SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „CUKARIN“

Botica, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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:124:522421

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-23**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „CUKARIN“

Mentor:

doc. dr. sc. Ljiljana Najev - Čačija

Studentica:

Marina Botica

Split, kolovoz 2017.

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 5

2.1. Pojam i vrste obiteljskog poduzetništva 5

2.1.1. Definiranje obiteljskog poduzetništva 5

2.1.2. Vrste obiteljskih poduzeća 6

2.2. Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva 6

2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća 8

2.2.2. Nedostatci i ograničenja obiteljskih poduzeća 9

2.3. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća 10

2.4. Izazovi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća 11

2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 12

2.6. Interesi obitelji i interesi poduzeća 13

2.7. Temeljni uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća 15

3. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „CUKARIN“ 16

3.1.1. Povijesni prikaz 16

3.1.2. Proizvodni asortiman 17

3.1.3. Izazovi, inovativnost i vizija za budućnost 22

4. ZAKLJUČAK 26

LITERATURA 27

SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „CUKARIN“

SAŽETAK

Obiteljska poduzeća čine preko 60% od ukupnog broja poduzeća te su zbog toga važančimbenik svjetskog gospodarstva.Malo obiteljsko poduzetništvo predstavlja gospodarski sektor koji u budućnosti treba zauzeti vodeće mjesto u gospodarskom razvoju Hrvatske kao i doprinijeti smanjenju nezaposlenosti.

Obiteljsko poslovanje je najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu,a prije pojave dioničkih društava obiteljsko poslovanje je bio gotovo jedini oblik organizacijeposlovanja. Obiteljsko poduzetništvo je dio tradicionalnog poduzetništva, a karakterizira gada većinski udio kontroliraju članovi obitelji.

Većina poduzeća u Hrvatskoj u vlasništvu je prve generacije poduzetnika, koji u isto vrijeme i upravljaju poduzećem. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj, u kojoj prevladava nesigurna gospodarska klima, suočavaju se s brojnim izazovima koji se tiču ostvarenja poduzetničkih pothvata, te sa izazovima koji se tiču obiteljskih odnosa koji su često kompliciran.

Ključne riječi: poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, malo gospodarstvo, poslovanje

1. UVOD

U ovom poglavlju prikazati će se metodologija izrade završnog rada koja obuhvaća definiranje problema istraživanja, definiranje ciljeva rada, metode koje se koriste pri radu te strukturu izrade rada.

1.1. Definicija problema

U životu se svakodnevno susrećemo s pojmovima obitelj i poduzetništvo. Kada pričamo o obiteljskom poduzetništvu važno je naglasiti da je riječ o interakciji između obitelji i poduzetništva.Obitelj jeosnovni element svakog društva, osnovna jedinica društveneorganizacije ukojoj se rađamo i koja nam pomaže da odrastemo.

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.

Unatoč krizi i rizicima, svjetsko poduzetništvo je u stalnom usponu. Bitno je napomenuti da su većinom sve suvremene zemlje u svijetu prihvatile poduzetništvo kao jednu od vodećih snaga koja može pridonijeti razvoju ekonomije. Obiteljska poduzeća predstavljaju više od 60 % svih europskih poduzeća i zapošljavaju od 40 do 50 % ukupno zaposlenih.[1]

Maloi 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. [2]

S obzirom na nesigurnu gospodarsku klimu u Hrvatskoj, obiteljska poduzeća suočavaju se s brojnim izazovima u ostvarenju poduzetničkih poduhvata,naročito ona u

[1] Europski gospodarski i socijalni odbor (2015): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles, str.2.

[2] Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. (2011): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj str.1.

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.

Praksa je pokazala da u dobrim ekonomskim uvjetima obiteljska poduzeća ne zarađuju više od kompanija koje imaju raspršenije vlasničke strukture. Ali u vrijeme ekonomskog pada, obiteljska poduzeća nadmašuju poduzeća u istim sektorima, slične veličine.

Godinama menadžeri savjetuju „ponašajte se i razmišljajte kao vlasnik“. Pravila i načela obiteljskih poslovanja pokazuju kako se takvo razmišljanje prevodi u stvarnu strategiju. Obiteljska poduzeća i druge korporacije imaju još puno toga naučiti jedni od drugih. Potrebno je stvoriti konstruktivnije i pozitivnije okružje u kojima različita područja poslovanja mogu razmjenjivati ideje i surađivati. Obiteljska poduzeća su vitalan dio globalne ekonomije i mogu donijeti značajan doprinos rastu i oporavku gospodarstva ako im se da pravilna i potrebna potpora u pravo vrijeme.[3]

1.2. Cilj rada

Da bi započeli istraživanje i napravili kvalitetan rad, postavlja se nekoliko pitanja: koje su specifičnosti poslovanja malog obiteljskog gospodarstva? Koji su problemi i izazovi koji se najčešće javljaju u malim obiteljskim gospodarstvima? Cilj rada je odgovoriti na postavljena pitanja i utvrditi specifičnosti obiteljskih poduzeća. Nastoji se dati uvid u sve probleme, izazove i specifičnosti koji se javljaju u poslovanju malog obiteljskog poduzeća.Obiteljska poduzeća imaju brojne karakteristike, prednosti i nedostatke. Fokusiranost na ustrajnost, a ne na kratkoročnu učinkovitost je glavna karakteristika obiteljskog poslovanja. 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.

Nadalje, napraviti će se usporedba teorijskog pogleda naobiteljsko poslovanje u literaturi s praktičnom primjenom u poduzeću „Cukarin“.

[3] Jelavić, I.(Poslovni dnevnik) – Obiteljska poduzeća, uzor u poslovanju, članak (2013.)

1.3. Metodologija

Metode koje će se koristiti u radu su:

Metoda analize je proces raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihovejednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na drugedijelove je metoda znanstvenog istraživanja koja se naziva metoda analize.

Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata ucjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina usložene i složenih u još složenijenaziva se metoda sinteze.Dijalektička sinteza je misaona sinteza samih predmetnih odredaba,ali pri čemu treba imati na umu da su objekti mišljenja ne samoprirodne i društvene pojavenego i psihičke stvarnosti.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta uprirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenogtumačenja i objašnjavanja.

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada,odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Metoda intervjua predstavlja usmenu anketu, odnosno poseban oblik razgovora pomoćukojega se prikupljaju podaci i informacije, s ciljem da se dobivene spoznaje upotrijebe uznanstvene svrhe.[4]

1.4. Struktura rada

Metodologija izrade rada obuhvaća teorijski dio i empirijski dio. Teorijske osnoveobiteljskog poduzetništvaiznesene 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.

[4] Zelenika, R. (2000.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, str.323.-338.

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 poduzeća „Cukarin“ 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

Obiteljski biznis, kao jedan od vlasničkih oblika proizvodno - uslužne organizacije poslovanja ima veoma bogatu povijest. Tako je obiteljsko poduzetništvo bilo prisutno, a ujedno se i razvijalo u svim kulturama – kod starih Egipćana, Arapa, Židova, Grka, Rimljana pa sve do danas.

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

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.

Obiteljsko poduzetništvo se manifestira u različitim poslovnim formama (trgovačka društva, banke, društva za upravljanje imovinom, obrti, zadruge, obiteljska poljoprivrednagospodarstva, djelatnosti slobodnih zanimanja). Pojam obiteljskog biznisa moguće je tretiratiširim od pojma obiteljskog poduzeća, u onim specifičnim slučajevima kada jedna obitelj usvom poslovnom portfelju ima više različitih formi organiziranja poslovne djelatnosti, npr.Trgovačko društvo. U slučajevima kada obitelj svoj poslovni pothvat realizira putem samojednog oblika poslovnog organiziranja moguće je ocijeniti da pojam obiteljskog biznisakorespondira pojmu obiteljskog poduzeća..

Za definiranje obiteljskog poduzeća u obzir se uglavnom uzimaju tri aspekta: obitelj, poduzeće i vlasnička struktura. Preciznije, iz pojma obiteljski i pojma biznis moguće je zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaćazajedništvo triju elemenata:

[5] Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 83.

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine

2. vlasništva dijela kapitala poduzeća

3. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje odluka[6]

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:[7]

1. Aktivna obiteljska poduzeća, karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom, koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća, u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave.

2.2. Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva

Zašto ljudi pokreću obiteljski biznis? Biznis pokreću pojedinci i njihove obitelji iz mnogobrojnih pobuda i razloga - da budu sami svoji šefovi, da sami upravljaju svojom sudbinom, da ostvare financijske koristi, da stvore novo zapošljavanje nakon gubitka posla, da realiziraju inovativan proizvod ili uslugu, odnosno jednostavno rečeno da kreiraju i stvore nešto novo – pothvat koji će rezultirati ekonomskim koristima.

Obiteljska poduzeća odlikuju se namjerom prenošenja sljedećoj generaciji te angažmanom i osjećajem odgovornosti prema zaposlenicima. Taj aspekt dodatno potiče

[6] Kružić D. (Ur.) (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, str. 3.
[7] Kružić,D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 5.

odgovornost obiteljskog poduzeća u kojem se odnosi grade na povjerenju.Povjerenje se pokazuje kao neizostavna komponenta obiteljskog poduzeća te čini osnovu obiteljskog poduzetništva.

Možemo navesti neke od glavnih pristupa u poslovanju obiteljskih poduzeća.

Štedljivi su u dobrim i lošim vremenima. Istraživanja su pokazala razliku u poslovanju na vrlo jednostavnom primjeru – ulazak u predvorja sjedišta kompanija. Za razliku od mnogih multinacionalnih korporacija, većina obiteljskih poduzeća nemaju luksuzno opremljene urede.

Oprezni su s kapitalnim izdacima. Obiteljski kontrolirana poduzeća su izrazito razumna kada je u pitanju kapitalno ulaganje. Jedan vlasnik obiteljskog poduzeća navodi kako imaju vrlo jednostavno pravilo, a ono glasi da ne troše ono što nisu zaradili. Jednostavno pravilo, ali u stvarnosti takvo pravilo ne iznose korporacijski direktori koji nisu vlasnici kompanija. Obiteljska poduzeća pažljivo ulažu i ako ulažu takav oblik investiranja ide u izrazito jake projekte, gdje zbog toga postoji mogućnost da propuste neke prilike. U vrijeme krize njihova ulaganja su ograničena i ugrožena nestabilnim i neostvarivim projektima.

Podnose malo duga. U modernim korporativnim financijama razumna količina duga se podrazumijeva kao pozitivna stvar jer povećava stvaranje vrijednosti. Ali obiteljsko poduzeće poistovjećuje dug s krhkosti i rizikom.

Akviziraju malo i manje kompanije. Obiteljska poduzeća preferiraju manje akvizicije, po mogućnosti srodne njihovu ključnom poslovanju ili jednostavno geografsko širenje. Obiteljska poduzeća preferiraju organski rast i češće se odlučuju na partnerstva ili zajednička ulaganja umjesto akvizicija. Kako je jedan HR direktor vodećeg obiteljskog poslovanja luksuznih proizvoda opisao, ne vole velike akvizicije jer su prevelik integracijski rizik, krivo vrijeme, loše investiranje i mijenjanje kulture.

Zadržavanje talenata. Obiteljska poduzeća na godišnjoj razini imaju manji postotak fluktuacije nego poduzeća koja to nisu. Zanimljivo je to da se ne oslanjaju na financijske poticaje kako bi zadržali zaposlenike. Fokus stavljaju na: stvaranje organizacijske kulture predanosti, pripadnosti i smislenosti, interno promoviranje zaposlenika, ulaganje u zaposlenike i izbjegavaju otpuštanja.

2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Svako poduzeće bilo da je u vlasništvu obitelji ili pak da predstavlja neki drugi oblik organizacije poslovanja ima svoje prednosti i nedostatke.

Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:[8]

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanja za račun prosperiteta poduzeća,
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- naglašavanje kvalitete da bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu,
- pružanje identitet i mogućnost motiviranja za članove i nečlanove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva,
- omogućavanje vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,
- educiranje djece postojeće generacije članova, razvijajući u njima filantropski osjećaj, uključivo razvijanje njihovog društvenog značenja, i doprinosi izgradnji njihove uvaženosti.

Fokus obiteljskog poduzeća su:

a) Zajedništvo obitelji – usklađenost djelovanja članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje članova obitelji od vitalnog je interesa budući da je biznis izvor njihove životne zarade, njihove financijske i socijalne sigurnosti, radni angažman članova obitelji i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i obiteljski sklad.

b) Razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova - poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i svojim

[8] Kružić, D. (Ur) (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar, str. 89.

samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizaciju zajednički postavljenih ciljeva.

2.2.2. Nedostatci i ograničenja obiteljskih poduzeća

Nedostatci obiteljskih poduzeća su:[9]

- Realnost po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija.
- Činjenice da je povezanost članova u obiteljskom poduzeću bazirana ne na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja.
- Miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, s naročitom implikacijom na poremećaju u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji, i čestoj pojavi nepotizma.
- Postojanja nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje.
- Visoke rizičnosti poslovanja kojoj su izloženi svi članovi obitelji – potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrok je da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu.

Za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća je od presudne važnosti da uspostavi ravnotežu između obiteljskih potreba i želja te zahtijeva i mogućnosti obiteljskog poduzeća. Za postizanje ravnoteže ključno je identificirati, planirati i upravljati s pet varijabli:

1. Kontrola - izgraditi način donošenja odluka u obitelji, u procesu vođenja i upravljanja poduzećem, naročito u procesu donošenja strateških odluka,

[9] Kružić, D.(2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar, str. 91.

2. Karijera - omogućiti različitim članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u biznisu, s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansama,
3. Kapital - osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali ako to žele,
4. Konflikt - pripremiti se za razrješavanje konflikata koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poduzeća,
5. Kultura - uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća

2.3. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća

Velik broj obiteljskih poduzeća u Europskoj uniji prolazi razdoblje multigeneracijskogvlasništva u kojem poduzećem zajedno upravljaju prva i druga generacija. U Njemačkoj,Italiji i Nizozemskoj vlasništvo i upravljanje nad većinom obiteljskih poduzeća planira setransferirati na članove obitelji za razliku od Francuske i Španjolske u kojima je takvihpoduzeća samo 25%. Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran štoonemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja i projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća nadomaće gospodarstvo.

Pretpostavlja se da50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malihpoduzeća u Hrvatskoj obiteljska te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u istovrijeme upravlja poduzećem.[10]

Gledano s ekonomskog aspekta, obiteljsko vlasništvo nad poduzećem manifestira se u prisvajanju stvari, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji, dok 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.

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.

[10]CEPOR – Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, članak, Zagreb, 2012.

2.4. Izazovi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća

Složenost procesa transfera dodatno je pojačana time što većina vlasnika obiteljskih poduzećau Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ihje svjesno toga da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iakovećina osnivača to priželjkuje).

U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenjaupravljačke funkcije na profesionalne menadžere koji nisu članovi obitelji zbog sve manježelje članova obitelji za uključivanje u posao.

Druge mogućnosti su transfer vlasništva nadpoduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom menadžmentu ili zaposleniku), prodajaosobama izvan poduzeća, preuzimanje ili spajanje.

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.

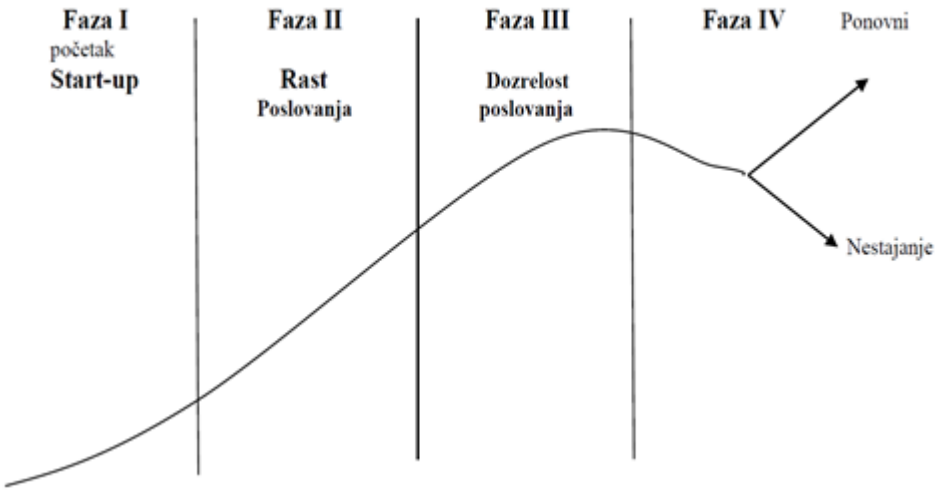
Najuspješniji prijelazi poduzeća su oni koji su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti obiteljskojtvrtki. Posljedica je takve suradnje spontani izbor nasljednika, umjesto da ga osnivač bira sam ili je riječ o pobjedniku u bitci koji se nameće nakon iznenadnog osnivačevog odlaska.

Nasljedstvobi trebalo biti planirani i postupni proces da bi se poslovanje poduzeća neometano nastavilo. Najmudrija je opcija izbor, školovanje nasljednika koji ćebrinuti za sigurnost i nastavak djelovanja tvrtke. Pokazalo se da su najuspješniji prijelazi tvrtke oni koji su rezultat suradnje osnivača igeneracije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju ipredanosti obiteljskom tvrtki. Posljedica je takve suradnje spontani izbor nasljednika, umjestoda ga osnivač bira sam ili je riječ o pobjedniku u bitci koji se nameće nakon iznenadnogosnivačevog odlaska.

U obiteljskom poduzeću obično počinju razmišljati o nasljedstvu tek u vrijemeosnivačeve 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 kakoće se proces odvijati.

2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Obiteljski biznis prolazi kroz razvojne faze, kao i živi organizam: od rođenja i djetinjstva, preko odrastanja i zrelosti pa do starosti i smrti obiteljskog poduzeća. Dakle, ima svoj životni ciklus, odnosno unaprijed određenu putanju u svom razvojnom putu. 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 ispod.



Slika 1 - Izvor: Kružić (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar, str.120

Moguće je govoriti o sljedećim fazama životnog ciklusa obiteljskog biznisa:

- pojava, pokretanje, start-upbiznisa
- stabilizacija i rast poslovanja
- dozrelost obiteljskog biznisa
- ponovni početak ili nestajanje biznisa

Pojava, pokretanje, start-upobiteljskog poduzeća - predstavlja prvu fazu. U toj fazi temeljni cilj svakog poduzeća je započeti s poslovanje. Uspjeh ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima. Fokus poduzeća je: preživljavanje, stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i postavljanje poduzeća „na noge".

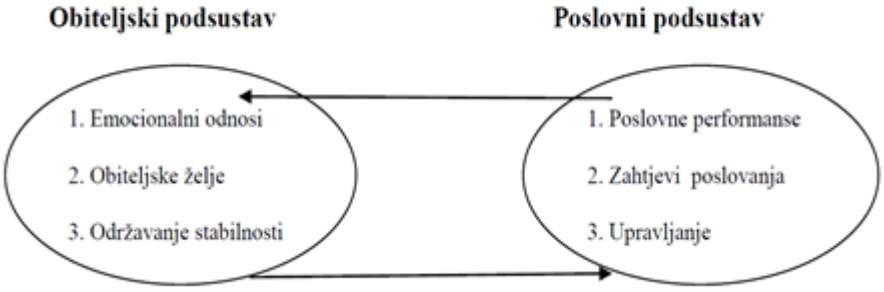
Druga faza razvoja je faza stabilizacije i rasta poslovanja, koju karakterizira: rast poslovanja i generiranje profita, unutarnja organizacijska stabilnost, financijski rizik pod kontrolom, dobri odnosi s kupcima,dobavljačima i okruženjem te rast potreba za planiranjem i traženjem adekvatnih razvojnih strategija.

Fazu dozrelosti karakterizira smanjenje profitabilnosti, usporavanje rasta i jačanje konkurencije. Proizvod ili usluga polako gubi svoju prepoznatljivost i konkurencija se umnogostručuje.Ključna pretpostavka opstanka je uključivanje vanjskih profesionalnih managera sa znanjima koji nedostaju obiteljskom managementu.

U zadnjoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća uočavamo slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za poslovni preokret. Moguća rješenja su nestajanje (likvidacija poduzeća sa slabim performansama) ili ponovni početak (jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata i inicijativa u okviru postojećeg poduzeća).

2.6. Interesi obitelji i interesi poduzeća

Budući da se sustav obiteljskog poduzeća sastoji od podsustava poslovanja i podsustava obitelji može doći do njihovog preklapanja. Preklapanje može uzrokovati konflikt koji proizlazi iz različitosti ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća. Različitost interesa i ciljeva obiteljskog podsustava značajno utječu na poslovni podsustav.



Slika 2 - Izvor: Kružić D (2004.): Obiteljski biznis, RRIF Zagreb str.36.

Da bi obiteljski biznis bio uspješan potrebno je uravnoteženje interesa obitelji i interesa poduzeća. Ukoliko se ova ravnoteža ne postigne poduzeće se može naći u opasnosti.

Neravnoteža ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća može biti dvostruko aspektirana:[11]

- neravnoteža implicirana prenaglašavanjem poslovne uloge obiteljskog poduzeća (neravnoteža – posao prije svega)
- neravnoteža implicirana prenaglašavanjem obiteljske ulogu obiteljskom poduzeću (neravnoteža –obitelj prije svega).

Prenaglašavanje poslovne uloge vodi k razaranju:

- obiteljskih komunikacija
- obiteljske identifikacije
- obiteljskog povjerenja
- obiteljskih emocija

Prenaglašavanje uloge obitelji vodi k razaranju:

- poslovnih komunikacija
- poslovnih odnosa
- poslovnih performansi
- procesa odlučivanja
- strateških mogućnosti

Uravnoteženost poslovnog podsistema i podsistema obitelji omogućava:

- povjerenje
- privlačnost obitelji
- poslovnu efikasnost
- obiteljsku harmoniju

[11] Kružić D. (Ur.) (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, str.116. – 117.

2.7. Temeljni uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Za uspjeh poduzeća je veoma važna dobra organizacija i razumno postavljeni ciljevi. Isto tako obiteljsko poduzeće se treba prilagoditi promjenama u okolini.Poduzeća koja se nisu spremna prilagoditi promjenama u okruženju vrlo često su izložena velikom riziku propadanja. To potvrđuje i podatak da od svih novoosnovanih poduzeća samo njih 55% doživi pet godina poslovanja.

Kao moguće razloge relativno kratkog vijeka mogu se navesti sljedeći uzroci:

- Prvi razlog je taj što je za uspjeh ili neuspjeh svakog poduzeće ključno da se prilagođava promjenama u okolini. Isto tako poduzeće treba razvijati svoje komparativne prednosti.
- Drugi je razlog da većina poduzeća u fazi zrelosti nisu angažirala profesionalne menadžere nego su sama nastojala riješiti postojeću situaciju što vrlo često dovodi do propadanja poduzeća.
- Kao treći razlog mogu se navesti interakcije između poslovnog i obiteljskog podsustava koje vrlo često rezultiraju međusobnim neskladnim razvijanjem

3. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERUPODUZEĆA „CUKARIN“

3.1.1. Povijesni prikaz

Sredinom devedesetih godina, kada je u trgovini smještenoj u njezinoj obiteljskoj kući slovenski proizvođač namještaja otkazao dugogodišnji najam, prostor je ostao prazan. Gospođa Smiljana je hrabro krenula u vlastiti biznis, uredila svoju malu butigu, napunila raznim slasticama i krenula u svijet poduzetništva.

Slika 3 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

Ideja za otvaranje obrta – pravljenje tradicionalnih domaćih kolača se kasnije rodila spontano. Smiljanine zlatne ruke, njena mašta, ljubav prema tradiciji i otkriće starih recepata njene bake nisu mogle nego stvoriti ovaj bajkovit svijet slatkog užitka.

Od samog početka je Cukarin bio poznat po uvijek novim i zanimljivim izlozima. Za svaku prigodu, događaj, feštu ili tek tako da uvesele stanovnike Korčule. U Cukarinu se osim kupovanja slastica događale i raznolike priredbe – izložbe dječjih radova, takmičenja u pravljenju lojenica za Sv.Martina. Cukarin nije falio ni na sajmovima i prezentacijama, i često se našao na popisu donatora raznih dobrotvornih akcija.

3.1.2. Proizvodni asortiman

Zahvaljujući ljubavi, radu i trudu, ali i borbi s teškoćama, svijet je upoznao tradicionalne korčulanske kolače – cukarin, klašun i amaretu, kao i „bruštulanemindole“ – bademe u šećeru napravljene prema starom korčulanskom receptu, kojima se kasnije pridružili i Marco Polo bombica i harubica. Njihov divan, prirodan okus proslavio je Cukarin širom svijeta. Našao se kao preporuka u raznim gastronomskim magazinima i turističkim vodičima. Naravno, uspjeh se potvrdio brojnim priznanjima i nagradama – Plavi cvijet je samo jedna od mnogih, a poseban je ponos najviše priznanje koje joj je dodijelio HOK u srpnju 2014 godine – Povelji sa pisanim priznanjem Zlatne ruke.

Šteta što vam na ovim stanicama ne možemo pružiti potpuni doživljaj okusa i mirisa. Za to vam valja posjetiti Korčulu, pronaći Cukarin i uživati u predivnim kolačima.Svaki od kolačića poseban je, ali svi pričaju iskrenu priču o ljubavi, vremenu i otoku.

Donosimo vam kratak opis nagrađivanih slastica iz Cukarina, a kod planiranja posjete otoku Korčuli, ne zaboravite posjetiti ovo, sada već kultno mjesto hrvatske gastro škrinje, nositelja oznake Hrvatski otočni proizvod (HOP).

CUKARIN

Ovaj, oblikom zanimljiv i naoko jednostavan suhi kolačić jednostavno se topi u ustima i na nepcu ostavlja cijelu filharmoniju prirodnih esencija limuna i naranče s blagim doticajem i mirisom dalmatinskog sunca. Tradicionalno se jede umočen u slatko vino Prošek. Kušajte jednom i garantirano ćete postati trajni obožavatelj! Svaki ovaj, kao i slijedeći kolači, mijese se i oblikuje ručno, pa se može reći da je svaki komad jedinstven i unikatan.

Slika 4 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

KLAŠUN

Također izrađen od istog svijetlog tijesta sa slatkim iznenađenjem u sredini! Kada zubi prođu kroz tanku opnu mirisnog, prhkog tijesta, zaustave se na moment na bogatom punjenju od oraha prožetom mirisnom esencijom domaće rakije od ruža. Svi ostali božanstveni okusi, koji se stvaraju u ustima daju se samo naslutiti.

Slika 5 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

AMARETA

Svjetlo-zlatne amarete, po nekima kolač tajanstvenih afrodizijačkih moći. U ovoj profinjenoj gluten free smjesi bogatog okusa dominiraju mljeveni mindoli (bademi) s jasnim zamamnim mirisom korice od limuna i naranče. Ali ostali neodoljivi okusi se ne daju dešifrirati! Mnogi tvrde da u sastavu ima i meda i suhih smokava, no, što je zapravo istina, ostavimo kao izazovnu tajnu.

Slika 6 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

MARKO POLO BOMBICA

Ime asocirano oblikom topovske kugle, a na spomen svjetski poznate bitke u kojoj je zarobljen MARKO POLO i koja se odvijala baš ispred grada Korčule. Bombica "Marko Polo" je kreativni proizvod novog doba, koji će tek ući u korčulansku tradiciju . Riječ je o pravoj gluten free kalorijskoj bombi – kuglici od fine kreme, posute fino sjeckanim orasima, a zatim omotane debelim slojem čokolade. Kod ove deliciozne kombinacije dolaze na svoje obožavatelji čokolade.

Slika 7 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

HARUBICA

To je kolač od rogača u papirnatoj košarici. Sladak i mirisni plod, hrana je još iz biblijskih vremena, a u ovom slučaju sljubljen s čupavom kapom domaće marmelade skupa sa korom od naranče. Ovu deliciju svakako trebate probati.

Slika 8 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

BROŠTULANI MINDELI

Mindele su Rimljani kao dar donosili prijateljima, a na vjenčanjima su bacali na mladence kao simbol plodnosti. Naše su none ili bake bruštulavale dugi niz godina do danas. Vrlo popularni, jednostavni slatki užitak.

Slika 9 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

BRUŠTULANI MINDELI “NA BILO”

Za vjenčanja, krštenja, pričesti i drugih prigoda u Korčuli su se posebno spravljali mindeli na „bilo“. Jednako zarazno mirisni i hrskavi.

Slika 10 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

KORČULANSKE SPOMILJE

Ovi gluten free kolači rade se po staroj zaboravljenoj recepturi od bjeljanka šećera, vanilije i soka limuna. Spomilje je naziv od spomena na njihov okus i kad se jednom probaju nepce ih ne zaboravlja.

Slika 11 - Izvor: internet stranica *www.cukarin.hr*

Za dostojno doživjeti sve ove kolačiće i njihovu magičnu esenciju, definitivno treba posjetiti Korčulu. Nestvarno lijep otok koji će vas ostaviti ljepotom bez daha, najbolje se može doživjeti upravo kroz ovako lijepe priče o trudu, umješnosti i upornosti vlasnice, te prepoznatljivim kolačima čija se slava davno otisnula od korčulanskog škoja i koja priča priču o Cukarinu već dva desetljeća.

3.1.3. Izazovi, inovativnost i vizija za budućnost

Iako su u osnovi recepti poznati jer se rade i drugdje, gospođe Smiljana ponosi se svojim tajnama koje njezine kolače čine jedinstvenima. U svakom je neki dodatak do kojeg je, radeći ih, došla sama. Ali, gospođa Smiljana ne želi da zbog količine njezini kolači izgube na kvaliteti. Jedino bi željela pomoć u pripremi, pa je tako uposlila obitelj i bliske prijateljice da grataju limune iz vrta, jer joj kao dodatak kolačima trena puno limunove kore.

Uspjela je na cijelom otoku, pa i na susjednom Pelješcu, organizirati branje latica posebne vrte mirisne ruže, od koje radi svoju „rakiju od rozi“ (kako se kaže po korčulanski), također jedan od nezaobilaznih dodataka njezinim slatkim receptima. Sve to slatko deliciozno je, i zato što je u te kolače ona unijela svoju čudesnu osobnost. Gospođa Smiljana otklanja mogućnost upošljavanja pomagača jer tvrdi da cijeli proces pripreme svakog kolača mora proći isključivo kroz njene ruke, a ima i tajni koje ne želi nikom otkriti. Njezine recepte znaju jedino njezine dvije kćeri.

Recepti za kolače stigli su do nje usmenom predajom s pranona na nonu.Nije trebalo dugo da se glas o najslađem kutku Jadrana na isti takav usmeni način (od nautičara do nautičara) uskoro pronese diljem svijeta. Cukarin se kao preporuka ističe u raznim gastronomskim magazinima i turističkim vodičima. Naravno, uspjeh se potvrdio brojnim priznanjima. Od samog početka je Cukarin bio poznat po uvijek novim i zanimljivim izlozima.

Slika 12 (Tiha noć u Cukarinovu izlogu)

Izvor: članak na internet stranica *www.vecernji.hr*

Koliko plijeni svojim kolačima, jednako toliko očarava svojim nastupom, zaraznim osmjehom i dobrom voljom. U pohode Cukarinu ide se i zbog ove prave otočne ambasadorice.

Nije ni rijetkost da se nautičke rute prave tako da se na putu prema jugu ili prema sjeveru obavezno sidri – u Cukarina. Pritom često dana mora objašnjavati da kolače radi sama, samo ona, i da nema masovne proizvodnje, te kako je za danas već gotova. Kolači su joj promijenili život, zbog njih se i prosvjedovalo.

'Ispred radnje su mi učinili demonstracije! Tih sam dana ozlijedila nogu pa sam mirovala, a stranci su tražili kolače. Nitko nije vjerovao da nema zamjene, mislili su da sam ja samo priča, da stotinu žena radi u kuhinji i peče kolače. A ja imam samo jednu ljetnu pomoćnicu koja prodaje kolače, dok ja sama pečem.

Na pitanje kojeg se slatkog događaja vezanog uz turizam najviše spominje, govori bez razmišljanja: onoga kad su me Japanci zaključali u kuhinju i priredili mi spektakl o kojem ne mogu pričati ni danas a da mi ne krenu suze.

Priča ide ovako:

'U Korčuli je japanska televizija snimala putopisnu emisiju u kojoj je sudjelovao njihov poznati jedriličar. Posjetili su me, probali kolače, snimili što su trebali i otišli snimati dalje. Navečer su se vratili i zamolili me da se zaključam u kuhinju. Bože moj, šta je ovo – napad na slastičarnicu!? pomislila sam. Ugurali su me i za par minuta otvorili vrata. Kad tamo po podu slastičarnice prostrt crveni tepih, a na njemu u kimonu pleše Hara, japanska varijanta naše voditeljice Barbare Kolar. Netko im je rekao da slavim 20. godišnjicu otvaranja Cukarina i oni su mi priredili tu malu svečanost. Rasplakala sam se', priča Smiljana.

KORČULA

昔の暮らしをいまに伝える、
ノスタルジックな店めぐり。

手作りお菓子は5種類のみ、
すべてオーガニック素材で。

ツカリン

「5種類全部試食するまで帰さないわよ！」と豪快なスミリアーナママ。島の伝統菓子はすべてナッツでできているのが特徴で、おばあちゃんから習ったという秘伝のレシピは幸せの味！ なかでもおすすめは「Amareta」。砕いたアーモンドにレモンやオレンジピールのさわやかさが加わって、ふくよかなクッキーのような味わいだ。

上奥：店名と同じ「Cukarin」という名のお菓子をディスプレー。これはワインに浸して食べるとおいしい。
上：「Amareta」はひとつ13クーナ
右：店をオープンして14年、スミリアーナさんは数々のお菓子の賞を受賞している実力派のスイーツ職人！

Cukarin map❸
Ulica Hrvatske Bratske Zajednice, 20260 Korčula
☎(0)20・711055
営8時30分～12時、17時30分～20時（5月～6月） 8時～12時30分、17時～22時（7月～8月）
休日、祭、9月～4月
カード：Ⓐ、Ⓓ、Ⓜ、Ⓥ

madame FIGARO japon | 064

Slika 13 - Izvor: članak na internet stranica *www.vecernji.hr*

'Nema godine da mi u dućan ne uđe netko iz Japana i na svim onim njihovim čudima s ekranima pusti snimak te proslave! Preko te emisije su čuli za Cukarin i kad dođu na našu obalu, nema šanse da me ne posjete. Ista stvar mi se dogodila s jednim poznatim turskim kuharom koji me posjetio, snimio na video. Sad nema turskog gosta koji mi ne pokazuje te snimke', smije se Smiljana.

Priča o kolačima, spizi, rakiji, vinu i ostalim otočnim guštima, ipak se temelji na još jednom bitnu podatku – na mjestu gdje je danas Cukarin, Smiljanin je djed do Drugoga svjetskog rata imao restoran. Cijela ova iznimna gurmanska priča, dakle, u svemu stvarno počiva na tradiciji.

4. ZAKLJUČAK

Obiteljski biznis danas predstavlja dominantan oblik poslovanja, čini okosnicu ekonomskog razvoja te predstavlja jedan od ključnih elemenata ekonomskog sustava u Europi. Razlika između obiteljskog poduzeća i tradicionalnog poslovanja je u tome što su obiteljska poduzeća usmjerena prvenstveno na očuvanje održivog poslovanja, a ne na direktni profit. Obiteljska poduzeća su isto tako veoma važna za stabilizaciju ekonomije.

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 kvalitetnojinterakciji tvrtke i poduzetničke obitelji.

Svaki poduzetnički pothvat je rizičan te ima svoje prednosti i nedostatke. Međutim prilikom pokretanja obiteljskog biznisa je veoma važno imati potporu članova obitelji. Isto tako je veoma važno da su usklađeni interesi poslovanja i interesi obitelji.

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.

U poslovanju se je veoma važno prilagoditi potrebama korisnika, te dugoročno planirati. Važno je postaviti određene ciljeve te ih nastojati ostvariti. Isto tako nije dovoljno ponuditi određeni proizvod ili uslugu, nego je važno taj proizvod ili uslugu stalno usavršavati, ostvariti održivu konkurentsku prednost te pratiti trendove. Isto tako veoma je važna motiviranost zaposlenika i kvaliteta rada. Ukoliko su zaposlenici motivirani povećava se njihova efikasnost i efektivnost.

LITERATURA

- Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
- Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles
- Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2011.
- Kotler, P. (2001.): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb
- Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb
- Kružić, D.(2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar
- Poslovni dnevnik – Obiteljska poduzeća, uzor u poslovanju (2013.)
- Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
- www.cukarin.hr