REORGANIZACIJA POSLOVANJA GRADSKOG KOMUNALNOG PODUZEĆA

Baleta, Željana

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:124:636466

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

EKONOMSKI FAKULTET SVEUČILIŠTA U SPLITU

ZAVRŠNI RAD

Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru trgovačkog društva s ograničenom odgovornošću „ Izodal“

Mentorica: Studentica:

doc.dr.sc. Marina Lovrinčević Željana Baleta

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ:

1.UVOD 4

1.1. Predmet istraživanja 4

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 4

1.3. Metode istraživanja 5

1.4. Struktura rada 5

2. ZNAČAJKE OBITELJSKOG PODUZEĆA 6

2.2. Priroda i struktura obiteljskog poduzeća 7

2.3. Prednosti i nedostatci obiteljskog poduzeća 9

2.4. Obiteljska poduzeća u RH i u svijetu 11

2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 12

2.6. Model obiteljskog poduzeća 14

2.7. Dimenzije obiteljskog poduzeća 16

2.7.1. Obiteljska dimenzija poduzeća 16

2.7.2. Vlasnička dimenzija obiteljskog poduzeća 17

2.7.3. Poslovna dimenzija poduzeća 18

3. OPĆI PODATCI O PODUZEĆU 20

3.1. Općenito o tržištu prozorskih profila 21

3.2. Misija i vizija poduzeća 22

3.3. Registrirane djelatnosti poduzeća 22

3.4. Analiza računa dobiti i gubitka poduzeća Izodal d.o.o. 23

3.5. Analiza bilance poduzeća Izodal d.o.o. 24

4. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA 26

4.1. Analiza organizacijske strukture 26

4.2. Analiza ljudskih resursa 26

4.3. Swot analiza obiteljskog poduzeća 30

5.ZAKLJUČAK 32

LITERATURA 34

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 35

1.UVOD

Obitelj je osnovna društvena jedinica zasnovana na zajedničkom životu užeg kruga krvnih srodnika, u kojoj se sjedinjuju biološko-reproduktivne, ekonomske i odgojne funkcije.

Obiteljska poduzeća nekada su bili obrti koji su se nasljeđivali, a danas najviše obiteljskih poduzeća nalazi se u sektoru malih i srednjih poduzeća. Obiteljska poduzeća moraju uskladiti obitelj, vlasništvo i poslovanje, što i nije lak zadatak.

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakoga gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Udio obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama veći je od 60%, a udio u zaposlenosti kreće se između 30% i 60%.

Primjeri uspješnih obiteljskih poduzeća su Peugeot, Fiat, Danone, Michelin, Henkel, BMW i IKEA. Zbog velikog utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo u razvijenim zemljama mnogo pozornosti i istraživanja posvećuje se upravo obiteljskim poduzećima.

Obiteljska poduzeća su specifična - imaju svoje prednosti, ali i nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća. Među glavnim problemima obiteljskih poduzeća je pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća.

Istraživanja pokazuju da samo u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija unutar obitelji i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadaju.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovoga rada su specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća. Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Identificirati, istražiti i opisati specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru trgovačkog društva s ograničenom odgovornosti „Izodal“.

1.3. Metode istraživanja

Metode koje su se koristile u ovome radu su:[1] metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, te metoda deskripcije.

Metoda indukcije - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.

Metoda dedukcije – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

Metoda analize – raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.

Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

1.4. Struktura rada

Ovaj Završni rad podijeljen je u šest tematskih cjelina. U uvodu će se upoznati s predmetom istraživanja, njegovom svrhom i ciljevima, te korištenim metodama istraživanja. U drugom dijelu objašnjava se obiteljsko poduzetništvo teorijski, njegova priroda i struktura, te prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća. U trećem djelu iznose se opći podatci o trgovačkom društvu s ograničenom odgovornosti „Izodal“, njegova povijest osnivanja, misija i vizija, te registrirane djelatnosti poduzeća. Analizira se račun dobiti i gubitka, te bilanca poduzeća. Četvrti dio rada predstavlja specifičnosti poslovanja ovog obiteljskog poduzeća, kao što su analiza organizacijske struktura u poduzeću, ljudskih resursa, te prednosti i nedostaci poduzeća. U petom dijelu, u zaključku, vidjeti će se što se sve ovim radom ustanovilo. Iza zaključka prikazuje se popis literature, popis slika, tablica i grafikona.

[1] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf

2. ZNAČAJKE OBITELJSKOG PODUZEĆA

2.1. Određenje obiteljskog poduzeća

Postoji mnogo različitih definicija obiteljskog poduzeća. Definicija Barnesa i Hershona[2] (1976) glasi „Obiteljska tvrtka je ona u kojoj je većinski udio u rukama pojedinaca ili članova iste obitelji.“ Pema Donnelleyu[3] (1964) „Tvrtku smatramo obiteljskom kada je izrazito povezana s najmanje dvijema generacijama obitelji, a ta povezanost ima izvanredan utjecaj na politiku tvrtke i obiteljske planove“. U Hrvatskoj pojam obiteljskog poduzeća nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja kao i projekciju utjecaja na gospodarstvo Hrvatske.

U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja 3 SME – sektor malog i srednjeg poduzetništva u isto vrijeme i upravlja poduzećem.[4]

Obiteljsko poduzetništvo dio je tradicionalnog poduzetništva, a karakterizira ga da većinski udio kontroliraju članovi obitelji.

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća. Istraživanje Family Business International Monitor1 provedeno među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60% te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Velika Britanija i Nizozemska) i 61% (Švedska). U SAD-u udio obiteljskih poduzeća je 95%, a udio u zaposlenosti 60%.[5]

[2] https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A220/datastream/PDF/view
[3] http://www.cepor.hr/cepra/wp-content/uploads/2015/07/Magistarski-rad_Senegovic.pdf
[4] Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb, listopad 2012.g., dr.sc. Mirela Alpeza
[5] http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888

2.2. Priroda i struktura obiteljskog poduzeća

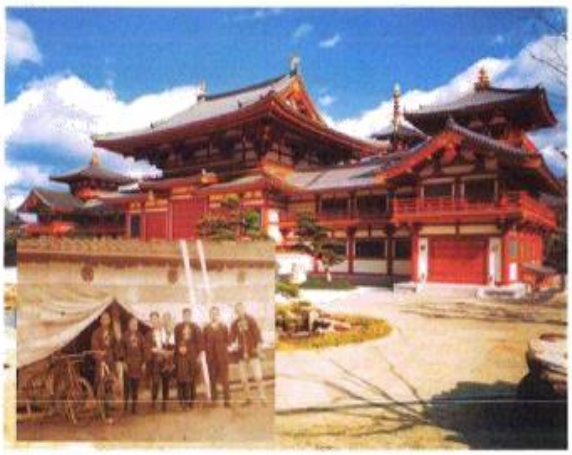
Teško je definirati prirodu i strukturu obiteljskog poduzeća. Strukturu i moć obiteljskih poduzeća moguće je samo sagledati potpunom analizom utjecaja kroz povijest, doprinos obitelji društvu kao društvenu odgovornost, te nadasve njihov ekonomski utjecaj. Često zbog skromnosti, političkih uređenja, fiskalnih politika ili vjerskih pobuda, obitelji nisu spremne javno iznositi svoje uspjehe, pa ostaju teško prepoznatljiva.

Najzanimljivija povijesna priča vezano u obiteljska poduzeća je ona o nastanku najstarijeg obiteljskog poduzeća Kongo Gumi iz Japana.

Redni broj	Naziv	Godina osnivanja	Država	Generacija
1.	Kongo Gumi Ltd.	578.	Japan	40-ta
2.	Hoshi	718.	Japan	46-ta
3.	Chateau de Goulaine	1000.	Francuska	-
4.	Barone Ricasoli	1141.	Italija	-
5.	Barovier & Toso	1295.	Italija	28-ma
6.	Hotel Pilgrim Haus	1304.	Njemačka	-
7.	Richard de Bas	1326.	Francuska	-
8.	Torrini Firenze	1369.	Italija	-
9.	Antinori	1385.	Italija	26-ta
10.	Camuffo	1438.	Italija	18-ta
11.	Baronnie de Coussergues	1495.	Francuska	16-ta
12.	Grazia Deruta	1500.	Italija	-
13.	Fabrica D´Armi Pietro Beretta	1526.	Italija	14-ta
14.	John Brooke & Sons	1541.	V.Britanija	15-ta
15.	Codorniu	1551.	Španjolska	-

Slika 1: Najstarija svjetska obiteljska poduzeća

Izvor: Kružić, Bulog, Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Split, 2012., str.44.



Slika 2: Najstarije obiteljsko poduzeće Kongo Gumi Ltd

Izvor: http://www.ancient-origins.net/history/kongo-gumi-oldest-continuously-operating-company-survives-1400-years-crash-003765

Poduzeće Kongo Gumi osnovano je 578. godine kada je Princ Shotoku doveo obitelj Kongo iz Koreje u Japan. Obitelj Kongo je imala zadatak izgraditi budistički Shitennoji hram koji postoji još i danas. Tijekom stoljeća, Kongo Gumi je sudjelovao u građenju mnogih poznatih građevina, uključujući i Osaka zamak koji je izgrađen u 16.tom stoljeću. Obitelj Kongo se bavila graditeljstvo sve do 2006. godine, naročito izgradnjom i održavanjem religioznih hramova. Predsjednik kompanije bio je Toshitaka Kongo, koji reprezentira 40- tu generaciju obitelji računajući od osnivača, dok je njegov sin Masakazu Kongo upravljaokompanijom koja je zapošljavala oko 100 zaposlenika i ostvarivala godišnji prihod od oko 70 milijuna US $. U siječnju 2006. godine Kongo Gumi Ltd je otpočeo s procesom likvidacije, koja je završena u prosincu 2006. na način da je imovinu društva Kongo Gumi Ltd., kupila Takamatsu Corporation Group Co. iz Osake. Od prosinca 2006. Kongo Gumi nastavlja s graditeljskom djelatnošću kao poduzeće u vlasništvu druge (neobiteljske) kompanije. [6]

Iz prethodne priče je razvidno da se obiteljska poduzeća svakodnevno rađaju ali i propadaju. Prirodu i strukturu obiteljskog poduzeća jako je teško u potpunosti utvrditi. Potrebna je analiza njihovog povijesnog razvoja, doprinosa obitelji i društvu, te njihove ekonomske i društvene snage, što ne predstavlja lagan zadatak jer obitelji nekad ne žele javno obznaniti uključenost u različite poslovne poduhvate. Rezultat navedenog je da je jako teško prepoznati obiteljska poduzeća pa čak onda kada ih vodi jedna obitelj.

[6] Kružić, D., Bulog, I., Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Split, 2012., str.43.

Obiteljska poduzeća manifestiraju se u različitim veličinama i oblicima, od malih poduzeća (najčešće s jednim vlasnikom), srednje velikih i velikih obiteljskih poduzeća, pa do velikih multinacionalnih kompanija u vlasništvu ili pod kontrolom obitelji. Veoma su širokog raspona starosti i često s djelatnostima koje su izrazito disperzirane.[7]

Obiteljska poduzeća razlikujemo po djelatnosti koju obavljaju, po broju zaposlenih radnika koji može varirati od samo jednog zaposlenog pa sve do nekoliko desetaka tisuća radnika od kojih je samo nekoliko članova obitelji. Možemo ih razlikovati i s obzirom na količinu poslovnog iskustva, organizacijsku kulturu koja je uspostavljena, usmjerenost k budućnosti te s obzirom na fazu razvoja u kojoj se dotično obiteljsko poduzeće nalazi.

2.3. Prednosti i nedostatci obiteljskog poduzeća

Kao prednosti obiteljskog poslovanja najčešće se navode:[8]

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- Spremnost obitelji na odricanja, a 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 kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Pored navedenih moguće je identificirati i dodatne prednosti obiteljskih poduzeća koja upućuju da :[9]

- Obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva,
- Obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,

[7] Kružić, D., Bulog, I., Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet , Split, 2012., str.4
[8] Buble, M., Management maloga poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003, str. 85
[9] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A., Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Split, Ekonomski fakultet Mostar, Mostar, 2016., str. 90

- Obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova, razvijajući u njima filantropski osjećaj, uključivo razvijanje njihovog društvenog značenja, i doprinosi izgradnji njihove uvaženosti.

Iz navedenih prednosti vidljivo je da se u fokus obiteljskog poduzeća stavlja zajedništvo obitelj te razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova. Iz svega navedenog obiteljsko poduzeće može predstavljati raj i sigurnost za članove obitelji, kao i ne članove obitelji koji su zaposleni u obiteljskom poduzeću.

Nedostaci obiteljskih poduzeća najčešće proizlaze iz:[10]

- Realnosti 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 povezanost članova u obiteljskom poduzeću nije bazirana 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 poremećaje 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.

Iz navedenih nedostataka može doći do pojave nezadovoljstva članova obitelji, razmirica, sukoba, pa u najgorem slučaju i do raspada obitelji.

[10] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A., op.cit. str. 91

2.4. Obiteljska poduzeća u RH i u svijetu

Dok obiteljska poduzeća u Europskoj uniji (EU) uglavnom zabrinjava sve veća konkurencija i zapošljavanje talentiranih zaposlenika, za hrvatska poduzeća, uz konkurenciju, najveći su izazovi pad profitabilnosti, rast režijskih troškova i pristup financiranju, pokazalo je istraživanje "Europski barometar obiteljskih poduzeća", u koje je po prvi put uvrštena i Hrvatska.

To istraživanje je od svibnja do srpnja putem internetskog obrasca provedeno među 1.400 obiteljskih poduzeća u 25 zemalja Europske unije, a proveli su ga zajednica Europskih obiteljskih poduzeća (EOP) i revizorska kuća KPMG. U Hrvatskoj je u istraživanju sudjelovalo oko 50 obiteljskih poduzeća, od čega 30 posto spada u kategoriju velikih poduzeća.

Povećana konkurencija je prva na listi izazova, koju je kao glavni problem istaknulo 37 posto europskih i 31 posto hrvatskih ispitanih poduzeća, kazao je direktor KPMG-a Zoran Zemlić, predstavljajući u utorak rezultate istraživanje. "To nije iznenađenje jer trenutno više od 20 milijuna poduzeća posluje u EU, a svake godine se osnuje oko 1,2 milijuna novih", izjavio je.

Drugi najveći problem za poduzeća u Europi je pronalazak i zapošljavanje talentirane radne snage, što u Hrvatskoj još nije percipirano kao jedan od problema. Naime, 33 posto ispitanika u Europi zabrinuto je oko sposobnosti zapošljavanja i zadržavanja kvalitetnog kadra, dok je taj postotak u Hrvatskoj svega 16 posto.

Za razliku od europskih, hrvatska poduzeća brine i rast režijskih troškova, koji je kao problem izdvojilo 48 posto ispitanika, za razliku od europskih tek 8 posto. Hrvati imaju i više problema s pristupom financiranju, s kojim nije imalo problema tek 41 posto poduzeća, dok je taj postotak u Europi 85 posto, pokazalo je istraživanje. Obiteljska poduzeća pozitivno gledaju na svoje buduće poslovanje. Tako je 75 posto njih u EU optimistično oko budućnosti, a u Hrvatskoj 62 posto.[11]

Hrvatska obiteljska poduzeća ove su godine prvi put obuhvaćena u istraživanju koje konzutantska tvrtka KPMG u Europskoj uniji provodi s Federacijom europskih obiteljskih poduzeća, organizacijom koja zastupa obiteljska poduzeća čiji su ukupni godišnji prihodi veći od bilijun eura. Od 1400 ispitanih tvrtki u 25 članica EU u dobrovoljnoj online anketi

[11] http://limun.hr/main.aspx?id=1052768

sudjelovalo je pedesetak obiteljskih tvrtki iz Hrvatske, trećina su bila velika poduzeća Orbica i TimKabela, a ostalo srednja, mala i mikro obiteljska poduzeća[12].

2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Svaki živi organizam ima svoj životni ciklus, ali imaju ga i proizvodi, usluge, te slijedom toga i poduzeća. Obiteljska poduzeća prolaze kroz nekoliko faza poslovnog razvoja, koja se nazivaju životnim ciklusom obiteljskog poduzeća.

Četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća su:[13]

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

1.Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća – prva faza u kojoj je osnovni cilj započeti s poslovanjem.

- ✓ Uspjeh ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima
- ✓ Fokus: preživljavanje, stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i postavljanje biznisa „na noge”

Karakterizirana je visokim financijskim rizikom , niskim stupnjem organiziranosti, pritiskom za što bržim postizanjem rezultata, slabom konkurentskom pozicijom, te nedostatkom resursa.

2. Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja – druga faza u kojoj je moguće ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspjelo. Zaposlenici se identificiraju s poduzećem u kojem vlada zdrava poslovna i razvojna klima.

[12] http://www.telegram.hr/biznis-tech/13-zanimljivih-tocaka-iz-velikog-eu-istrazivanja-o-obiteljskim-tvrtkama-u-hrvatskoj/
[13] Kružić, D., Bulog, I., op.cit. str. 102

- Karakteristike:[14]

✓ Rast poslovanja, generiranje profita

✓ Unutarnja organizacijska stabilnost

✓ Financijski rizik pod kontrolom

✓ Dobri odnosi s kupcima, dobavljačima i okruženjem

✓ Raste potreba za planiranjem i traženjem adekvatnih razvojnih strategija

3. Dozrelost poslovanja – treća faza u kojoj dolazi do birokratiziranja i smanjenja profitabilnosti

- Karakteristike: [15]

✓ Smanjenje profitabilnosti

✓ Usporavanje rasta

✓ Jačanje konkurencije

Ključna pretpostavka opstanka je uključivanje vanjskih profesionalnih menadžera sa znanjima koji nedostaju obiteljskom menadžmentu.

4. Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća – četvrta (zadnja) faza u kojoj je ključ svega da li preživjeti ili propasti.

- Karakteristike: [16]

✓ Slabljenje konkurentske pozicije poduzeća

✓ Pad poslovnih performansi

---

[14] http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf

[15] http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf

[16] http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf

✓ Smanjenje mogućnosti za poslovni preokret

Dva su moguća rješenja, i to:

- Nestajanje - likvidacija poduzeća sa slabim performansama
- Ponovni početak - jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata i inicijativa u okviru postojećeg poduzeća[17]

Dugoročni opstanak poduzeća ovisi o pravovremenoj pripremi za prijenos poslovanja, u cilju zaštite kapitala vlasnika poduzeća, ali i očuvanja radnih mjesta i stvaranja pretpostavki za kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti.



Slika 3: Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Izvor: http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf

2.6. Model obiteljskog poduzeća

Na temelju istraženih karakteristika obiteljskih poduzeća došlo je do razgranavanja na tri podsustava djelovanja, te je razvijen model obiteljskog poduzeća koji je sastavljen od tri dimenzije:[18]

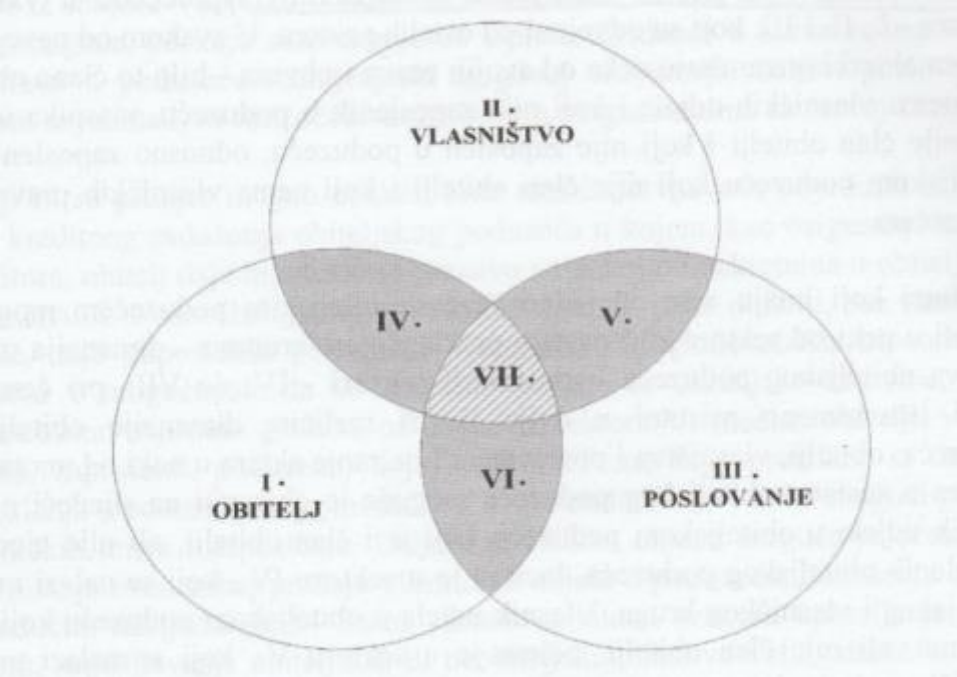
1. Dimenzije obitelji

[17] http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf

[18] Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation – Life Cyces of the Family Business, Harvard Business SchoolP ress, Boston, Massachusetts, str. 4 - 7

2. Dimenzije vlasništva

3. Dimenzije poslovanja



Slika 4: Statički model obiteljskog poduzeća

Izvor: Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation – Life Cyces of the Family Business, Harvard Business SchoolP ress, Boston, Massachusetts, str. 6

Prezentirani model obiteljskog poduzeća oslikava obiteljsko poduzeće kao sustav koji uključuje tri nezavisna međusobno preklapajuća kruga različitih dimenzija – obitelji, vlasništva i poslovanja. Bilo koji akter može se naći u jednoj od sedam različitih pozicija:[19]

- Tri pozicije – vanjski sektori – koji proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera u dimenzijama – obitelji, vlasništva i poslovanja – imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem,
- Četiri pozicije – unutarnji sektori – koje su određene presjecištima i preklapanjima dimenzija obiteljskog poduzeća – imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem,

pri čemu različiti akteri koji se mogu pojaviti u sustavu obiteljskog poduzeća imaju jednu i samo jednu lokaciju u modelu.

[19]Kružić, D., Bulog, I., op.cit.str. 271

Ukupno promatrano, uloge koje pojedinci imaju u navedenom modelu mogu se iskazati na sljedeći način:[20]

I. član obitelji / bez vlasničkog udjela / nije zaposlenik poduzeća
II. nečlan obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća
III. nečlan obitelji / bez vlasničkog udjela / zaposlenik poduzeća
IV. član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća
V. nečlan obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća
VI. član obitelji / bez vlasničkog udjela / zaposlenik poduzeća
VII. član obitelji / vlasnik udjela /zaposlenik poduzeća

Različitost uloga I – VII implicira i različitost postupanja aktera i razumijevanja stavova drugih u okviru obiteljskog poduzeća.

2.7. Dimenzije obiteljskog poduzeća

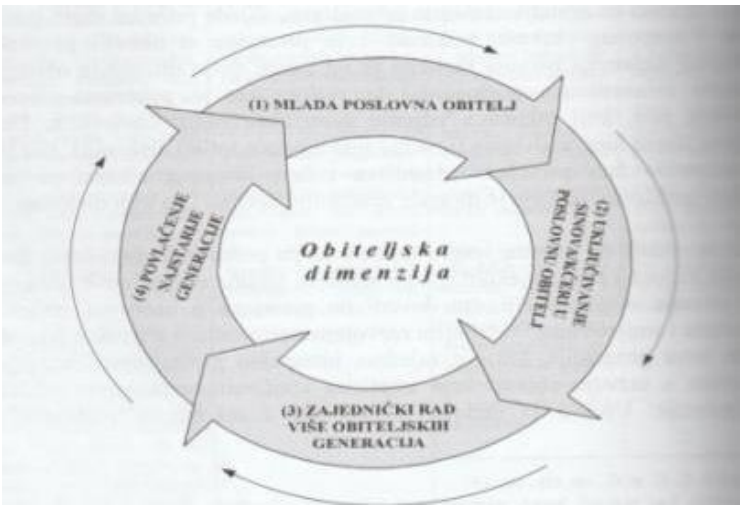
2.7.1. Obiteljska dimenzija poduzeća

U svrhu boljeg razumijevanja obiteljskog poslovanja potrebno je ukazati na činjenicu da se sve poslovne obitelji susreću s čitavim nizom pitanja na koja moraju dati adekvatan i primjeren odgovor. Neka od pitanja su pojava novih generacija u obitelji, uspostava autoriteta prema djeci, odnos sinova i kćeri i sl. Odgovor na gore navedena pitanja može se dati samo protekom vremena koji pokreće obiteljske promjene.

Faze razvoja poslovne obitelji su:[21]

- faza pojavljivanja – nastanka mlade poslovne obitelji
- faza uključivanja djece u poslovnu obitelj
- faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija
- faza povlačenja najstarije generacije

[20] Kružić, D., Bulog, I., op.cit.str. 272
[21] Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost / Dejan Kružić, Ivana Bulog – Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012.. str. 170.)



Slika 5: Faze razvoja poslovne obitelji

Izvor: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost / Dejan Kružić, Ivana Bulog – Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012.. str. 170.)

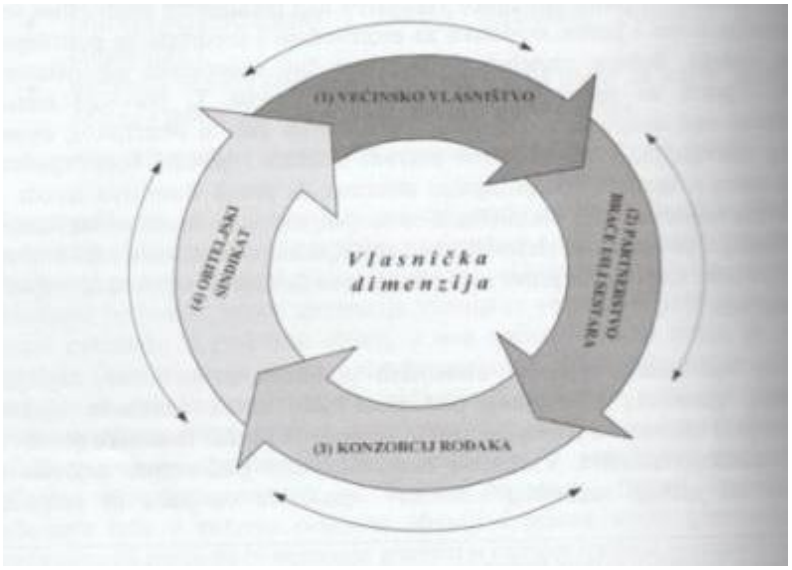
Bitno je napomenuti da na razvoj obitelji nije moguće utjecati jer je on pod djelovanjem biološkog sata. Faze razvoja mogu različito trajati te imati različite pojavne oblike, ali se obitelj razvija u samo jednom smjeru i to pod utjecajem vremena.

2.7.2. Vlasnička dimenzija obiteljskog poduzeća

Vlasništvo predstavlja najpotpunije ovlaštenje ljudi da raspolažu stvarima i pravima – individualni je odnos čovjeka i stvari (prava) i predstavlja fizičko posjedovanje i iskorištavanje stvari i prava od strane ljudi. Postoje različite vrste vlasti čovjeka nad stvarima, a vlasništvo je najpotpunija,apsolutna i gotovo neograničena vlast čovjeka nad stvari.[22]

U obiteljskom poslovanju, možemo promatrati vlasništvo i s ekonomskog i s pravnog aspekta. Gledano s ekonomskog aspekta vlasništvo se manifestira u prisvajanju stvari i prava, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji, dok u pravnom smislu predstavlja zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi i raspolaganju stvarima.

[22] Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost / Dejan Kružić, Ivana Bulog – Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012.. str. 177.



Slika 6: Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima

Izvor: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost / Dejan Kružić, Ivana Bulog – Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012.. str. 178.

Temeljne forme vlasništva su:[23]

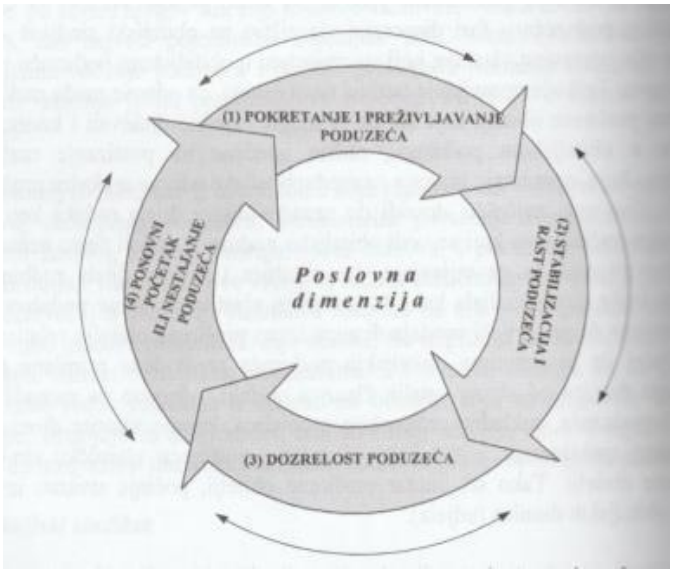
- poduzeća u većinskom vlasništvu
- poduzeća u vlasništvu nasljednika – braće i/ili sestara
- poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka
- poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji

2.7.3. Poslovna dimenzija poduzeća

Pored dimenzije obitelji i dimenzije vlasništva, u izučavanju odnosa unutar obiteljskog poduzeća veoma je značajna i dimenzija poslovanja – veličina i struktura, starost poduzeća, performanse njegovog poslovanja – utječu na stvaranje slike o funkcioniranju obiteljskog poduzeća i daju mogući uvid kako će se poduzeće razvijati u budućnosti.[24]

[23] Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost / Dejan Kružić, Ivana Bulog – Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012., str. 179

[24]Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost / Dejan Kružić, Ivana Bulog – Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012., str. 169.-178.



Slika 7: Poslovne faze razvoja obiteljskog poduzeća

Izvor: Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost / Dejan Kružić, Ivana Bulog – Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012., str. 190.)

Razvoj obiteljskog poduzeća, promatran kroz poslovnu dimenziju, karakterizira prethodno navedene faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, a to su:

- Pokretanje i preživljavanje poduzeća
- Stabilizacija i rast poduzeća
- Dozrelost poduzeća
- Ponovno pokretanje ili nestanak poduzeća

3. OPĆI PODATCI O PODUZEĆU

Izodal d.o.o. za završne radove u građevinarstvu sa sjedištem u Kaštel Sućurcu, registrirano je na Trgovačkom sudu u Splitu davne 1997. godine. Glavna djelatnost poduzeća, prema NKD klasifikaciji, je proizvodnja proizvoda od pl. masa za građevinarstvo, završni građevinski radovi. Osnivači Društva su supružnici, gospodin Ante i gospođa Nevenka Hrga. Gospodin Ante zastupa Društvo pojedinačno i samostalno.

Tvrtka: Izodal d.o.o. za završne radove u građevinarstvu

Skraćeni naziv: Izodal d.o.o.

OIB: 07085868781

Registarski sud: Trgovački sud u Splitu

Sjedište: F. Tuđmana 9, 21 212 Kaštel Sućurac

Pravni oblik: društvo s ograničenom odgovornošću

Temeljni kapital: 1.262.400,00 kn

Osnivači/članovi društva:

Ante Hrga, OIB: 59205592497, Kaštel Sućurac, Rimski put 44

-član društva d.o.o.

Nevenka Hrga, OIB: 02919312730, Kaštel Sućurac, Rimski put 44

-član društva d.o.o.

Osobe ovlaštene za zastupanje:

Ante Hrga, OIB: 59205592497, Kaštel Sućurac, Rimski put 44

-član uprave

-zastupa društvo pojedinačno i samostalno

3.1. Općenito o tržištu prozorskih profila

Tržište prozorskih profila označeno je primjenom slijedećih triju materijala: **drvo, aluminij i PVC te kombinacija drvo+ aluminij**. Koji će se materijal primijeniti, ovisi o tipu objekta, osobnom ukusu investitora i cijeni.

1. Drvo

Drvo je bez sumnje najprirodniji materijal za izradu prozora i vrata. Uz to je odličan toplinski izolator. Nedostatak drva je što uslijed sposobnosti upijanja vlage može doći do mijenjanja oblika prozora. Kvalitetnom impregnacijom može se donekle spriječiti upijanje vlage u velikoj mjeri no učinci impregnacije ne traju dugo, a uz to je i jako skupo, što održavanje drvenih prozora čini zahtjevnim.

2. Aluminij

Aluminij ima dobru nosivost, no nedostatak mu je loša toplinska izolacija.

3. PVC

Svi PVC profili napravljeni su na sistemu zračnih komora, a čvrstinu prozorima i vratima daju pocinčani čelični profili koji se ne savijaju i ne hrđaju. Na tržištu postoje trokomorni , petkomorni, šest i osamkomorni profili.

Tržišne potrebe koje se zadovoljavaju izborom PVC profila:

- visoka funkcionalnost
- otpornost na atmosferske utjecaje
- niski troškovi održavanja
- dugi vijek trajanja
- zvučna i toplinska izolacija
- estetika

4. Kombinacija drvo/aluminij

- ekskluzivna, trajna i skupa

3.2. Misija i vizija poduzeća

Vizija:

- Pretpostavlja sliku idealne budućnosti poduzeća.
- Mora biti jednostavna, razumljiva svima, uzbudljiva, biti realna ali istovremeno predstavljati izazov.
- Podrazumijeva predviđanje ciljeva na dugi rok.

Vizija poduzeća Izodal d.o.o.: *Postati broj jedan proizvođač proizvoda od pl. masa za građevinarstvo u Dalmaciji.*

Misija:

- Predstavlja način ostvarenja vizije.
- Sklona je promjenama, tj. može se mijenjati u određenim uvjetima.

Misija poduzeća Izodal d.o.o.: *Osigurati svojim kupcima kvalitetne proizvode (uz dobar omjer cijene i kvalitete) i u potpunosti zadovoljiti njihovu potražnju.*

3.3. Registrirane djelatnosti poduzeća

Djelatnosti registrirane na Trgovačkom sudu u Splitu su:

- Proizvodnja proizvoda od pl. masa za građevinarstvo
- Završni građevinski radovi
- Trgovina na veliko drvom, građevnim materijalom
- Zastupanje stranih firmi
- Proizvodnja građevinske stolarije i elemenata
- Proizvodnja građevinske stolarije od metala
- Podizanje zgrada (visokogradnja) i niskogradnja

- Posredovanje u trgovini (trgovina na veliko uz naknadu ili na ugovornoj osnovi)
- Trgovina na veliko električnim aparatima za kućanstvo, radio uređajima i TV uređajima
- Trgovina na malo namještajem, opremom za rasvjetu i proizvodima za kućanstvo
- Trgovina na malo električnim aparatima za kućanstvo, radioređajima i TV uređajima
- Trgovina na malo željeznom robom, bojama, staklom, ostalim građevnim materijalom
- Trgovina na malo satovima
- Trgovina na malo igrama i igračkama
- Ostali kopneni prijevoz

3.4. Analiza računa dobiti i gubitka poduzeća Izodal d.o.o.

Tablica 1: Račun dobiti i gubitka

Naziv pozicije	2014.g.	2015.g.
I. POSLOVNI PRIHODI	15.044.431	12.779.387
II. POSLOVNI RASHODI	14.127.608	12.230.254
III. FINANCIJSKI PRIHODI	5.639	1.788
IV. FINANCIJSKI RASHODI	31.781	50.110
V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	-	-
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA	-	-
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI	-	-
VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI	-	-
IX. UKUPNI PRIHODI	15.050.070	12.781.175
X. UKUPNI RASHODI	14.159.389	12.280.364
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	890.681	500.811
XII. POREZ NA DOBIT	196.504	121.792
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	694.177	379.019

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 1 vidljivo je da je u 2015.g. ostvareno 12.781.175 kuna prihoda te 12.280.364 kuna rashoda što je rezultiralo bruto dobiti u iznosu 500.811 kuna. Neto dobit nakon oporezivanja iznosila je 379.019 kuna.

3.5. Analiza bilance poduzeća Izodal d.o.o.

Tablica 2: Bilanca stanja, 31.12

Naziv pozicije	2014.g.	2015.g.	2014%	2015%
AKTIVA				
A) DUGOTRAJNA IMOVINA	**5.670.048**	**5.287.109**	**50,95**	**53,41**
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	16.147	3.756	0,15	0,04
II. MATERIJALNA IMOVINA	5.610.175	5.239.627	50,42	52,93
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	43.726	43.726	0,39	0,44
IV. POTRAŽIVANJA	-	-	-	-
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	-	-	-	-
B) KRATKOTRAJNA IMOVINA	**5.424.006**	**4.581.801**	**48,74**	**46,29**
I. ZALIHE	1.870.027	2.059.583	16,80	20,81
II. POTRAŽIVANJA	3.013.348	2.101.116	27,08	21,23
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	-	-	-	-
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	540.631	421.102	4,86	4,25
C) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	**33.831**	**29.917**	**0,30**	**0,30**
D) UKUPNO AKTIVA	**11.127.885**	**9.898.827**	**100,00**	**100,00**
E) IZVANBILANČNI ZAPISI	-	-	-	-
PASIVA				
A) KAPITAL I REZERVE	**3.437.811**	**3.816.830**	**30,89**	**38,56**
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	1.262.400	1.262.400	11,34	12,75
II. KAPITALNE REZERVE	-	-	-	-
III. REZERVE IZ DOBITI	-	-	-	-
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	-	-	-	-
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	1.481.234	2.175.411	13,31	21,98
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	694.177	379.019	6,24	3,83
VII. MANJINSKI INTERES	-	-	-	-
B) REZERVIRANJA	**396.255**	**416.838**	**3,56**	**4,21**
C) DUGOROČNE OBVEZE	**5.055.745**	**3.819.049**	**45,43**	**38,58**
D) KRATKOROČNE OBVEZE	**2.189.544**	**1.820.578**	**19,68**	**18,39**
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	**48.530**	**25.532**	**0,44**	**0,26**
F) UKUPNO – PASIVA	**11.127.885**	**9.898.827**	**100,00**	**100,00**
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	-	-	-	-

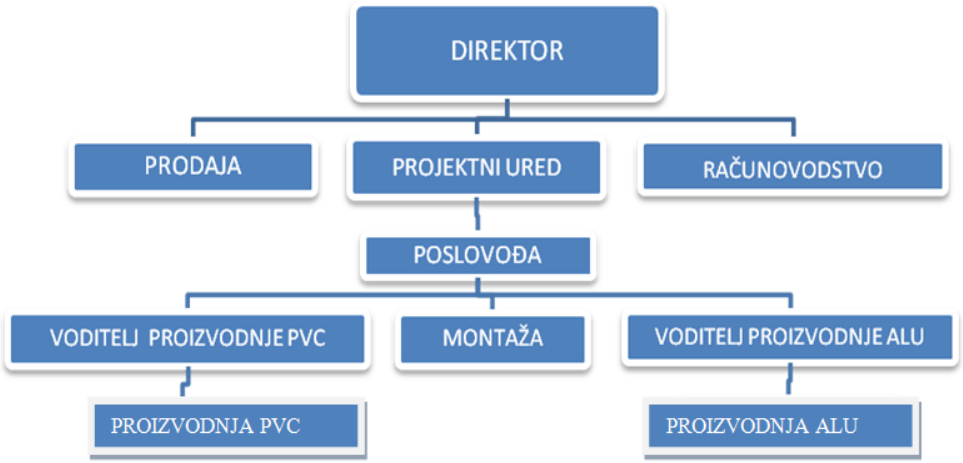
Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 2 vidljivo je da je ukupna aktiva Društva u 2015. godini iznosila 9.898.827 kuna, od čega je dugotrajna imovina iznosila 5.287.109 kuna (53,41% ukupne aktive), kratkotrajna imovina 4.581.801 kuna (46,29% ukupne aktive), a plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi 29.917 kuna (0,30% ukupne aktive).

Ukupna pasiva Društva iznosila je 9.898.827 kuna, od čega su kapital i rezerve iznosili 3.816.830 kuna (38,56% ukupne pasive), rezerviranja 416.838 kuna (4,21% ukupne pasive), dugoročne obveze 3.819.049 kuna (45,43% ukupne pasive), kratkoročne obveze 1.820.578 kuna (18,39% ukupne pasive) te odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja 25.532 kuna (0,26% ukupne pasive).

4. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA

4.1. Analiza organizacijske strukture



Slika 8: Organizacijska struktura poduzeća Izodal d.o.o.

Izvor: Izradila autorica

Poduzeće Izodal d.o.o. karakterizira funkcijska organizacijska struktura (slika 8) tj organizacija poduzeća po poslovnim funkcijama. Na čelu poduzeća je direktor, gospodin Ante Hrga. Poslovanje poduzeća je organizirano u tri odjela, i to: odjel prodaje, projektni odjel, te računovodstvo. Projektni odjel ima poslovođu koji je zadužen za nadgledanje voditelja proizvodnje PVC, montaže, te voditelja proizvodnje ALU. Voditelj proizvodnje PVC je zadužen za nadgledanje proizvodnje PVC, dok je voditelj proizvodnje ALU zadužen za nadgledanje proizvodnje ALU.

4.2. Analiza ljudskih resursa

Ljudski resursi ključni su faktor svakog poduzeća. Za ljudske resurse nije bitna samo njihova brojčana, kvalifikacijska i dr. struktura, već još više njihov stvaralački potencijal. Upravljanje

ljudskim potencijalima jedna je od najbitnijih zadaća menadžmenta, polazeći od spoznaje da njihova kvaliteta ima značajan utjecaj na opstanak i razvoj poduzeća.[25]

Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrijednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije. Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije:[26]

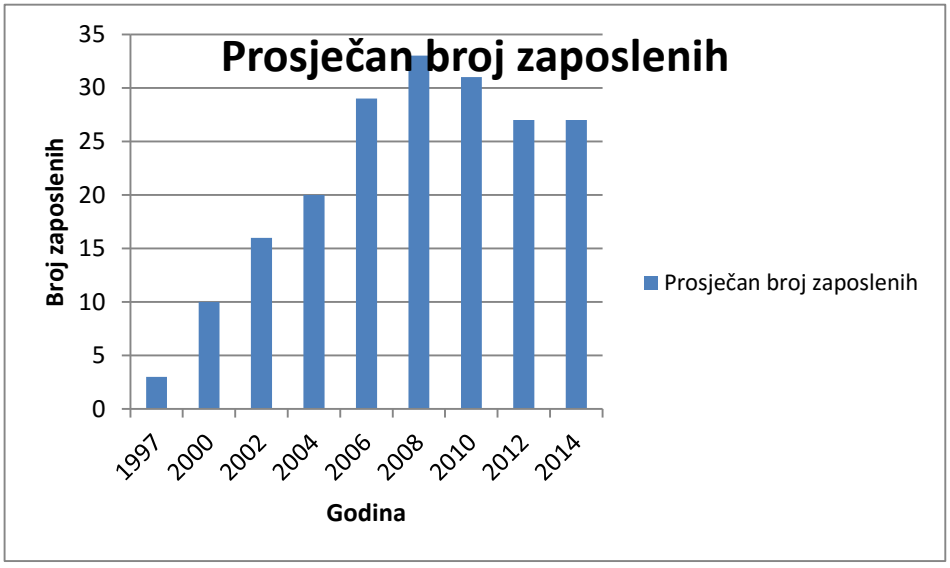
- planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa,
- analiza poslova,
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija prijavljenih kandidata,
- socijalizacija novih zaposlenika,
- obuka i razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom i ponašanjem,
- motiviranje,
- poštovanje zakonskih propisa,
- otpuštanje.

[25] Buble M., Management, Ekonomski fakultet split, Split, 2000. str.82
[26] https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/

Tablica 3: Prosječan broj zaposlenih po godinama

Godina	Prosječan br.zaposlenih
1997	3
2000	10
2002	16
2004	20
2006	29
2008	33
2010	31
2012	27
2014	27

Izvor: Izradila autorica



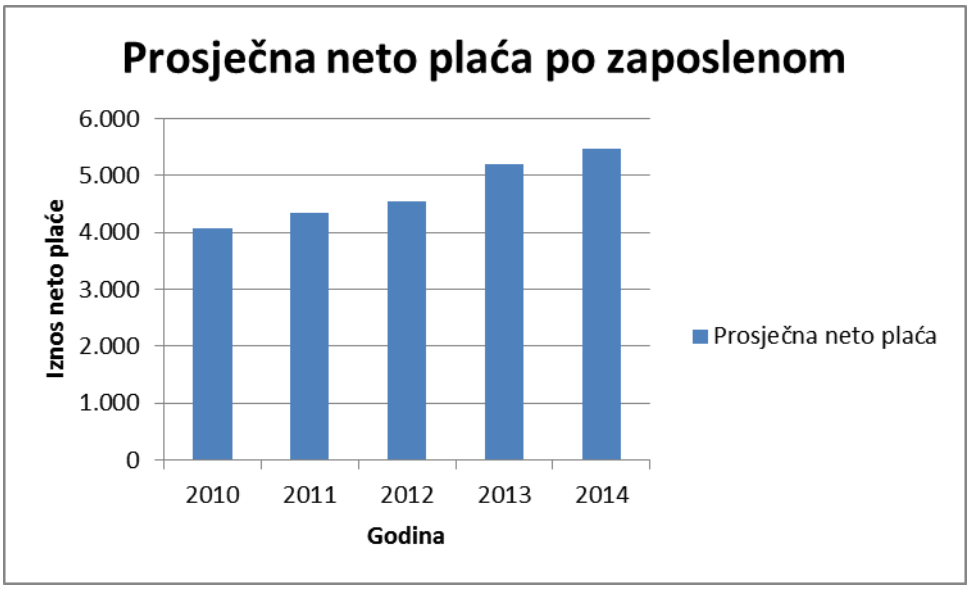
Grafikon 1:Prosječan broj zaposlenih po godinama

Izvor: Izradila autorica

Tablica 4: Prosječna neto plaća po zaposlenom po godinama

Godina	Prosječna neto plaća po zaposlenom
2010	4.072
2011	4.340
2012	4.547
2013	5.205
2014	5.469

Izvor: Izradila autorica



Grafikon 2:Prosječna neto plaća po zaposlenom po godinama

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 3 vidljivo je da je firma kada je tek osnovana imala samo 3 zaposlena. Prosječan broj zaposlenih bio je najveći 2008. godine kada je bilo zaposleno 33 djelatnika. Uslijed krize došlo je do otpuštanja djelatnika, no zadnjih godina broj se ustalio te je prosječno zaposleno 27 djelatnika. Prosječna neto plaća u 2010.godini iznosila je 4.072 kn, te je nakon toga konstantno rasla, a u 2014.godini iznosila je 5.469 kuna (tablica 4).

4.3. SWOT analiza obiteljskog poduzeća

Snage poduzeća:

- Dobri međuljudski odnosi
- Motiviranost zaposlenika za rad
- Konstantno ulaganje u tehnologiju
- Dobar omjer cijene i kvalitete
- Stručna radna snaga

Slabosti:

- Velika konkurencija na tržištu građevinarstva
- Još uvijek se osjećaju posljedice krize
- Tržišna orjentiranost na lokalno tržište
- Nedovoljno ulaganje u marketing
- U ponudi nemanju kombinaciju materijala drvo + aluminij

Prilike:

- Konstantan tehnološki napredak – pripremljenost za najzahtjevnije i različite proizvode i smanjenje troškova proizvodnje po jedinici proizvoda
- Mogućnost recikliranja PVC profila koji se koristi u izradi stolarije
- Razvoj prepoznatljivog brenda na nacionalnom nivou

Prijetnje:

- Cjenovno konkurentni profili
- Rat cijena koji vodi smanjenju marže i dobiti
- Predrasude – negativno ozračje prema PVC-u
- Konkurencija iz ostalih zemalja članica EU

- Otvaranje zastupništva stranih firmi – uvoz a ne hrvatska proizvodnja
- Nelikvidnost investitora u izgradnji

Prijedlog unaprijeđenja je konstantno praćenje tehnološkog napretka i implementacija u poduzeće, ulaganje u marketing, širenje tržišta, osvajanje cjelokupnog tržišta RH, izlazak na tržište EU, te proširenje asortimana uvođenjem zatvora izrađenih od kombinacije drva i aluminija.

5.ZAKLJUČAK

U ovom radu analizirane su specifinosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru trgovačkog društva s ograničenom odgovornošću Izodal d.o.o. Društvo je registrirano za obavljanje završnih radova u građevinarstvu, a osnivači Društva su supružnici Ante i Nevenka Hrga. Za otvaranje obiteljskog poduzeća pronašli su inspiraciju u mnogobrojnim uspješnim obiteljskim poduzećima.

Svako obiteljsko poduzeće ima svoje ciljeve, svoju viziju, svoju misiju, poslovanje, mogućnosti i prepreke po kojima je jedinstveno i različito od drugog. Obiteljsko poduzetništvo karakterizira velika rizičnost poslovanja,nedostatak stručnog kadra te financijska nesigurnost. Obiteljska poduzeća moraju uskladiti obitelj, vlasništvo i poslovanje, što i nije lak zadatak. Jedan od velikih problema je nasljeđivanje poslovanja kod kojeg postoji nekoliko mogućih opcija, a to su prijenos na članove obitelji i prijenos na članove izvan obitelji koji se dijeli na obučavanje ključnog zaposlenika, zapošljavanje menadžera, te prodaju tvrtke. Sam ulazak u obiteljsko poduzetništvo izgleda jednostavno, ali ostanak u njemu nije nikako lagan niti opstojan. Svaka vrsta poduzeća ima svoje izazove sa kojima se poduzetnici suočavaju. Uravnoteženost poslovnog podsistema i podsistema obitelji doprinose razvoju poduzeća i predstavljaju temelj za zdrave obiteljske odnose te izglednu budućnost obiteljskog poduzeća.

U Hrvatskoj, obiteljsko poduzetništvo predstavlja veliki potencijal za ekonomski rast,ali i cjelokupni ekonomski i gospodarski prosperitet zbog velikog postotaka nezaposlenosti i ekonomske neefikasnosti. Obiteljsko bi poduzetništvo trebalo pozitivno utjecati na porast zaposlenosti,povećanje konkurencije na tržištima te na smanjenje određenih nedostataka na gospodarskoj razini. Poticanjem obiteljskih poduzeća koja mogu prihvatiti poduzetničke izazove i imaju ideju o razvoju određenog proizvoda stvorili bi se uvjeti za daljni ekonomski napredak i boljitak u cijelosti.

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Svakodnevno se rađaju i propadaju, a praćenje trendova te kretanja na domaćem i međunarodnom tržištu uz nadogradnju s relevantnim informacijama danas je ključno za napredak odnosno stvaranje preduvjeta za postizanje dostatne razine zrelosti, sigurnosti i znanja.

„Kada znaš i sebe i druge, nećeš biti u opasnosti čak i ako vodiš stotinu bitaka. Kada znaš samo sebe, imaš polovicu šanse za pobjedu. Kada ne znaš niti sebe niti druge, izgubit ćeš u svakoj bitki.“

4. stoljeće prije Krista,
kineski filozof i general Sun Tzu u svom djelu Umijeće ratovanja

LITERATURA:

Knjige:

1. Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost / Dejan Kružić, Ivana Bulog – Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, Split, 2012.
2. Obiteljski biznis, Dejan Kružić, RRiF plus, Zagreb, 2004.
3. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, listopad 2012.g., dr.sc. Mirela Alpeza
4. Management maloga poduzeća, Buble, M., I dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003.
5. Obiteljsko poduzetništvo, Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A., Ekonomski fakultet Split, Ekonomski fakultet Mostar, Mostar, 2016.
6. Generation to Generation – Life Cyces of the Family Business, Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997), Harvard Business SchoolP ress, Boston, Massachusetts

Internet izvori:

1. http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888
2. http://www.ancient-origins.net/history/kongo-gumi-oldest-continuously-operating-company-survives-1400-years-crash-003765
3. http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf
4. http://limun.hr/main.aspx?id=1052768
5. http://www.telegram.hr/biznis-tech/13-zanimljivih-tocaka-iz-velikog-eu-istrazivanja-o-obiteljskim-tvrtkama-u-hrvatskoj/
6. http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo.pdf
7. https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/
8. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
9. https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A220/datastream/PDF/view
10. http://www.cepor.hr/cepra/wp-content/uploads/2015/07/Magistarski-rad_Senegovic.pdf

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Popis slika:

Slika 1: Najstarija svjetska obiteljska poduzeća 7

Slika 2: Najstarije obiteljsko poduzeće Kongo Gumi Ltd..... 8

Slika 3: Životni ciklus obiteljskog poduzeća 14

Slika 4: Statički model obiteljskog poduzeća 15

Slika 5: Faze razvoja poslovne obitelji 17

Slika 6: Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima..... 18

Slika 7: Poslovne faze razvoja obiteljskog poduzeća..... 19

Slika 8: Organizacijska struktura poduzeća Izodal d.o.o. 26

Popis tablica:

Tablica 1. Račun dobiti i gubitka 23

Tablica 2. Bilanca stanja, 31.12 24

Tablica 3. Prosječan broj zaposlenih po godinama 28

Tablica 4. Prosječna neto plaća po zaposlenom po godinama 29

Popis grafikona:

Grafikon 3. Prosječan broj zaposlenih po godinama……28

Grafikon 4 Prosječna neto plaća po zaposlenom po godinama……29