Poslovanje obiteljskog poduzeća "Graditeljstvo FI-MAN d.o.o."

Filipašić, Jasmina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:008787

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 191/PE/2018

POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA "GRADITELJSTVO FI-MAN D.O.O."

Jasmina Filipašić

Varaždin, veljača, 2018.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija



DIPLOMSKI RAD br. 191/PE/2018

POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA "GRADITELJSTVO FI-MAN D.O.O."

Studentica:
Jasmina Filipašić, 0003/336D

Mentorica:
izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača, 2018.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA: Jasmina Filipašić | MATIČNI BROJ: 0003/336D

NASLOV RADA: Poslovanje obiteljskog poduzeća "Graditeljstvo FI-MAN d.o.o."

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Family business management "Graditeljstvo FI-MAN d.o.o."

KOLEGIJ: Ekonomika poduzetništva

MENTOR: izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik
2. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, član
3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 191/PE/2018

OPIS:

Zadatak ovog diplomskog rada jest obiteljsko poduzetništvo.
U radu će se definirati pojmovi:
- poduzetništvo,
- poduzetnički proces,
- obiteljsko poduzeće (osnivanje, obiteljski odnosi u poslovanju,te kako obiteljske želje, zahtjevi i ciljevi utječu na obiteljsko poslovanje)
- konflikti u obiteljskom poduzeću.

Nadalje, opisat će se značaj menadžmenta, te načine odlučivanja i vodstva u obiteljskom poduzeću.
Prikazat će se životni ciklusi i razvojni model obiteljskog poduzeća te navesti načine nasljeđivanja.
Kao primjer obiteljskog poduzeća obradit će se tvrtka Graditeljstvo FI-MAN d.o.o. i to:
- imovina i učinkovitost poslovanja
- struktura i dinamika zaposlenih te
- kvaliteta proizvoda i konkurentske prednosti tvrtke.

U VARAŽDINU, DANA 23.02.2018

POTPIS MENTORA A. Hunjet

REPUBLIKA HRVATSKA SVEUČILIŠTE SJEVER

DIR 01 PE

Sažetak

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest obiteljsko poduzetništvo, veza između dvije ključne riječi koje se protežu kroz cijeli rad - obitelj i poduzetništvo. Definirani su pojmovi poduzetništva, obiteljskog poduzeća, kako obiteljske želje, zahtjevi i ciljevi utječu na obiteljsko poslovanje. Opisan je značaj menadžmenta, te načini odlučivanja i vodstva u obiteljskom poduzeću. Prikazan je životni ciklus i razvojni model obiteljskog poduzeća te načini nasljeđivanja. Kao primjer obiteljskog poduzeća spomenuta je tvrtka Graditeljstvo FI-MAN d.o.o.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, odlučivanje i vodstvo, životni ciklus, nasljeđivanje

Summary

The topic of this master's thesis is the family business which represents a link between the two key terms of the paper: family and business. The present thesis contains definitions of the basic concepts of entrepreneurship and it shows how a family's wishes, desires and goals influence their business. The paper describes the importance of management and special attention is given to decision-making processes and leadership practices in a family business. It presents a life cycle and development model of a family company, as well as its various succession plans. The construction company FI-MAN, Ltd. was used as an example of a family business.

Key words: family business, decision-making and leadership, family business life cycle, succession

Sadržaj

1.Uvod……1

2.Općenito o poduzetništvu……2

2.1.Poduzetnički proces……..4

3.Obiteljsko poduzeće……7

3.1.Osnivanje obiteljskog poduzeća……..9

3.2.Obiteljski odnosi u zajedničkom poslovanju……10

3.3.Obiteljske želje, zahtjevi i ciljevi u zajedničkom poslovanju……..12

3.4.Konflikti u obiteljskom poduzeću……...14

4.Menadžment, vodstvo i odlučivanje u obiteljskom poduzeću……..16

4.1.Menadžment……16

4.2.Vodstvo……..17

4.3.Odlučivanje……19

5.Životni ciklusi obiteljskog poduzeća……22

6.Održivost obiteljskih poduzeća……26

7.Razvojni model obiteljskih poduzeća……..28

7.1.Dimenzija obitelji……..28

7.2.Dimenzija vlasništva……30

7.3.Dimenzija poslovanja……..32

8.Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća……..34

8.1.Uvođenje profesionalnog menadžmenta u obiteljsko poduzeće…….37

9.Budućnost obiteljskih poduzeća……..38

10. Karakteristike poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru obiteljske tvrtke Graditeljstvo FI-MAN d.o.o……..40

10.1. Osnivanje obiteljskog poduzeća.. ……41

10.2. Imovina obiteljskog poduzeća..……42

10.3. Struktura i dinamika zaposlenih……43

10.4. Obiteljski odnosi i odlučivanje u poduzeću…….43
10.5. Kvaliteta proizvod i konkurentske prednosti tvrtke.…….44
10.6. Analiza konkurencije……..45
10.7. Tržište potražnje…….45
10.8. Pokretanje prodaje i marketinške aktivnosti tvrtke……...46
10.9. SWOT analiza tvrtke……..47
10.10. Misija i vizija tvrtke…….48
11. Zaključak…….49
Literatura……...51
Popis slika……..52
Popis tablica……...53

1. Uvod

Tema ovog diplomskog rada je Poslovanje obiteljskog poduzeća "Graditeljstvo FI-MAN d.o.o.". Odluka za tu temu nastala je zbog osobnog sudjelovanja i rada u obiteljskoj tvrtci. Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Procesi globalizacije unose velike promjene u sve segmente društva pa tako i u obiteljsko poduzetništvo. Obiteljska poduzeća su vrlo posebna iz razloga što se obitelj i posao preklapaju u privatnom i poslovnom životu, a to nije uvijek jednostavno i lako. U takvoj vrsti ispreplitanja poslovnog i privatnog života potrebno je jasno definirati stavove, ciljeve i vrijednosti koje su bitne za opstanak i uspješnost posla ali i obiteljskih međuodnosa.

Svrha ovog rada je detaljno opisati pojam obiteljskog poduzeća, njihovo nastajanje, strukturu, organizaciju i poslovanje, zatim kako se provodi postupak nasljeđivanja obiteljskih poduzeća, životni ciklus obiteljskih poduzeća, prednosti i nedostatke obiteljskih poduzeća, tko su zaposlenici i sl. Nastojati će se objasniti kako se odnosi u obitelji odražavaju na poslovanje tvrtke, načine odlučivanja i nasljeđivanja obiteljske tvrtke.

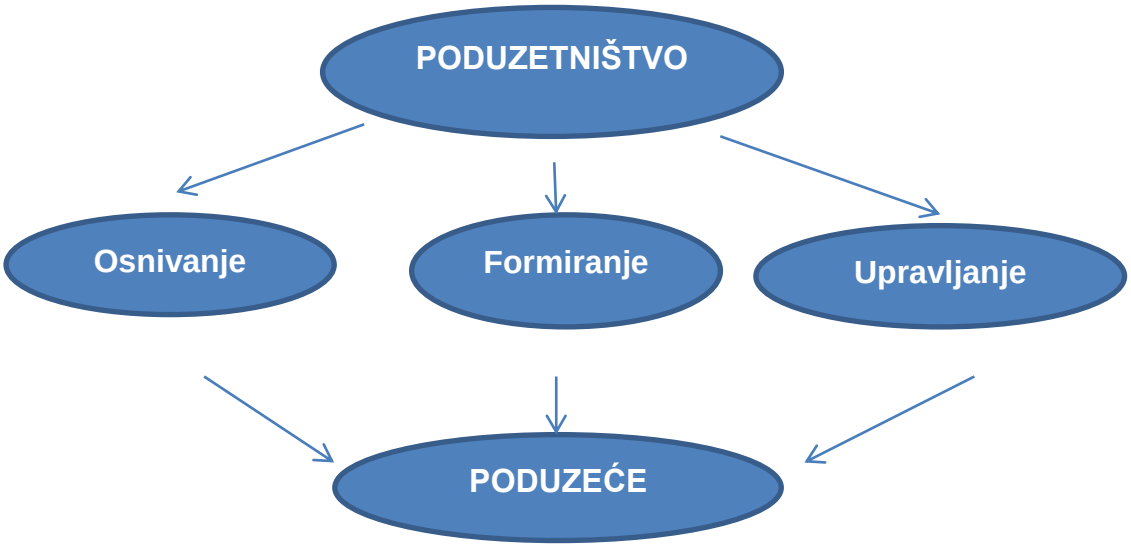
Na kraju rada detaljno se opisuje poslovanje obiteljske tvrtke Graditeljstvo FI-MAN d.o.o., profil poduzeća, osnivanje i razvoj, struktura poduzeća, analiza, konkurencije, misija i vizija te SWOT analiza poduzeća.

2. OPĆENITO O PODUZETNIŠTVU

Korijeni poduzetništva sežu u daleku prošlost i mogu se pronaći kod starih civilizacija poput babilonske, egipatske, arapske i kineske. Može se slobodno reći da je poduzetništvo staro koliko i ljudsko društvo. Pojam poduzetništvo dolazi od riječi poduzeti, što znači ne čekati da se nešto dogodi samo od sebe nego sam krenuti u akciju.[1] Ni danas nema pokretanja proizvodnje ni poduzimanja bilo kakve druge poslovne aktivnosti bez poduzetništva. Bez obzira čime se bavimo i što radimo u životu, moramo biti poduzetni (aktivni, inovativni i odgovorni za odluke koje donesemo). Poduzetništvo u ekonomiji potiče ekonomski rast i proizvodnju, ono stvara nove tehnologije, nove proizvode i usluge pokretanjem i razvojem novih poduzeća. Na taj način poduzetništvo otvara mogućnost zapošljavanja, oslobađa sposobnost uviđanja poslovnih mogućnosti, inovacije, širenja na nova tržišta i razvoja novih proizvoda. Poduzetništvo nužno ne podrazumijeva gospodarsku aktivnost. Osobe mogu biti poduzetne i izvan gospodarskih aktivnosti. Ono podrazumijeva potrebu da se radi na drugačiji način. Poduzetništvo predstavlja jednu od glavnih političkih, ekonomskih, medijskih i općedruštvenih tema i predmetom je interesa mnogobrojnih znanosti, najčešće društvenih, a posebno: ekonomije, psihologije, sociologije, prava, antropologije.[2] Nije lako definirati pojam poduzetništvo. Iz korijena riječi možemo zaključiti da poduzetništvo znači početi nešto raditi, poduzimati određene korake koji će nas dovesti do realizacije zamišljene ideje i ostvarenja nekog cilja. To je proces stvaranja nečeg novog u čemu do izražaja dolazi kreativna i inovativna ljudska djelatnost. poduzetništvo je svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i dr. Nema gospodarskog razvoja bez kreativnosti i inovativnosti koje su glavne odrednice definicije poduzetništva.

[1] Hunjet, A., Kozina, G. (2014). Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin,2014., str.5.
[2] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str.3

Poduzetničke aktivnosti možemo prikazati na sljedeći način:



Slika 1.: Poduzetničke aktivnosti

Izvor: Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, Poduzetništvo, str.20.

Postoje mnoge prednosti ulaska u poduzetništvo, a neke od njih su:

- Preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom
- Mogućnost mijenjanja stvari
- Mogućnost iskorištavanja svojih potencijala
- Ostvarivanje neograničenih profita
- Priznatost u društvu
- Raditi stvari koje volite

Kako postoje brojne prednosti, tako postoje i mnogi nedostaci i rizici:

- Rizik gubitka uloženog kapitala
- Nesigurnost dohotka
- Nedefinirano radno vrijeme
- Visoka razina stresa i još mnogi drugi.

2.1. Poduzetnički proces

Poduzetnički proces pojednostavljeno možemo definirati kao prepoznavanje prilika i traženje načina za njihovu realizaciju, a to podrazumijeva ulaganje vremena, napora i novca radi ostvarivanja profita, kao i strpljenje, upornost i odvažnost. Poduzetnički proces predstavlja iskorištavanje prigode i daljnji rad na njenoj izgradnji i razvoju, bez obzira na resurse koji se trenutačno kontroliraju, pa poduzetnik mora uočiti, procijeniti, izgraditi povoljnu prigodu nadvladavajući snage koje se opiru ostvarenju nečega novog – proizvoda, usluge, tehnologije itd.[3] Aktivnost poduzetničkog procesa predstavljena je brojnim postupcima rađanja, rasta, borbe za preživljavanje, ali i umiranja i zatvaranja poduzeća ili odustajanja od realizacije poslovne ideje.

Poduzetnički proces prolazi kod pet različitih faza[4]:

1. Generiranje ideja i prepoznavanje prilika
2. Određivanje i grupiranje resursa
3. Pokretanje novog pothvata
4. Izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha
5. Ubiranje nagrada ili posljedica

Najznačajniju snagu u poduzetničkom procesu ima poduzetnik. Biti poduzetnik znači biti na pravom mjestu u pravo vrijeme, prepoznati priliku i djelovati proaktivno, kreativno i strastveno. Poduzetnik ima ideju koju nastoji realizirati. Za to mu je potrebna poslovna prilika koju mora dobro znati prepoznati i ocijeniti. Nije teško postati poduzetnik, ali je iznimno jako teško biti uspješan poduzetnik. Vještine koje su potrebne da bi se realizirao jedan takav pothvat su odlučnost, kreativnost, snalažljivost, strast prema poslu, spremnost na izloženost riziku i sl.

[3] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet., str.24

[4] Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015). Poduzetništvo. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin, str.52.

Tablica 1.: Poduzetničke vještine, osobine i ponašanje

Poduzetničke vještine	Poduzetničke osobine	Poduzetničko ponašanje
Uvjeravanje	Strast prema poslu	Potreba za postignućem
Pregovaranje	Samouvjerenost	Preuzimanje rizika
Prezentiranje	Kreativnost	
Rješavanje sukoba	Ambicioznost	
Vođenje	Upornost	
Strateško razmišljanje	Predanost poslu i cilju	
Donošenje odluka	Znatiželja	
Umrežavanje	Inovativnost	
Pretvaranje ideje u poslovni pothvat	Inicijativnost	

Izvor: Delić, A., Oberman Peterka, A., Perić, J., Želim postati poduzetnik, str.10

Poduzetnici su spremni na učenje, ali i podučavanje drugih. Motiviranjem i osnaživanjem drugih poduzetnik stvara dobre, a ne konkurentne odnose u timu, što je ključno za poboljšanje produktivnosti i ostvarivanje ciljeva. Oni su i učenici (spremni su na učenje i uče brže od drugih) i učitelji (imaju strpljenja za podučavanje drugih) te su spremni utjecati na ljude bez formalnog korištenja moći.

Postoje više vrsta poduzetnika:

1. *Idealisti* – u svijet poduzetništva upustili su se zbog sjajne poslovne ideje, osobine koje ih opisuju su kreativnost i nestrpljivost.
2. *Optimizatori* – uživaju u slobodi fleksibilnosti svog rada i usredotočeni su na profit.
3. *Radnici* – orijentirani su na rast i razvoj poduzeća i u svrhu toga uložit će dodatne napore za ostvarivanje ciljeva.
4. *Žongleri* – najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja, vrlo su energični i mogu simultano obavljati više poslova.

5. *Održavatelji* – oni svoju tvrtku najčešće stječu kupnjom ili nasljeđivanjem, ne teži postizanjem značajnih stopa rasta.

Postoje brojna mišljenja i stavovi o poduzetništvu i poduzetniku, duboko ukorijenjena u kulturu društva, a neka od njih su[5]:

- poduzetnik je dominantno izvršitelj, a ne mislilac,
- poduzetnici se rađaju, a ne stvaraju,
- poduzetnici su obavezno inovatori,
- poduzetnici su akademsko ili društveno neprilagođene osobe,
- poduzetnici moraju odgovarati određenom profitu,
- poduzetnicima je samo potreban novac,
- svi poduzetnici moraju imati sreće,
- neznanje je sreća za poduzetnika,
- poduzetnici tragaju za uspjehom, ali iskustvo pokazuje veliki uspjeh.

„Tko radi taj i griješi„ stara je narodna izreka. U pokretanju poslovnog pothvata pogreške su česte i brojne te ih je nemoguće sve izbjeći. Razlog tomu je što je poslovni pothvat potpuno nova situacija i ne možemo ju u potpunosti poistovjetiti s drugim pothvatom. Neke od „početničkih“ pogrešaka su:

1. Nepostojanje jasne vizije i cilja,
2. Vjerovanje u vlastiti instinkt - slijepa povezanost s idejom,
3. Sve mogu napraviti sam/a – odabir pogrešnog tima,
4. Nestrpljivost,
5. Nerealno sagledavanje troškova.

Poduzetništvo je otvoreno za svakoga i gotovo da nema formalnih prepreka za ulazak u poduzetničku profesiju, ali trebaju izvanredne sposobnosti da u njoj uspije. Neuspjeh nastaje tek onda kada se prestaje pokušavati. Ono što osobu potiče za upuštanje u poduzetnički pothvat nije samo profit, nego želja da se osnuje „vlastita dinastija“, da se stekne poseban status u društvu i obitelji omogući kvalitetniji način života.

[5] Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015). Poduzetništvo. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin, str.125.

3. Obiteljsko poduzeće

Obiteljsko poduzeće je ono u kojem je obitelj nositelj poslovnog pothvata i u čiju realizaciju je uključen jedan ili više njenih članova. Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji.[6] Pojednostavljeno možemo reći da je obiteljsko poduzeće osnovano, vođeno i u vlasništvu roditelja, u kojem mlađi članovi pomažu u poslovanju i kasnije preuzimaju upravljanje i vlasništvo nad poduzećem. Obiteljsko poduzetništvo seže u daleku prošlost i ima vrlu bogatu povijest. Razvijalo se u gotovo svim kulturama, kod Arapa, Egipćana, Grka, Rimljana, koji su bili vrlo spretni trgovci. Srednji vijek iznjedrio je mnoga obiteljska poduzeća koja su bila u rukama plemićkih bogataških obitelji. Obiteljsko poduzetništvo odnosno obiteljsko poduzeće predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u poslovanje. Obitelj je društvena zajednica zasnovana na zajedničkom životu užeg kruga krvnih srodnika i ona je primarno usmjerena na brigu o članovima, koji se međusobno potiču na uspjeh i pomažu jedni drugima, a u poslovnom smislu ta pažnja je usmjerena na postizanje financijske stabilnosti i postavljanje dugoročno održivih ciljeva. Tvrtku smatramo obiteljskom kada je povezana s najmanje dvjema generacijama obitelji. Relativno je lako prepoznati značenje obiteljskog poduzetništva, budući da su im odrednice obitelj i poduzetništvo, veoma je teško izvršiti njegovo precizno pojmovno određenje.

Iz pojma obiteljski i pojma poduzetništvo moguće je zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine, koji proizlaze iz odrednice obitelji, te
2. vlasništva dijela kapitala poduzeća, i

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

3. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje odluka, koji proizlaze iz odrednica poslovanja, odnosno poduzeća kao skupa upravljačkih i vlasničkih prava i obaveza.

S obzirom na obiteljska poduzeća koja se razvijaju i rastu do te mjere da prerastaju mogućnosti jedne obitelji mogu se razlikovati[7]:

- *Aktivna obiteljska poduzeća* - vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su dio poslovnog procesa i koji su zaposlenici poduzeća.

- *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 tj. poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.

- *Latentna obiteljska poduzeća* – karakteristično je u poslovanju i vođenju poduzeća uključen je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, u pravilu kao predsjednik uprave, ostali članovi obitelji eventualno će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

Svaki oblik organizacije ima svoje prednosti i nedostatke, pa tako i obiteljska poduzeća. Neke od tih prednosti su:

- povezanost obitelji i želja da se zadrži stečeno,
- za bolji uspjeh poduzeća obitelj je spremna više odricati,
- povjerenje među članovima,
- stvaranje organizacijske kulture predanosti, pripadnosti i smislenosti i dr.

Nedostaci obiteljskih poduzeća su:

- neprofesionalnost i improvizacija vlasnika i osnivača obiteljskog poduzeća,
- veza između članova u obiteljskom poduzeću je bazirana na krvnom srodstvu, a ne na stručnosti,

[7] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str. 36.

- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa,
- potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje cijele obitelji bez stalnih prihoda i sredstava za život i dr.

3.1. Osnivanje obiteljskog poduzeća

Pri svakom obiteljskom poslovanju u prvom se planu ističu njegovi osnivači, utemeljitelji poduzeća, koji će najvjerojatnije u budućnosti to poduzeće prenijeti na svoje nasljednike. U literaturi se ističu dvije temeljne motivacije za ulazak u svijet poduzetništva:

- prva počiva na želji da se postane vlasnik vlastite tvrtke i prestane biti zaposlenik drugoga, želja za neovisnošću i samostalnošću
- druga počiva na poduzetnikovoj želji da iskoristi ekonomsku stvarnost promjena i povoljnih poslovnih prilika, te stekne bogatstvo za sebe i svoju obitelj.

Postoje mnoge situacije koje mogu neku poduzetnički kompatibilnu obitelj potaknuti na donošenje odluke o pokretanju vlastitog posla, a neke od njih su:

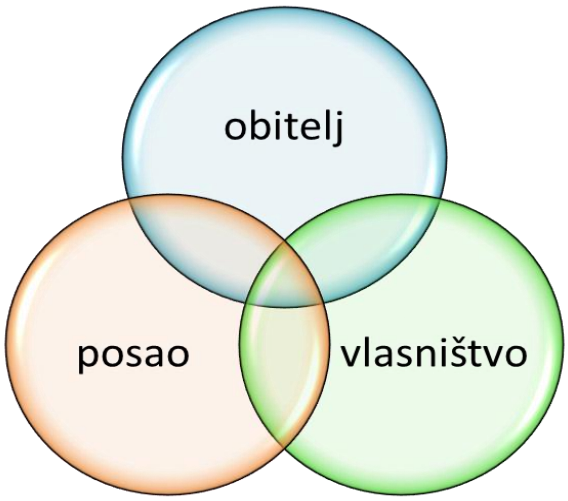
- obitelj prepozna poželjnost poduzetničkog izazova i jednoglasno se dogovori o ulasku u novi poduzetnički pothvat,
- neki od članova obitelji ostanu bez stalnog izvora prihoda,
- neki članovi obitelji steknu znanja koja im omogućavaju otvaranje nekog biznisa,
- jedan ili više članova obitelji steknu veću količinu novca ili naslijede već uhodani biznis,
- jedan član obitelji sam uspije pa onda animira i ostale članove obitelji da mu se pridruže,
- ženidbom ili udajom dođu članovi iz poduzetničkih obitelji pa animiraju ostale na pokretanje vlastitog posla.

Kako poduzetništvo općenito, tako i obiteljsko poduzeće ne određuje spol osnivača. Realizacija poslovne prigode potencirana željom da se uspije jednako je imanentna i

ženama i muškarcima. Ako promatramo povijest, žene su tradicionalno bile izuzete iz poslovnog svijeta, ali sve veća afirmacija žena u svim segmentima života dovela je i do sve snažnijeg uključivanja žena u svijet poduzetništva. U obiteljskom poslovanju ključnu ulogu imaju međusobni odnosi između članova obitelji.

3.2. Obiteljski odnosi u zajedničkom poslovanju

Kada govorimo o obiteljskom poduzeću onda govorimo o obliku poduzetništva koji nastaje preklapanjem triju podsustava: posla, obitelji i vlasništva, gdje su prva dva s izričito različitom internom logikom. Priroda posla je potpuno u suprotnosti prirodi obitelji – obitelji su vođene emocijom, posao objektivnošću i realnošću , obitelji su zaštitnički orijentirane prema svojim članovima, posao znatno manje, obitelji se iskonski odupiru promjenama, posao bez toga ne može. Veliki broj obiteljskih tvrtki ima problem s razdvajanjem tih dvaju sustava, no taj postupak je neophodan ako želite da vaš posao napreduje, raste i razvija se. Poslovne odluke zadiru u interese obitelji, a obiteljske odluke zadiru u interese poslovanja. Neravnoteža ciljeva obitelji i poslovanja može dovesti do zanemarivanja poslovnih odnosa, što dovodi do erozije u poslovanju i nedovoljne posvećenosti odabiru strateških pravaca razvoja poduzeća.



Slika 2. Dimenzije obiteljskog poduzetništva,

Izvor: Grgić, M. i suradnici, Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, str. 159.

Često nailazimo na slučajeve da su u obiteljskom poslovanju uključeni bračni parovi, koji poslovno zajedno djeluju, bez obzira dali su vlasništvo nad obiteljskim poduzećem ostvarili na strani jednoga ili su partneri u vlasništvu. Prednost bračnih parova u obiteljskom poslovanju leži u ljubavi i međusobnom razumijevanju, spremnosti na poticanje i potporu i orijentiranosti bračnih drugova na stvaranje ostavštine svojim nasljednicima. Za dobro zajedničko vođenje obiteljskog poduzeća od strane supružnika nude se slijedeći savjeti:

- ne biti zaslijepljen ljubavlju nego slijediti poslovna pravila,
- pomno utvrditi svoje talente i sukladno njima podijeliti poslove,
- ne zanemarivati poslovne nesuglasice kako bi se poštedjeli osobni odnosi,
- biti veoma jasan i precizan u očekivanjima od drugog,
- postaviti sistem prepoznavanja i nagrađivanja posla kojeg su obavili članovi obitelji

Najčešće napetosti u obiteljskim poduzećima javljaju se između mlađih i starijih generacija, naročito na relaciji roditelj – dijete, gdje se problemi javljaju u vezi s pozicijama moći i kontrole koja proizlazi iz poslovanja poduzeća odnosno vlasništva nad poduzećem. Stariji članovi teže osiguranju svoje dominacije, a mlađi svojoj neovisnosti. Borba očeva i sinova u obiteljskom poduzeću bazirana je na željama sinova da postanu samostalni dok je kod kćeri uočena težnja da što duže budu pridružene svojim očevima. Da bi sve te nesuglasice izbjegle postoje nekoliko savjeta za postizanje obiteljskog sklada u obiteljskom biznisu:

- članovi obitelji trebaju jasno naglasiti vlastite interese prilikom zapošljavanja u obiteljskom poduzeću,
- članovi obitelji ne bi smjeli izravno sudjelovati u zapošljavanju drugih članova obitelji,
- svi članovi obitelji moraju imati isti tretman kao i drugi zaposlenici na istim poslovima,
- postignuća u poslovanju moraju biti jedini kriterij napredovanja kao i eventualnog otpuštanja s posla,

- od vodstva obiteljskog poduzeća očekuje se da se ne prave razlike u plaćama članova obitelji i ostalih radnika, koje je potrebno određivati prema tržišnoj cijeni rada

3.3. Obiteljske želje, zahtjevi i ciljevi u zajedničkom poslovanju

Ono što obiteljsko poslovanje čini jedinstvenim i posebnim jest neizbježan izbor između poslovnih zahtjeva i mogućnosti obiteljskog poslovanja s jedne strane i obiteljskih potreba i želja s druge strane. Za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća primarna je zadaća uspostavljanje ravnoteže između tih odnosa. Obiteljski interesi usmjereni su na brigu i odgoj njezinih članova, a interesi poslovanja usredotočeni su na zahtjeve posla, profitabilnost, rasti i razvoj tvrtke. Za postizanje ravnoteže potrebno je upravljati s pet varijabli[8]:

1. *Kontrola* – utvrditi način donošenja odluka u obitelji, u procesu vođenja i upravljanja poduzećem i donošenja strateških odluka,

2. *Karijera* – promicati članove obitelji na više položaje u poduzeću sukladno njihovim postignućima i na taj način im omogućiti ostvarenje plaćene karijere,

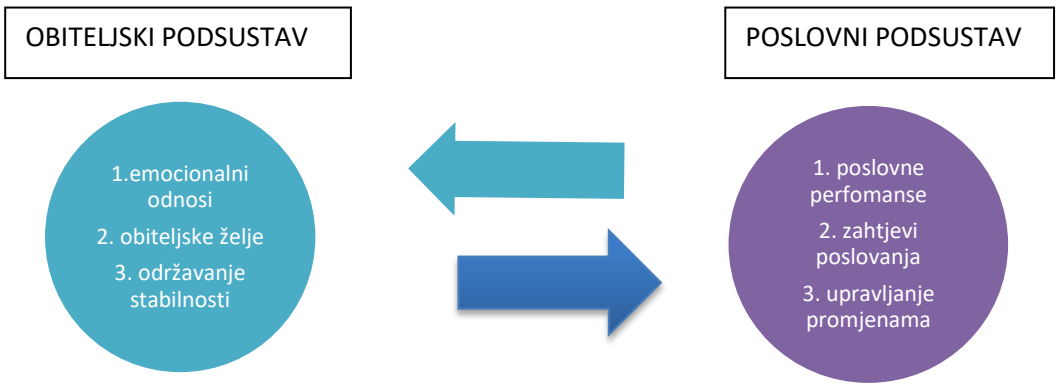
3. *Kapital* – osmisliti mehanizam koji će potaknuti članove obitelji da plodove svog rada i dobitke reinvestiraju,

4. *Konflik*t – pronaći način za rješavanje sukoba koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poslovanja,

5. *Kultura* – obiteljske vrijednosti uključiti u razvoj poduzeća

[8] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str.85.

Svakodnevni život obitelji i njihovih poduzeća sveden je na postizanje značajnih ciljeva. Oni mogu biti sukladni ali isto tako i u konfliktu, te se stoga nameće pitanje kako uspješno upravljati poduzećem i, u isto vrijeme, održati sretnu obitelj? Ta različitost ciljeva prikazana je slikom 3. koja pokazuje kako različiti interesi iz podsustava obitelji imaju utjecaja na podsustav poslovanja obiteljskog poduzeća i obrnuto.



Slika 3.: Obiteljski i poslovni podsustav

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

Ključ uspjeha obiteljskog poduzeća leži u uravnoteženju interesa i ciljeva poslovanja i obitelji. Postoje dvije vrste neravnoteža:

- „*poslovanje prije svega*“ – koje za ishod ima eroziju obiteljskih odnosa, emocija, komunikacije između članova obitelji, rezultat takvih odnosa je prevladavajuća orijentiranost samo na posao i
- „*obitelj prije svega*“ – za ishod ima zanemarivanje poslovnih odnosa što dovodi do kraha u poslovanju i poslovnom odlučivanju i nedovoljnoj posvećenosti razvoju poduzeća

S obzirom na preklapanje ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja, tj. zadiranja poslovnih odluka u interese obitelji i obrnuto, javlja se „paradoks obiteljskih poduzeća „ koji obuhvaća podsustave obitelji i poslovanja za koje se čini da imaju suprotna očekivanja i ciljeve, može dovesti do izrazito poželjne pozicije da se podsustavi uzajamno podržavaju s potporom i razvoju i obitelji i poslovanja. Svaka neravnoteža implicira brojne opasnosti i zbog toga je potrebno izbalansirati pristup različitosti ciljeva i stvoriti povjerenje u obitelji i poslovnom okruženju koje dovodi do poslovne efektivnosti i obiteljske harmonije.

3.4. Konflikti u obiteljskom poduzeću

Konflikt predstavlja nesklad između dviju ili više osoba ili grupa, a u obiteljskom poduzeću se pojavljuje između zaposlenih pojedinaca, radnih grupa ili organizacijskih dijelova poduzeća.[9]

Budući da je obiteljsko poslovanje vrlo specifično i uvelike se razlikuje od drugih poduzeća koja su pokrenuta zbog drugih ciljeva, neophodan činitelj zajedništva i dugoročne perspektive obiteljskog poduzeća predstavlja upravo konstruktivnost dijaloga. Kako konflikt ne bi prešao u otvoreni sukob potrebno ga je pravovremeno rješavati. U obiteljskom poduzeću među članovima obitelji razlikuju se dvije vrste konflikta:

- *Unutar generacijski konflikt* - unutar članova iste generacije i
- *Međugeneracijski konflikt* – javlja se među članovima različitih generacija u obitelji

Razlikuju se tri vrste situacija u kojima konflikti nastaju:

- Kada jedna strana uoči da se druga ne pridržava pravila,
- Kada se jedna strana odupire drugoj i
- Kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge

[9] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str. 91.

Izvori konflikata u obiteljskom poduzeću su različiti, od pitanja vlasništva, raspodijele imovine, dobiti i sl. i zbog toga je pred menadžere i vlasnike postavljen zahtjevan zadatak, a to je održavanje uspješne komunikacije i rješavanje konflikata. Pet najvažnijih područja konflikta su:

1. ciljevi
2. obiteljski odnosi
3. pravila odlučivanja
4. procjena za doprinos
5. nasljeđivanje

Konflikte je potrebno pravovremeno rješavati kako ne bi prešli u otvoreni sukob u obiteljskom poduzeću, a u cilju toga potrebno je posjedovati uspješnu i učinkovitu komunikaciju. Na raspolaganju stoje dva pristupa rješavanja konflikta:

- *Direktan pristup upravljanju konfliktom* – obuhvaća pet skupina aktivnosti: izbjegavanja, prilagodbu, kompromis, natjecanje i autoritativna naredba,

- *Indirektan pristup upravljanja konfliktom* – izbjegavanje direktnog sučeljavanja

Konflikti nisu samo destruktivni, oni mogu biti i konstruktivni i funkcionalni. Također poznate su i neke koristi konflikta, pa stoga on može biti katalizator promjena, povećati motivaciju, upozoriti na postojanje problema ili obogatiti i produbiti odnos i kvalitetu zajedničkog života.

4. MENADŽMENT, VODSTVO I ODLUČIVANJE U OBITELJSKOM PODUZEĆU

4.1. Menadžment

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.[10] Biti menadžer znači preuzimati zadatke i funkcije upravljanja na bilo kojoj razini upravljanja poduzećem. Posao menadžera u suvremenim obiteljskim poduzećima nije usmjeren isključivo na kombiniranje resursa na efikasan i efektivan način, već uključivanje zaposlenih umjesto autokratskog odlučivanja, fleksibilnost umjesto krutosti, bolju razmjenu informacija, uključivanje društvene odgovornosti i etičke usmjerenosti u temeljne ciljeve obiteljskog poslovanja. Menadžment pomoću funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja stvara poželjne outpute i ostvaruje učinkovitost i uspješnost obiteljskog poduzeća. Planiranje uključuje postavljanje ciljeva i utvrđivanje smjera djelovanja u svrhu njihova ostvarenja. Organiziranje uključuje razvoj organizacijske strukture i uspostavljanje linija komunikacije te definiranje i kontrolu odgovornosti. Primarni zadatak kadroviranja je popunjavanje radnih mjesta i stalno usavršavanje i izobrazba zaposlenih. Vođenje podrazumijeva motiviranje drugih i zadržavanje dobrih međuljudskih odnosa u obiteljskom poduzeću. Kontroliranje je postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Ključni zadatak kojem treba posvetiti pozornost vezanu uz menadžment obiteljskih poduzeća predstavljaju promjene paradigme suvremenog poduzeća i suvremenog menadžmenta. Sadašnja poduzeća i poduzeća prošlog stoljeća imaju paradigme i vrijednosti, i zbog toga ključ uspjeha obiteljskog poslovanja leži u menadžerskom ovladavanju sposobnostima upravljanja promjenama.

[10] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf

4.2. Vodstvo

Riječ vodstvo pojavljuje se u svakodnevnim područjima života, u obitelji, u društvu, u političkom životu i sl. Ono uključuje tri elemente a to su: proces, utjecaj i uvijek se javlja u skupinama. Vodstvo predstavlja interakciju između vođe i sljedbenika, gdje je proces obostran, tj. vođa utječe na sljedbenike, ali i dobiva informacije od njih koje oblikuje proces vodstva.[11] Za vođe bi se moglo reći da su to osobe koje imaju moć utjecaja na druge, a imaju i formalnu menadžersku moć kroz poziciju u hijerarhiji. Vodstvo je moć utjecaja na druge da obave odabrane zadaće.[12] Menadžment i vodstvo se međusobno isprepliću ali ne označavaju isto.

Tablica 2.: Odnos između menadžmenta i vodstva

Menadžment	Vodstvo
1. Aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva organizacije, naporima drugih ljudi. 2. Proces koordiniranja čimbenika proizvodnje, u svrhu postizanja ciljeva organizacije. 3. Proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole. 4. Širi pojam. 5. Orijentiran na zadatak. 6. Bavi se procedurama i rezultatima. 7. Proces obavljanja poslova. 8. Bavi se svladavanjem složenosti. 9. Odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji. 10. Ključan proces čija funkcija proizvodi rezultate.	1. Bit vodstva je u slijeđenju, bez slijeđenja nema vođenja. 2. Kod vodstva je riječ o ljudskom čimbeniku, koji drži grupu na okupu i pokreče ih prema cilju. 3. Utjecaj, ponašanja, osobnost. 4. Uži pojam. 5. Orijentiran na ljude i odnose među njima. 6. Usmjereno je na interakcije među ljudima. 7. Proces određivanja smjera promjena i motiviranja ljudi za promjene. 8. Bavi se svladavanjem promjena 9. Za vodstvo nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji. 10. Proces čija funkcija je promjena.

Izvor: Hunjet, A., Kozina, G., Osnove poduzetništva, str.161.

[11] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčrvić, M., Ostojić Mihić:, A., G. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru. Ekonomski Fakultet. Sveučilište u Splitu. Ekonomski Fakultet, str.172.

[12] Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015). Poduzetništvo. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin, str.84.

Najčešći oblici vodstva koji se javljaju u obiteljskim poduzećima su[13]:

- *Karizmatsko vodstvo* – u središtu je naglasak na vođi, njegovim osobinama, ponašanjima i učincima na sljedbenike; karizmatskog vođu karakterizira vizija koja se jako razlikuje od postojećeg stanja, spreman je poduzeti rizik i podnijeti žrtvu.

- *Transakcijsko vodstvo* – vođa preuzima inicijativu radi postizanja željenog učinka obiteljskog poduzeća, nastoji podređene učiniti zadovoljnima, oslanja se na ovisnost o njima te ih nagrađuje u zamjenu za uspješno izvršenje postavljenih zadataka.

- *Transformacijsko vodstvo* – temelji se na obostranom djelovanju sljedbenika i vođe na povećanju motivacije i težnje ka ostvarenju višeg cilja, vođe inspiriraju sljedbenike na nadvladavanje svojih interesa za dobrobit organizacije.

- *Vizionarsko vodstvo* – orijentirano je na budućnost kroz proces socijalizacije i dijeljenja zajedničkih normi, vrijednosti i uvjerenja; usmjereno na stvaranje misije i vizije obiteljskog poduzeća u budućnosti.

- *Timsko vodstvo* – javlja se zbog porasta složenosti okoline s kojom se pojedinac ne može sam nositi; vođa tima pokušava ostvariti ciljeve tima kroz analizu situacija i donošenja samostalnih ili timskih odluka.

- *Uslužno vodstvo* – vođa djeluje na razini ostvarenja ciljeva i potreba podređenih zaposlenika u poduzeću i na razini ostvarenja svrhe ili misije poduzeća kojeg vodi.

Svaki stil vodstva ima svoje prednosti i mane. Ukoliko jedan vođa može primjenjivati više različitih stilova to je njegova učinkovitost veća jer se on tako bolje prilagođava nastaloj situaciji. Također stilovi vođenja imaju uvelike veze s veličinom obiteljskog poduzeća. Kod malih obiteljskih poduzeća prevladava autokratski stil vođenja.

[13] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčrvić, M., Ostojić Mihić:, A., G. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru. Ekonomski Fakultet. Sveučilište u Splitu. Ekonomski Fakultet, str. 177.

4.3. Odlučivanje

Sva poduzeća pa tako i obiteljska svakodnevno donose brojne odluke koje oblikuju poduzeće. Svaki puta kada poduzetnik koji upravlja obiteljskim poduzećem i donosi odluke mora imati na umu da one imaju implikacije i na poslovni sustav ali i na obiteljski sustav. Donošenju odluka prethodi identifikacija mogućih opcija. Odlučivanje je kontinuiran proces koji zahtijeva puno vremena, priprema i znanja, te pristupanje aktivnostima na odgovoran i sistematski način, posebno ako se radi o bitnim strateškim odlukama. Temelj razvoja obiteljske i poslovne dimenzije obiteljskog poduzeća je proces odlučivanja u svim segmentima i na svim razinama. Donositelj odluka u obiteljskom poduzeću treba djelovati racionalno iz razloga što obitelj ima svoje potrebe i želje koje je potrebno izbalansirati s poslovnim interesima. Proces odlučivanja prolazi više faza:

- prepoznavanje problema,
- utvrđivanje ciljeva,
- analiza trenutnog stanja,
- traženje više vrsta rješenja problema,
- vrednovanje vrsta rješenja,
- donošenje odluka i njihovo provođenje i
- kontrola provođenja odluka.

Vrste odluka koje se javljaju u obiteljskim poduzećima su[14]:

- *Programirane odluke* – javljaju se u situacijama koje se ponavljaju za već poznate probleme i moguće je primijeniti već ustaljenja i djelotvorna rješenja.

- *Neprogramirane odluke* – javljaju se u novim, nepoznatim situacijama,ne postoje već poznata rješenja za njih.

- *Strateške odluke* – bave se problemima čije rješavanje zahtijeva ekstremno visoke uloge tj. njihovi učinci imaju dalekosežne pozitivne ili negative posljedice za poduzeće.

[14] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str. 136.

- *Taktičke odluke* – jednostavnije odluke nižeg ranga karakteristične za srednju razinu menadžmenta.

- *Operativne odluke* – karakteristične za najnižu razinu menadžmenta, orijentirane na kratki rok izvršenja.

Stilovi odlučivanja ukazuju na poduzete aktivnosti tijekom perioda pojavljivanja potrebe za donošenjem odluke do finalnog opredjeljenja za jednu od opcija, oni podrazumijevaju načine na koji donositelji odluka pristupaju procesu donošenja odluka. Najčešći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima su[15]:

- *Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka* – to je dominirajući stil odlučivanja u prvoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća kada je upravljanje poduzećem u rukama poduzetnika osnivača koji obavlja funkciju i vlasnika i generalnog menadžera.

- *Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje* – najčešće se pojavljuje u drugoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća i glavna karakteristika ovog stila je da zadnju riječ o stilu odlučivanja i dalje ima poduzetnik, iako je prva generacija nasljednika preuzela glavne menadžerske funkcije. Osnivač se konzultira s članovima menadžerskih funkcija u svim fazama procesa odlučivanja, no konačnu odluku donosi samostalno. Na taj način nove relevantne informacije i širi svoju batu znanja o problemu o kojem odlučuje.

- *Odlučivanje glasanjem po principu jedna osoba – jedan glas* – javlja se u obiteljskim poduzećima kod kojih je vlasništvo u rukama većeg broja dioničara, bili oni članovi obitelji ili ne. Prvo se provodi rasprava o opcijama koje su identificirane kao potencijalna rješenja problema, a zatim se primjenjuje metoda glasanja većinom kod koje se rješenju za koje se smatra da je najbolje daje prvo mjesto.

[15] Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčrvić, M., Ostojić Mihić:, A., G. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru. Ekonomski Fakultet. Sveučilište u Splitu. Ekonomski Fakultet, str. 254.

- *Odlučivanje konsenzusom* – primjeran je kod donošenja strateški važnih odluka, a njime se ojačava zajedništvo, a umanjuje dominacija. Konsenzus podrazumijeva donošenje sporazumne odluke svih pojedinaca koji su bili uključeni u proces odlučivanja. Odluka se ne zasniva na vladavini većine već na suglasnosti unutar skupine. Cilj konsenzusa nije samo rješavanje problema već i obogaćivanje komunikacije i razumijevanja među članovima kako bi se umanjilo otuđenje i problemi nastojali rješavati efikasnije.

Treba biti oprezan kod stilova odlučivanja jer nisu svi prikladni za sve situacije i probleme. Potrebno je usmjeriti puno pažnje, strpljenja i vremena svim aktivnostima koje utječu na kvalitetu odlučivanja. Vrlo često stil odlučivanja koji prevladava u obiteljskim poduzećima određuje dali će biznis nastaviti razvijati se i rasti ili će stagnirati i jedva preživljavati.

Ukoliko odlučivanje definiramo kao proces prikupljanja, procesiranja i procjene informacija i njihova transformacija u menadžerske akcije, tada se javljaju dva temeljna pristupa odlučivanja: racionalno – analitički i intuitivni, ovisno o tome dali donositelj odluka temelji svoje odlučivanje koristeći razum ili intuiciju. Racionalno analitičko odlučivanje – obuhvaća aktivnosti prikupljanja potrebnih podataka, interpretiranja informacija, razumijevanja i analiziranja natjecateljskog okruženja, identificiranja izazova i prilika, slijeđenja određenih formalnih procedura, korištenja tehnika i metoda odlučivanja i sl.[16] Racionalno odlučivanje podrazumijeva uspoređivanje raspoloživih sredstava u terminima ciljeva kojima se teži. Intuicija je sofisticirana forma rezoniranja bazirana na informacijama koje donositelj odluka skuplja godinama radnog iskustva.[17] Intuitivan pristup donošenja odluka smatra se jednako važnim kao i racionalno – analitički. Na to ukazuje i češće organiziranje brojnih seminara i tečajeva intuicije i kreativnog rješavanja problema. Intuicija je vještina kojom se fokusira na važne signale koji obogaćuju kreativnost i inovaciju u poslovnom okruženju. Za donositelja odluka najvažnije je prepoznati kada i kako djelovati, kada primijeniti racionalnost, a kada intuiciju, a sve za zadovoljavanje potreba i unapređenja obiteljskog poduzeća i članova obitelji.

[16] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str. 153.
[17] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str. 155.

5. ŽIVOTNI CIKLUSI OBITELJSKIH PODUZEĆA

Sve organizacije pa tako i obiteljska poduzeća susreću se s brojnim problemima koje trebaju nadvladati kako bi preživjela i nastavila se razvijati i rasti. Te predvidive faze ponašanja ujedinjuju se pod pojmom *životni ciklus*. Koncept životnog ciklusa organizacije nastao je usporedbom društvenih sustava s prirodnim sustavima. I jedni i drugi rađaju se, rastu, razvijaju i sazrijevaju te prolaze kroz različite razvojne faze. Starost organizacije podrazumijeva dugogodišnju postojanost na tržištu, postojanu kvalitetu proizvoda ili usluga te iskustvo i znanje koji su im omogućili dugoročni opstanak. Model životnog ciklusa organizacije sastoji se od sljedećih faza:

1. poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća,
2. faza rasta ili faza kolektivnog duha,
3. faza formalizacije i kontrole ili faza diferencijacije,
4. faza elaboracije ili faza usavršavanja.

Kada govorimo o obiteljskim poduzećima spominju se četiri faze životnog ciklusa[18]:

1. *Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća* – je prva faza u kojoj je osnovni cilj započeti s poslovanjem. To je proces rođenja poduzeća. Ova faza usredotočena je na izgradnju poduzeća, a osnivači su istovremeno i poduzetnici koji nose cjelokupan rizik poslovnog pothvata. Ovu fazu karakterizira visoki financijski rizik, niski stupanj organiziranosti, nedostatak potrebnih resursa, slaba konkurentska pozicija. Najvažnije aktivnosti u ovoj fazi usmjerene su na preživljavanje i opstanak na tržištu.

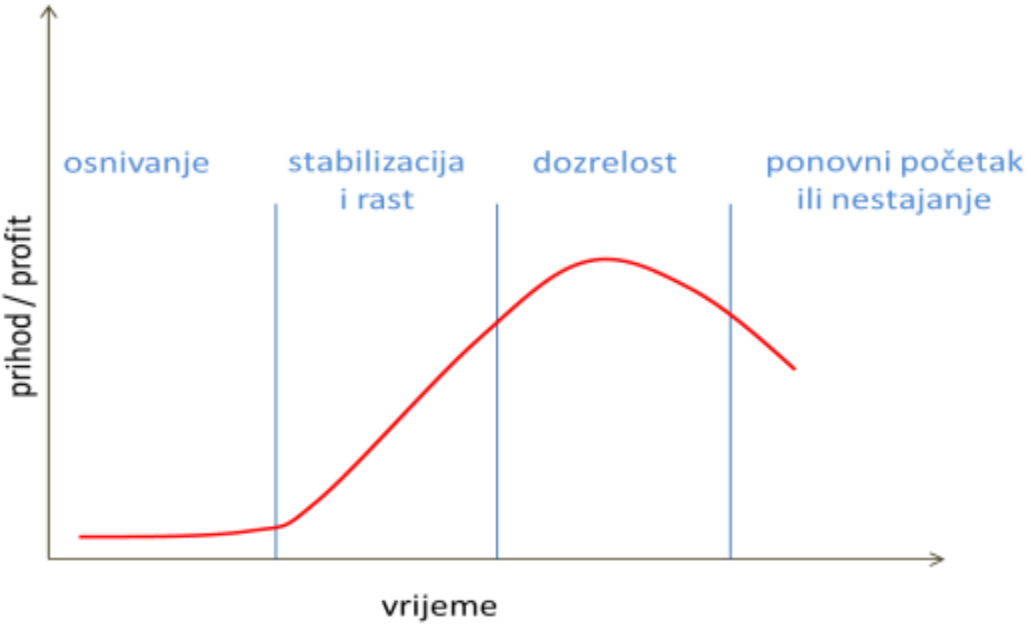
2. *Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja* – predstavlja fazu razvoja za koju možemo reći da je obiteljsko poduzeće uspjelo. U ovoj fazi u poduzeću vlada zdrava poslovna i razvojna klima, postignuta je organizacijska stabilnost i administrativna infrastruktura, nema financijskih rizika i postignuti su dobri odnosi s poslovnim okruženjem. Javlja se potreba jačanja

[18] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str. 102.

strateškog i financijskog planiranja i traženje novih odgovarajućih razvojnih strategija.

3. *Dozrelost poslovanja* – je faza u kojoj dolazi do uvođenja pravila i procedura u organizaciju i umanjenja profitabilnosti. Proizvod ili usluga koju pruža obiteljsko poduzeće gubi svoju prepoznatljivost, a napredak je sve teže ostvariti. Poslovno upravljanje obiteljskog poduzeća se u ovoj fazi nalazi pred izazovom dali prepustiti upravljanje educiranim menadžerima koji su dorasli nositi se s poteškoćama koje nosi ova faza. Daljnja sudbina poduzeća ovisi o inovacijama i idejama profesionalnih menadžera koji se fokusiraju na strateška pitanja.

4. *Ponovni početak ili nestajanje* – u ovoj fazi potrebno je odlučiti dali preživjeti ili propasti. Obiteljsko poduzeće ima slabu konkurentsku poziciju i pad poslovnih performansi. Ukoliko se vlasnik poduzeća odluči ponovno ojačati poziciju mora započeti s novim poslovnim pothvatom ili uvođenjem novih procesa u staru poslovnu strukturu. Ako poduzetnik ne uspije kreirati plan ozdravljenja obiteljskog poduzeća ono se gasi i nestaje s „poslovne pozornice“.



Slika 4. Životni ciklus poduzeća

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

Već je spomenuto da obiteljsko poslovanje čine dva podsustava: obitelj i poslovanje, pa tako i obiteljski podsustav ima faze svog životnog ciklusa. Spominju se četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća s gledišta uključenosti obiteljskih generacija, a to su:

I. *Faza: Poduzetnik – osnivač obiteljskog poduzeća* – ima cilj da kreira novi pothvat i osigura sredstva za realizaciju. U ovoj fazi ciljevi obitelji i poduzetnika su podudarni i usmjereni na preživljavanje pothvata i održavanje i razvoj obitelji.

II. *Faza*: *Prva generacija nasljednika (sinovi i kćeri osnivača)* – nasljednici obiteljskog poduzeća (djeca) moraju donijeti odluku dali nastaviti s poslovanjem unutar obiteljskog poduzeća ili svoj posao potražiti izvan obiteljskog poslovanja. Angažiranje nečlanova obitelji (menadžera, ekonomista, pravnika itd.) dovodi do stvaranja hijerarhije autoriteta i raspodjeljivanja moći unutar obitelji. Nabrojeni razlozi odgovaraju na pitanje zašto pojedina obiteljska poduzeća ne naprave prijelaz prema idućoj generaciji.

III. *Faza*: *Druga generacija nasljednika (unuci osnivača)* – ako poduzeće preživi do ove faze suočava se s nizom različitih problema. Poslovanje je u zreloj fazi, a osnivač najčešće više nije u poduzeću. Tradicija i kultura obitelji više nisu zastupljene kod druge generacije. Glavni zadatak druge generacije je rješavanje konflikata ne članova obitelji zaposlenih u poduzeću i eventualnih vanjskih investitora i razvoj obiteljskog poduzeća na novim osnovama.

IV. *Faza*: *Treća generacija nasljednika (praunuci i praunuke i daljnja rodbina)* – ako je obiteljsko poduzeće uspjelo preživjeti i prijeći na treću generaciju od osnivača, daljnji razvoj zahtijeva dodatni kapital i resurse izvan obitelji. Prikupljanje sredstava za nastavak poslovanja izvan obitelji dovest će do smanjenja stupnja obiteljskog vlasništva i kontrole.

Iz svega navedenog zaključujemo da se neka obiteljska poduzeća dugo zadržavaju na obiteljskoj razini isključivo sa zaposlenicima koji su članovi obitelji, neka se razvijaju do razine grupa poduzeća koje su obiteljski kontrolirane a neka do javnih kompanija s međunarodnom strukturom vlasništva. Svaki osnivač obiteljskog poduzeća bi trebao dobro poznavati teoriju životnog ciklusa poduzeća zbog prepoznavanja normalnih i prolaznih problema razvoja poduzeća, pravilnog odabira strategija u upravljanju poduzećem i zbog donošenja odluke što činiti s obiteljskim poduzećem koje se bliži poslovnom kraju.

6. ODRŽIVOST OBITELJSKIH PODUZEĆA

Svako poslovanje, bilo ono obiteljsko ili ne, susreće se s čitavim nizom neizvjesnih pitanja o razvoju i opstanku u nepredvidivoj okolini. Za obiteljska poduzeća pojavljuju se i dodatna pitanja jer su ona jedinstvena zbog različitosti interesa obitelji i interesa poslovanja.

Odlučna pitanja s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća su[19]:

- neslaganje koje proizlazi iz različitosti djelovanja podsustava obitelji i podsustava poslovanja, sve u okviru jedinstvenog sustava obiteljskog poduzeća,
- konfliktima koji proizlaze iz različitosti stadija životnih ciklusa poslovanja poduzeća i životnih ciklusa njihovih osnivača i ostalih članova obitelji,
- kulturom poduzeća odnosno različitih obrazaca njezinog iskazivanja u obiteljskom poduzeću

Generirajući pitanja po kriteriju utjecaja na njihovu održivost možemo izdvojiti sljedeće:

- *Nasljeđivanje*
- *Vlasništvo*
- *Uključenost u obiteljsko poslovanje*
- *Poslovna odgovornost*
- *Osobne obveze*
- *Unutarnji odnosi u obitelji*
- *Izvan obiteljski odnosi*

Već je ranije spomenuto kako su obiteljska poduzeća nositelji gospodarstva svih razvijenih zemalja, tj. možemo ih interpretirati kao „kralježnicu“ gospodarstva, zbog toga je vrlo važno da se ona održe i dožive prijelaz u drugu ili treću generaciju. Prvi uzrok kratkoće trajanja obiteljskih poduzeća je taj što se ona razvijaju ili propadaju skladno svojim sposobnostima prilagođavanja turbulentnim promjenama u okolini i

[19] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str. 118.

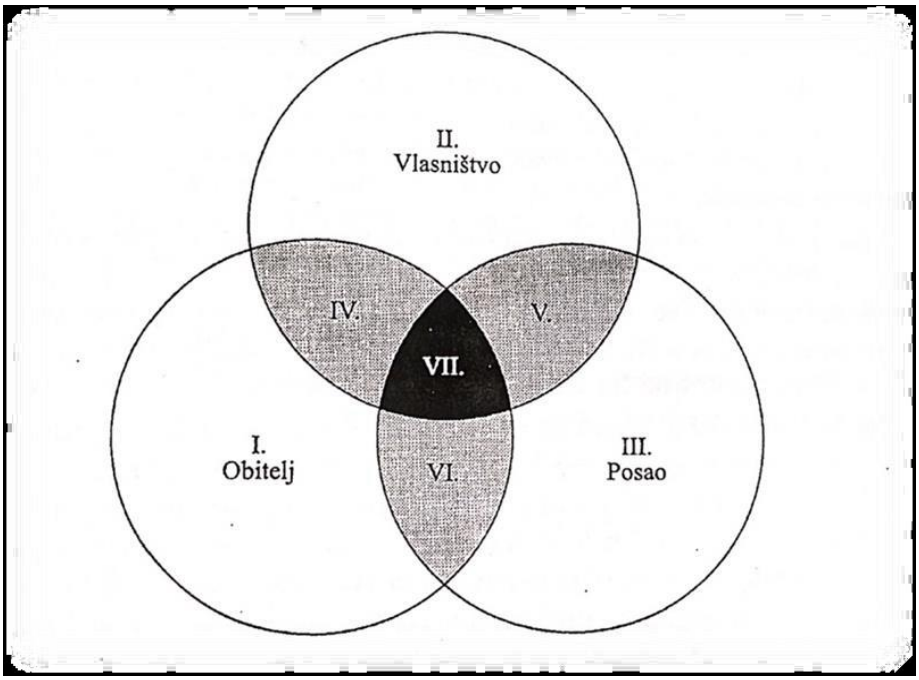
sposobnostima razvoja svojih komparativnih prednosti. Drugi uzrok moguće je pronaći u činjenici da mnoge obitelji nisu angažirale profesionalne menadžere, već su poslovanje upravljanja zadržale za članove obitelji bez obzira na njihove profesionalne sposobnosti ili nesposobnosti. Treći uzrok moguće je tražiti u interakcijama između poslovnog i obiteljskog podsustava, koji se sa povećavanje životnog vijeka poduzeća počinje neskladno razvijati. Pojava neskladnosti u razvoju obiteljskog poduzeća javlja se u činjenici da se ciljevi i vrijednosti članova obitelji stalno mijenjaju, privatni obiteljski podsustav štiti i povezuje članove ljubavlju dok poslovni podsustav koji je baziran na racionalnosti, zahtjeva doprinos od svih članova obitelji od kojih najbolji članovi posjeduju najodgovornija mjesta. Iz svega spomenutog možemo zaključiti da otklanjanje i minimiziranje jaza u obiteljskom poslovanju predstavlja jedan od najvažnijih uvjeta za održivost obiteljskog poduzeća.

7. RAZVOJNI MODELI OBITELJSKOG PODUZEĆA

Obiteljsko poduzeće sastoji se od dva međusobno preklapajuća podsustava: podsustava obitelji i podsustava poslovanja. Uočena je potreba da se u podsustavu poslovanja jasno razgraniči vlasništvo i menadžment jer neki članovi imaju vlasnička prava ali ne upravljaju poduzećem ili su menadžeri a nemaju vlasničke udjele ili imaju vlasničke udjele i upravljaju poduzećem ili pak neobiteljski član stekne vlasnička prava. Zbog potrebe razgraničavanja vlasništva poduzeća od upravljanja poduzećem razvijen je model od tri dimenzije:

1. Dimenzije obitelji,
2. Dimenzije vlasništva i
3. Dimenzije poslovanja.

7.1. Dimenzija obitelji



Slika 5.: Model obiteljskog poduzeća,

Izvor: Kružić, D., Bulog, I. G., Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str. 159.

Iz prikazanog modela obiteljskog poduzeća može se uočiti kako se akteri u obiteljskom poslovanju mogu naći u sedam različitih pozicija, od kojih su

- *tri pozicije vanjski sektori* – proizlaze iz dimenzija obitelji, vlasništva i poslovanja i imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem, to su:

I. član obitelji / bez vlasničkih udjela / nije zaposlenik poduzeća,

II. ne-član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,

III. ne-član obitelji / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća i

- *četiri pozicije unutarnji sektori* – određene su preklapanjima dimenzija i imaju više veza s obiteljskim poduzećem, to su:

IV. član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,

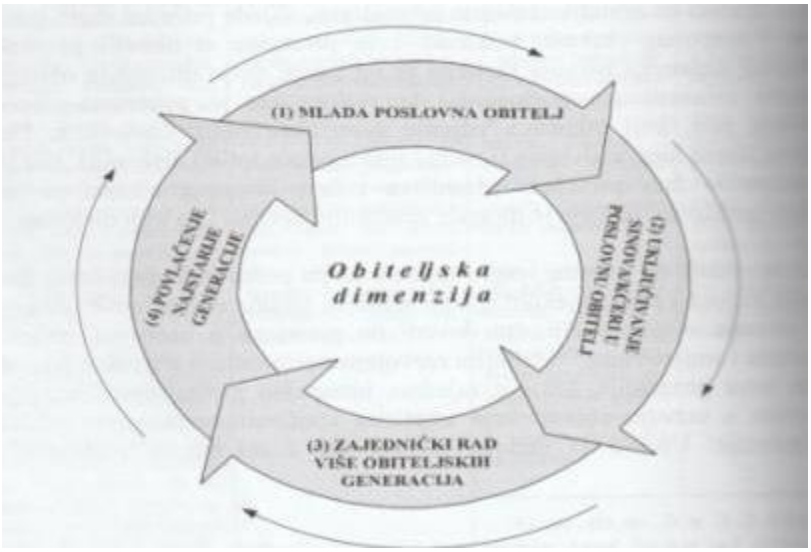
V. ne-član obitelji /vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća,

VI. član obitelji / bez vlasničkih udjela / nije zaposlenik poduzeća,

VII. član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća.

Iz ovog modela uočljivo je da na različitim položajima poduzeća proizlazi i različita motivacija i očekivanja aktera obiteljskog poslovanja. Evidentno je da je članovima obitelji najvažnije sačuvati obiteljski identitet i obiteljsku baštinu, dok su akteri u poslovnoj obiteljskoj dimenziji usredotočeni na karijeru, profesionalni razvoj i ekonomsku korist. Obiteljska dimenzija razvoja razlikuje se od ostale dvije dimenzije (vlasništva i poslovanja) utjecajem vremena. Obitelj raste, razvija se i dolaze nove generacije. S toga razlikujemo četiri vremenske faze razvoja poslovne obitelji:

- *faza pojavljivanja – mlada poslovna obitelj*
- *faza uključivanja djece*
- *faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija*
- *faza povlačenja najstarije generacije*



Slika 6.: Faze razvoja poslovne obitelji,

Izvor: Kružić, D., Bulog, I., Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str. 170.

7.2. Dimenzija vlasništva

Vlasništvo možemo definirati kao pravo ili ovlaštenje da se raspolaže stvarima i pravima. Struktura vlasništva obiteljskog poduzeća prolazi razvojni put[20]:

- *Poduzeća u većinskom vlasništvu* – karakteristično je da je kontrola nad poduzećem u rukama jedne ili bračnog para, koji su neraskidivo povezani sa svojim poduzećem i uključeni u sve grane poslovanja, poznaju sve detalje o proizvodima i uslugama koje pružaju, potpisuje ugovore o kreditu i sl. Glavni izvor kapitala je najčešće štednja vlasnika i ovakva struktura poduzeća daje dobre rezultate u ranim fazama razvoja.

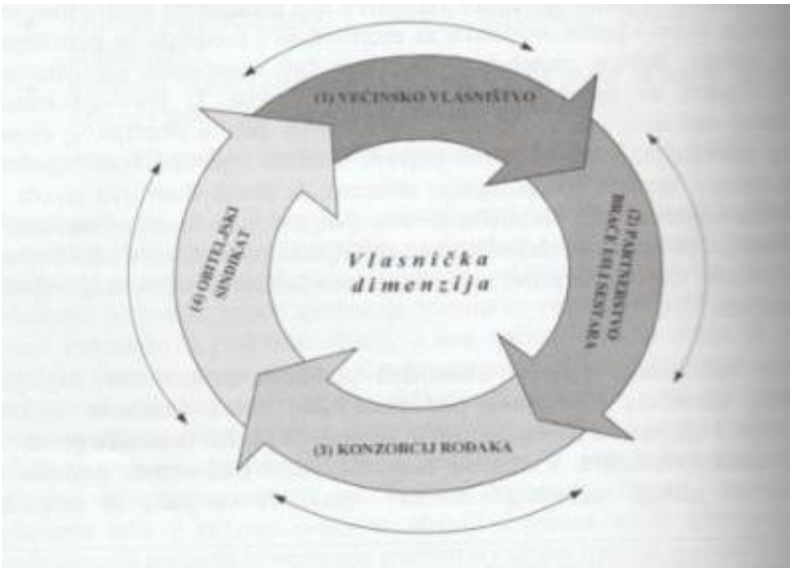
- *Poduzeća u vlasništvu nasljednika (braće i sestara)* – ova faza podrazumijeva da se radi o poduzeću s višegodišnjim iskustvom i javlja se u drugoj ili nekoj od daljnjih generacija u obitelji. Najčešći slučajevi prijenosa vlasništva su: prijenos vlasništva na sve nasljednike u obitelji, prijenos vlasništva samo na

[20] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str.179.

nasljednike određenog spola i prijenos vlasništva samo na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću. Postoji mogućnost da roditelj i dalje zadrži aktivnu ulogu u obiteljskom poslovanju, tada poduzeće predstavlja hibrid dva oblika vlasništva: većinskog vlasništva i kontroliranja od strane roditelja i manjinskog vlasništva kontroliranog od strane braće i sestara. Za donošenje odluka ovog oblika vlasništva nužna je suradnja braće i sestara i njihov konsenzus. Dolaskom do umirovljenja braće i sestara javlja se nekoliko opcija daljnje strukture obiteljskog poduzeća: da netko među njima otkupi vlasnička prava nad poduzećem, da svoje vlasništvo prenesu na svoje potomke ili da svi ili većina prodaju poduzeće. Ako je odluka usmjerena na prijenos vlasničkih udjela na svoje nasljednike javlja se *konzorcij rođaka*.

- *Poduzeća u vlasništvu konzorcij rođaka* – karakterizira daljnja disperzija vlasništva, najčešće između nekoliko generacija s izuzetno složenom obiteljskom strukturom unutar proširene obitelji osnivača. U konzorciju rođaka karakteristična je velika starosna razlika između rođaka pa čak i preko 30 godina, što dodatno povećava kompleksnost obiteljskih odnosa. Sve veći broj rođaka doprinosi porastu poteškoća u zajedničkom upravljanju poduzećem, gubljenju bliskosti i privrženosti u obitelji i nastanku konflikta.

- *Poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji* – u ovoj fazi razvoja obiteljski sindikat može uključivati i više od stotinu članova obitelji. Obiteljski sindikat predstavlja mješavinu vlasnika koji su zaposleni u poduzeću i onih koji to nisu, gubi se sentimentalna vrijednost koja je postojala kod ranijih faza partnerstva. Da bi grupe proširene obitelji mogle zajedno djelovati i upravljati poduzećem moraju postizati različite koalicije. Da bi se zaštitila postojeća vlasnička struktura i izbjegla prodaja dionica izvan obitelji, najčešće je statutima predviđena primjena prava prvokupa dionica od strane članova obitelji. Ukoliko niti jedna grupa obitelji nema dovoljno vlasničkih prava ni financijskih sredstava da isplati ostale dioničare, tada dolazi do uključivanja ostalih neobiteljskih dioničara i obiteljsko poduzeće poprima oblik javnih dioničkih društava.



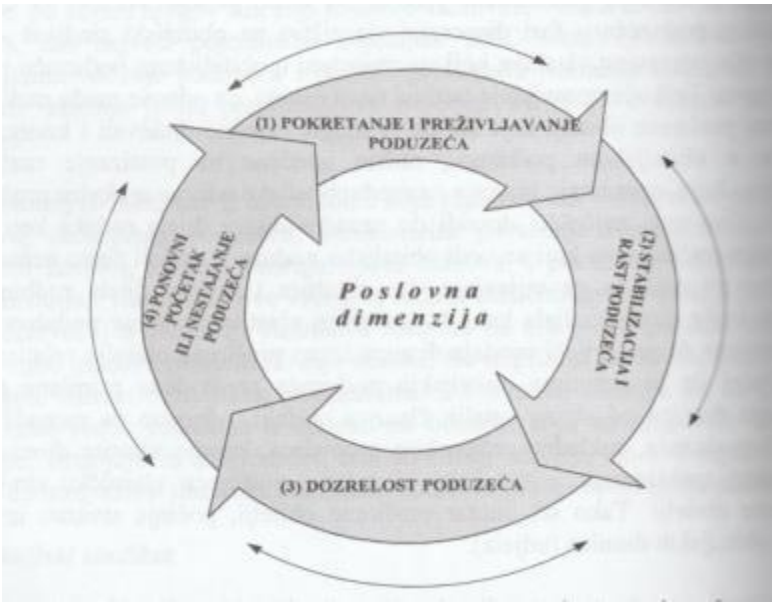
Slika 7. Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećem,

Izvor: Kružić, D., Bulog, I. G., Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str. 178.

7.3. Dimenzije poslovanja

Dimenziju poslovanja karakteriziraju:

- *faza pokretanja i preživljavanja* – mlada poslovna obitelj u kojoj je većinski vlasnik osnivač,
- *faza stabilizacije i rasta poslovanja* – uključivanje djece u poslovnu obitelj, , najčešće zastupljene dvije generacije članova iste obitelji,
- *faza dozrelosti obiteljskog poduzeća* – zajedničko djelovanje dvije ili tri obiteljskih generacija i
- *faza ponovnog početka ili nestajanja poduzeća* – povlačenja najstarije generacije iz poslovanja i pojava nekog od hibridnog oblika vlasništva osnivačeve djece i rodbine ili model konzorcij rođaka ili obiteljskog sindikata.



Slika 8.: Poslovne faze razvoja obiteljskog poduzeća,

Izvor: Kružić, D., Bulog, I. G., Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str. 190.

Bitno je naglasiti da je na dimenziju poslovanja i dimenziju vlasništva moguće djelovati različitim strategijama i odlukama, dok je na dimenziju obitelji nemoguće djelovati jer je ona uvjetovana protekom vremena.

8. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA



Slika 9.: Nasljeđivanje obiteljske tvrtke

Izvor: http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/

Nasljeđivanje je briga koja mori one koji preuzimaju obiteljska poduzeća ali i osnivača koji ostavlja nasljeđe. U samim počecima osnivanja obiteljskog biznisa osnivaču je najvažnija misao uspjeti u tom poslu i sve njegove snage uprte su razvoju, širenju i rastu, a ne razmišljanju što će biti s poduzećem kada nastupi vrijeme povlačenja iz biznisa. Najčešće se pitanje nasljeđivanja pojavljuje kada se osnivačeva djeca samostalno počinju zanimati za obiteljski posao i stjecati prva radna iskustva. Nasljeđivanje se dijeli na dvije vrste:

- nasljeđivanje vodstva i menadžmenta (poslovna dimenzija) i
- nasljeđivanje vlasništva (vlasnička dimenzija)

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. Da bi se izbjegli problemi oko nasljeđivanja kao što su npr. iznenadna smrt osnivača, nedovoljna spremnost i premalo radnog iskustva nadolazeće generacije ili njihova nezainteresiranost za upravljanje obiteljskim poslovanjem, potrebno je taj proces planirati dovoljno rano (preporuka 10 godina ranije). Istraživanje je pokazalo da čak 62% vlasnika obiteljskih poduzeća nema pripremljen plan nasljeđivanja u slučaju pojave bolesti ili smrti vlasnika ili glavnog menadžera. Iz navedenih razloga vlasnici obiteljskih poduzeća upućeni su:

- rano započeti proces planiranja prijenosa menadžmenta i vodstva,
- svoje nasljednike odgajati u poslovnom duhu obiteljskog biznisa i
- pažljivo odabrati trenutak procesa prijenosa menadžmenta i vodstva na nasljednike

Postoji sedam faza nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću:

I. Faza pred-biznis – ova faza karakterizira upoznavanje potencijalnog nasljednika s obiteljskim poduzećem već u djetinjstvu (odlazak s roditeljima u poduzeće i upoznavanje s njim).

II. Faza uvođenja – potencijalni nasljednik doživljava svoja prva iskustva u obiteljskom poduzeću.

III. Faza funkcionalnog uvođenja – u ovoj fazi nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik tvrtke, najprije su to jednostavni poslovi a protekom vremena sve složeniji, na taj način on stječe radna iskustva na svim poslovima tvrtke.

IV. Funkcionalna faza – nasljednik se zapošljava u obiteljskom poduzeću s punim radnim vremenom i već stečenim iskustvom u obiteljskom poslovanju ili pak izvan njega.

V. Napredna funkcionalna faza – nasljednik se uključuje u menadžerske funkcije po razinama od najjednostavnijih, koordinira i usmjerava rad drugih.

VI. Rana faza nasljeđivanja – nasljednik je već preuzeo funkciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća.

VII. Zrela faza nasljeđivanja – nasljednik postaje stvarni i nominalni vođa poduzeća i time je završen proces nasljeđivanja.

Osnivači koji nisu prepoznali svoje nasljednike unutar obitelji mogu izabrati između neobiteljskih članova koji su zaposlenici u obiteljskom poduzeću ili neobiteljskih članova koji nisu zaposlenici u obiteljskom poduzeću. Kod odabira načina selekcije nasljednika na raspolaganju su tri načina:

1. Primjena fiksnih pravila izbora – obitelj donosi odluku po kojoj će koristiti neka dugoročna pravila (npr. pravilo primogeniture po kojem će najstariji sin postati predsjednik).

2. Izbor baziran na performansama i preferencijama kandidata – na buduće nasljednike se prenose ovlasti i uloge u poduzeću i na taj način se im omogućuje da iskažu svoje osobine i sposobnosti u vođenju poduzeća.

3. Izbor ne-obiteljskog člana za privremenog vođu – najčešće se koristi kada su obiteljski nasljednici još premladi za preuzimanje vodstva u poduzeću; na taj način se dobiva na vremenu u kojem će se obiteljski nasljednik educirati i poslovno stasati.

8.1. Uvođenje profesionalnog menadžmenta u obiteljsko poduzeće

Da bi se izbjegli različiti konflikti unutar obitelji kod određivanja nasljednika osnivač uvodi profesionalni menadžment, tj. na upravljačku poziciju postavlja profesionalnog menadžera s vještinama potrebnim za tu poziciju. Poželjne kvalitete neobiteljskog vođe su:

- kompatibilnost s organizacijskom kulturom poduzeća,
- sposobnost mentoriranja i vođenja mlađih generacija uključenih u posao te
- sposobnost iniciranja i provođenja potrebnih promjena.

Vanjski tj. neobiteljski menadžeri mogu uvelike pridonijeti razvoju obiteljskog poslovanja. Oni posjeduju specifična komplementarna znanja koja koja mogu prenijeti na mlađe generacije nasljednika. Međutim, postavlja se pitanje kako motivirati i zadržati vanjskog menadžera koji vrlo često to nisu jer nemaju priliku za razvoj karijere. Osim povjerenjem može ih se motivirati definiranom odgovornošću i mogućnošću napredovanja. Fiktivne dionice kojima se zaposleniku ugovorom jamči udio u budućoj dobiti bez prijenosa vlasništva jedan su od alata kojima se može motivirati vanjskog menadžera.

9. Budućnost obiteljskih poduzeća

Nitko ne može sa sigurnošću predvidjeti kako će poduzetništvo, pa tako i obiteljsko poduzetništvo, izgledati, ali sigurno je da neće biti ponavljanja stvari koje su već viđene. Pod utjecajem globalnih promjena i obiteljsko poduzetništvo se mijenja. U razvoju suvremenog obiteljskog poduzeća javljaju se tri pitanja[21]:

1. Kako će izgledati obiteljsko poduzetništvo u budućnosti?
2. Koja su to područja ljudskog djelovanja na kojima će se poduzetničke ideje generirane u obiteljima i obiteljskim poduzećima najbrže implementirati?
3. Tko će implementirati očekivane promjene u buduće obiteljske poslovne pothvate?

Ideje i resursi za odgovore na dana pitanja već postoje, samo je pitanje trenutka kada će se promjene osjetiti u našim životima. Bitne odrednice koje će obiteljska poduzeća nastojati iskoristiti u budućnosti su: pozitivna i prijateljska poduzetnička klima, umreženost poduzetničke infrastrukture, razvoj financijskih tržišta i dr.

Osnivanje novih obiteljskih poduzeća pretpostavlja:

- poduzetničku obitelj kao inovatora i generatora ideja,
- slobodno izražavanje kreativnih obiteljskih ideja i inovacija na tržištu,
- reorganiziranje obiteljskih institucija prema potrebama poduzetništva
- educiranje namijenjeno obiteljskom poslovanju,
- poticanje obiteljske poduzetničke inicijative i dr.

Suvremeno obiteljsko poduzetništvo je izazov i poziv na borbu, u kojoj da bi se uspjelo, mora se smoći hrabrosti i pronaći način biti drugačiji. Razumijevanje zahtjeva koje poduzetništvo stavlja pred obiteljska poduzeća, može povećati njihovu održivost, osnažiti perspektivu i doprinijeti općem blagostanju u obitelji i zajednici u kojoj obiteljska poduzeća djeluju. Kao što je već spomenuto, u svijetu poduzetništva vrlo je visok stupanj prisutnosti obiteljskih poduzeća, pa će tako i u budućnosti ona ulaziti u svijet poduzetništva da realiziraju inovativan proizvod ili uslugu, da sama upravljaju

[21] Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str. 250.

svojom sudbinom, da ostvare financijsku korist za obitelj i sl. Uspjeh ili neuspjeh obiteljskih poduzeća bit će određen kvalitetom odlučivanja i upravljanja njime, a istodobno treba zadržati dobre i kvalitetne obiteljske odnose.

10. Karakteristike poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru obiteljske tvrtke Graditeljstvo FI-MAN d.o.o.

Građevinarstvo je izuzetno važna djelatnost za svako gospodarstvo jer zapošljava znatan dio radne snage i uz sebe veže velik broj pratećih djelatnosti, od industrije građevinskog materijala, kemijske industrije, drvne industrije, metalne industrije, industrije stakla i nemetala do proizvodnje namještaja i dijela uslužnih djelatnosti. Istodobno, građevinarstvo je direktno ovisno o gospodarskom i investicijskom ciklusu te stoga ne čudi da je upravo ova djelatnost bila najviše pogođena dugotrajnom i dubokom gospodarskom krizom koja je smanjila građevinske kapacitete, usporila tehnološki razvoj i umanjila konkurentnost.

Osnovni podaci o obiteljskom poduzeću:

Puni naziv pravnog subjekta:

GRADITELJSTVO FI-MAN d.o.o. za graditeljstvo, trgovinu, konzalting i usluge

Sjedište tvrtke:

Svilarska 12, Varaždin

Glavna djelatnost:

Gradnja stambenih i nestambenih zgrada

Osnivač:

Marijan Filipašić

Osobe ovlaštene za zastupanje:

Marijan Filipašić, direktor

Antonio Filipašić, prokurist

Nikola Filipašić, prokurist.



Slika 10.: Logotip tvrtke

Izvor: Vlastiti izvor

Logotip poduzeća opisuje naziv, oblik trgovačkog društva i sjedište tvrtke.

10.1.Osnivanje obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzeće GRADITELJSTVO FI-MAN d.o.o. registrirano je 2004. godine u Varaždinu. Osnivač tvrtke je g. Marijan Filipašić, predstavnik prve generacije obiteljskog biznisa. Tradicija Graditeljstva FI-MAN d.o.o. duža je od 25 godina jer je osnivanju tvrtke prethodio obrt koji je započeo s radom još 1993. godine. Nakon obrta GRADITELJSTVO FI-MAN d.o.o. registrirano je kao društvo s ograničenom odgovornošću. Sjedište tvrtke nalazi se u Svilarskoj ulici u Varaždinu, a proizvodna hala u poduzetničkoj zoni u Trnovcu Bartolovečkom. Lokacija proizvodne hale je prikladna za djelatnost jer blizina većih cestovnih prometnica olakšava dobavu i odvoz materijala.

Registrirane djelatnosti tvrtke su:

- graditeljstvo,
- trgovina,
- konzalting i usluge,
- a glavna djelatnost tvrtke je gradnja stambenih i nestambenih zgrada.

10.2. Imovina i učinkovitost poslovanja GRADITELJSTVA FI-MAN d.o.o.

Dugoročna materijalna imovina tvrtke na dan 31.12.2016. iznosi 2.507.600 kn, a odnosi se na:

- Zemljište, vrijednosti: 441.000 kn
- Građevinski objekt vrijednosti: 1.411.700 kn
- Postrojenja i oprema: 275.000,00 kn
- Alati i pogonski inventar 379.900 kn

pokazatelj	**2015.**	**2016.**	**indeks**
Ukupno prihodi	7.222.900	7.544.900	1,045
Poslovni prihodi	7.220.100	7.540.100	1,044
Rashodi	6.988.200	7.056.000	1,01
Bruto dobit	234.700	488.900	2,08
Porez	61.300	101.000	1,65
Neto dobit	173.400	388.000	2,24
Broj zaposlenih	30	31	1,03
Prihod po zaposlenom	240.763,33	243.383,87	1,01

Poduzeće posluje pozitivno, nikad nije bilo u blokadi, nema nepodmirenih obaveza prema državi, djelatnicima ili dobavljačima te može poslužiti kao primjer dobre prakse u ovoj branši.

10.3. Struktura i dinamika zaposlenih

Tablica 3.:Struktura i dinamika zaposlenih

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Broj zaposlenih	26	26	27	30	30	31

Izvor: Vlastiti izvor

U tablici 3. prikazan je, iako mali, ali stalni porast zaposlenih u poduzeću. Rast zaposlenih u godinama krize dodatno potkrjepljuje činjenicu dobrog i stabilnog poslovanja tvrtke Graditeljstvo FI-MAN d.o.o. .

Od ukupnog broja zaposlenih:

- 3 ih je VŠS I VSS
- 28 srednje stručne sprema s potrebnim znanjima i/ili iskustvom u građevinskom sektoru.

10.4. Obiteljski odnosi i odlučivanje u poduzeću

Graditeljstvo FI-MAN d.o.o., uspješan je poduzetnički primjer obiteljskog biznisa jer su u poslovanje tvrtke uključeni i sinovi vlasnika koji svojim znanjima i interesom za građevinu daju dodatni impuls za daljnji razvoj tvrtke. Vlasnik i direktor tvrtke gosp. Marijan Filipašić po struci je građevinski tehničar, a radno iskustvo stekao je redeći u građevinskom sektoru 35 godina. Poduzetnik je već 25 godina te posjeduje specifična stručna znanja vezana uz djelatnost tvrtke, ali i sva ostala potrebna znanja za upravljanje ljudima, upravljanjem zahtjevnijim građevinskim projektima, upravljanje financijama i poslovanjem poduzeća. Uz vlasnika tvrtke na vodećim pozicijama su i sinovi osnivača (prokuristi): Antonio Filipašić, ing. građ., s pet godina iskustva u građevinskom sektoru. Specijalnost: izrada troškovnika, koordiniranje s djelatnicima i

organizacija rada i Nikola Filipašić, ing. građ., s četiri godine iskustva u građevinskom sektoru. Specijalnost: rukovođenje i organiziranje rada na gradilištu.

Kod ovoga obiteljskoga poduzeća poslovanje se odvija u krvnom srodstvu otac i sinovi. U obitelji i poslovanju vlada visok stupanj motiviranosti i uzajamno povjerenje. Tvrtka se još uvijek nalazi u rukama osnivača, a budući nasljednici su u naprednoj funkcionalnoj fazi nasljeđivanja, postupno preuzimaju menadžerske funkcije ali ukupno poslovanje i vodstvo još je u rukama osnivača.

10.5. Kvaliteta proizvoda i konkurentske prednosti tvrtke

Konkurentnost[22] je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Konkurentnost se može definirati kao subjekta da proizvodi proizvode ili pruža usluge bolje nego ostali sudionici na tržištu.

Konkurentna prednost je skupina jedinstvenih obilježja poduzeća i njegovih proizvoda koje potencijalni buduću kupci ili investitori percipiraju kao značajne i superiornije od konkurencije.

Konkurentske prednosti tvrtke Graditeljstvo FI-MAN d.o.o.:

- stručnost rukovodstva,
- stabilno i racionalno poslovanje,
- kvaliteta izvođenja,
- referentna lista,
- poštivanje ugovorenih rokova.

Oporavkom tržišta raste broj poslova te tvrtka konkurenciju ne doživljava kako prijetnju već poticaj za još bolji rad.

Tvrtka na radove daje garanciju - 10 godina. Kvalitetu jamči u kvalitetnoj izradi te provjerenim dobavljačima i provjeri kvalitete materijala i sirovina te opreme i alata koje koristi u radu te u pouzdanosti, znanju i iskustvu svojih djelatnika.

[22] Micael. E. Porter, Konkurentska prednost, Masmedia Zagreb, str.21.

10.6. Analiza konkurencije

Analiza konkurencije ukazuje na najvažnije konkurente, njihove poslovne rezultate, udjel na prodajnom tržištu, obilježja proizvoda i usluga, cijene i druge relevantne pokazatelje.

Glavni konkurenti obiteljskog poduzeća Graditeljstvo FI-MAN d.o.o na području Varaždinske županije su tvrtke:

ZAGORJE – TEHNOBETON d.d.

HIDROING d.o.o.

PORTAL d.o.o.

DATA d.o.o.

Potražnja za uslugama tvrtke Graditeljstvo FI-MAN d.o.o. stabilno je s naznakom blagog porasta u 2018. godini. Tvrtka je i u doba krize uspjela pribaviti dovoljno poslova za neometan rad i bez većih otpuštanja radnika. Nije se ulazilo u rizične poslove, a tvrtka je poslovala stabilno. Danas, nakon krize, broj poslova je u kontinuiranom porastu, što iziskuje redovno ulaganje u nove strojeve i alate te edukaciju zaposlenih za rad s novim tehnologijama i materijalima prateći nove trendove u graditeljstvu.

10.7. Tržište potražnje

Graditeljstvo FI-MAN d.o.o. bavi se izgradnjom stambenih i poslovnih prostora. Klijenti su privatne i pravne osobe. Privatne investicije: 50%, investicije pravnih osoba 50%.

Popis poslova za 2018. Godinu:

- Jertec Investment d.o.o. - Stambeno poslovna zgrada
- Biovitalis d.o.o. - Poslovna zgrada – Proizvodni pogon
- Biro IM d.o.o. - Poslovna zgrada
- Prikratki d.o.o. - Poslovna zgrada - Servisna radionica

- Kušević - Poslovna zgrada
- Roko Novak - Obiteljska kuća
- Silvija Skupnjak - Obiteljska kuća
- Marko Petrić - Obiteljska kuća

10.8. Pokretanje prodaje i marketinške aktivnosti tvrtke

Graditeljstvo FI-MAN d.o.o. prepoznata je tvrtka na tržištu po kvalitetnoj izvedbi radova, poštivanju rokova i korektnosti u poslovanju, a 25 godina postojanja na tržištu te kontinuiran rast prihoda to dodatno potvrđuje. U posljednje 2 godine poslovanje kontinuirano raste po stopi od 4,5%, a projekcije za 2017. godinu su na razini 10% porasta u odnosu na 2016. godinu.

Klijenti najčešće dolaze na temelju preporuke jer je tvrtka dosad izgradila dobar image u javnosti, a mnogi klijenti se prilikom svojih novih investicija ponovo obraćaju Graditeljstvu FI- MAN d.o.o. što je dokaz kvalitetnog poslovanja i povjerenja.

Modernizacijom radnih strojeva tvrtka učvršćuje svoju poziciju na tržištu s ciljem daljnjeg rasta poslovanja, povećanje prihoda i broja zaposlenih.

10.9. SWOT analiza tvrtke

Snage	**Slabosti**
-Educiranost i iskustvo djelatnika tvrtke -Referentna lista odrađenih poslova (reprezentativni stambeni i poslovni objekti) -Prepoznata kvaliteta izvođenja radova na postojećem tržištu -Sjedište tvrtke u regiji koja ima veću zaposlenost od prosjeka i nešto viši standard (Varaždinska i Međimurska županija) -Opremljenost tvrtke potrebnim strojevima i alatima -Redovno usavršavanje i edukacija djelatnika za rad s novim materijalima i tehnologijama u gradnji	-Potreba za kontinuiranim izdvajanjem sredstava za nabavu novih i kvalitetnijih strojeva i alata -Vremenski odmak između nabave sirovine i naplate odrađenih poslova
Mogućnosti	**Prijetnje**
-Jačanjem konkurentnosti tvrtka jača tržišnu poziciju te može povećati obim poslova -Redovno usvajanje specifičnih znanja u izvođenju izolacijskih radova što predstavlja bitnu komparativnu prednost na tržištu	-Platežna moć kupaca -Sigurnost dobave materijala -Građevinski sektor direktno je podložan utjecaju gospodarskih kretanja na tržištu

10.10. Misija i vizija tvrtke

Misija tvrtke: Kvalitetno izvođenje svih radova u izgradnji stambenih i nestambenih zgrada udovoljavajući željama i ambicijama klijenta.

Vizija tvrtke: Prepoznat partner na području Hrvatske u izvođenju građevinskih radova te korektnosti prema svojim zaposlenicima, dobavljačima i naručiteljima.

11. Zaključak

Obiteljska poduzeća čine oslonac korporativnog života diljem svijeta pa tako i u Hrvatskoj, pokazala su se kao oblik poduzetništva od velikog značaja. Njihova je važnost rasla paralelno sa sociološkim, kulturnim i tehnološkim napretkom te s novim tržišnim poretkom u sklopu procesa globalizacije. Ona su pružila veoma bogatu povijest u svijetu poduzetništva i pojedinim obiteljima zadivljujući uspjeh u borbi za preživljavanjem i održavanjem njihovih poslovnih aktivnosti. Obiteljska poduzeća su vrlo specifična zbog neprekinutog ispreplitanja obitelji (krvnog srodstva), vlasništva nad kapitalom poduzeća i kontrole i vođenja poduzeća. Nije uvijek lako uskladiti potrebe obitelji i posla, pa vrlo često može doći do nezadovoljstva, razmirica, sukoba, pa čak i raspada obitelji ili poslovanja. Obiteljsko poduzeće formiraju članovi obitelji, jedan ili više njih, udružujući svoje talente i usmjeravajući ih na stvaranje uspješne poslovne priče. Za pokretanje obiteljskog poslovanja postoje mnogi razlozi kao npr. da budu sami svoji šefovi, da sami upravljaju svojom sudbinom, da stvore financijsku i materijalnu korist za sebe, cjelokupnu obitelj i svoje nasljednike i dr. Interese obitelji i poduzeća teško je uskladiti, a upravo je to usklađivanje ključan uvjet za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća. Ako se poslovna ravnoteža ne postigne, opasnost prijeti i poduzeću i obitelji. Obitelj je vrlo emocionalan sustav koji je usmjeren na pažnju, ljubav i zadovoljstvo članova, a poslovni sustav je racionalan s fokusom na zadovoljavanje zahtjeva poslovanja. Za uspjeh poduzeća jedan od ključnih faktora je dobar i odgovoran vođa. To je osoba zadužena za provođenje promjena u organizacijskoj strukturi, svoje misli usmjerava prema budućnosti te potiče članove organizacije na inovativan i kreativan rad, a samim tim i uspješnost poduzeća. Nakon niza godina uspješnog djelovanja uvijek dolazi do trenutka kada se vlasništvo prenosi u ruke mlađe generacije. Vlasnici se uvijek nadaju da će svoje poduzeće moći prepustiti na vodstvo svojim sinovima i kćerima. Da je to složen i kompliciran proces govori i činjenica da čak 30 posto obiteljskih poduzeća preživi prvu generaciju, 13 posto drugu, a najmanje tri posto i treću. Iako većina osnivača priželjkuje da poslovanje ostane u obitelji, treba znati da to nije jedina opcija za opstanak obiteljskog poduzeća. Ponekad je dobro zaposliti i vanjske menadžere što sa sobom donosi određene prednosti, primjerice, posjedovanje kvaliteta lidera, iskustvo rada u korporaciji i dr.

Na kraju rada prikazan je uspješan primjer obiteljskog poduzeća Graditeljstvo FI-MAN d.o.o. Opisana je struktura i poslovanje poduzeća, ono je još uvijek u prvoj generaciji tj. u rukama osnivača, ali su sinovi sve više uključeni u poslovanje i u naprednoj su funkcionalnoj fazi nasljeđivanja. Iako se građevina, kao i mnoge druge industrije, u doba recesije našlo pred velikim izazovima, obiteljska tvrtka Graditeljstvo FI-MAN d.o.o. bilježila je stalni porast poslovanja zbog stručnosti rukovodstva, stabilnog poslovanja i poštivanja ugovorenih rokova. Obiteljsko poduzeće FI-MAN d.o.o posluje pozitivno, nikad nije bilo u blokadi, nema nepodmirenih obaveza prema državi, djelatnicima ili dobavljačima te može poslužiti kao primjer dobre prakse ne samo obiteljskim tvrtkama već i sveukupnom poduzetništvu.

Literatura

1. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčrvić, M., Ostojić Mihić:, A., G. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru. Ekonomski Fakultet. Sveučilište u Splitu. Ekonomski Fakultet
2. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015). Poduzetništvo. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin. ISBN 978-953- 7809-23- 2
3. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J., G. (2010). Želim postati poduzetnik, Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Funda, D. G. (2011). Menadžment malog poduzeća. Zaprešić
5. Galetić, L., G. (2011). Organizacija velikih poduzeća. Sinergija. Zagreb
6. Grgić, M. i suradnici G. (2010). Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
7. Hunjet, A., Kozina, G. (2014). Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin. ISBN 978-953- 7986-01- 8
8. Hunjet, A., Kurečić, P., Kozina, G. (2014.) Društveno odgovorno poslovanje temeljeno na poduzetničkom obrazovanju. Zbornik radova 6. nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju, Zagreb: 145-159, ISBN: 978-953- 98964-6- 9;
9. Kružić, D., Bulog, I. G. (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet
10. Škrtić, M. G. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb

Internet izvori:

http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf

Popis slika

Slika 1.: Poduzetničke aktivnosti……3

Slika 2.: Dimenzije obiteljskog poduzetništva……10

Slika 3.: Obiteljski i poslovni podsustav……...13

Slika 4.: Životni ciklus poduzeća……...23

Slika 5.: Model obiteljskog poduzeća……...28

Slika 6.: Faze razvoja poslovne obitelji……30

Slika 7.: Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećem……32

Slika 8.: Poslovne faze razvoja obiteljskog poduzeća……..…….33

Slika 9.: Nasljeđivanje obiteljske tvrtke……34

Slika 10.: Logotip tvrtke……...41

Popis tablica

Tablica 1.: Poduzetničke vještine, osobine i ponašanje……..……5

Tablica 2.: Odnos između menadžmenta i vodstva……17

Tablica 3.: Struktura i dinamika zaposlenih……44

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, JASMINA FILIPAŠIĆ pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica rada pod naslovom "POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA GRADITELJSTVO FI-MAN d.o.o." te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:
(upisati ime i prezime)
Jasmina Filipašić
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, JASMINA FILIPAŠIĆ neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom "POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA GRADITELJSTVO FI-MAN d.o.o." čija sam autorica.

Studentica:
(upisati ime i prezime)
Jasmina Filipašić
(vlastoručni potpis)