u Europi (2014/2210(INI)), Odbor za industriju, istraživanje i energetiku, dostupno na: http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0223+0+DOC+XML+V0//HR (6.3.2016.)

Europski parlament, (2014.): Obiteljska poljoprivredna gospodarstva u Europi: izazovi i izgledi – temeljita analiza, Bruxelles

Grgić, Z., Radinović, I. (2008.): Ekonomska ocjena poslovnog razvitka obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva – studij slučaja, pregledni znanstveni članak, Agronomski glasnik 1/2008., str. 43. – 56.

Hadelan, L., Franić, R. (2006.): Upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom kao čimbenik konkurentnosti poljoprivrede, izvorni znanstveni članak, Agronomski glasnik 4/2006., str. 387. – 304.

Horvat, H. (2014.): Budućnost hrvatskih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, Hrvatsko novinarsko društvo, Zagreb

Horvat, H. (2014.): Budućnost hrvatskih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava,

Ilak Peršurić, A. (2009.): Utjecaj strukturnih, osobnih i kulturoloških čimbenika na donošenje upravljačkih odluka na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč

Kotler, P. (2001.): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb

Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2000.): Priručnik za bavljenje seoskim turizmom, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb

Narodne novine (2015.): Zakon o poljoprivredi, Narodne novine d.d., Zagreb br. 30

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

Renko, N., Kuvačić, D., Renko S. (2007.): Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj, izvorni znanstveni rad, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90

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

Udovičić, A. (2011.): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, izvorni znanstveni članak, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik

Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA

Slika 1. Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću 12

Slika 2. Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. 15

Slika 3. Proizvodni asortiman vinarije "Popić" 23

Slika 4. Vinski podrum 26

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prednosti i nedostaci obiteljskih tvrtki 7