

# Analiza prikladnosti uvođenja marketinga odnosa u malo obiteljsko poduzeće

---

Šakić, Lorena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:561070>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Marketing**

**ANALIZA PRIKLADNOSTI UVOĐENJA MARKETINGA  
ODNOSA U MALO OBITELJSKO PODUZEĆE**

Diplomski rad

**Lorena Šakić**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Marketing**

**ANALIZA PRIKLADNOSTI UVOĐENJA MARKETINGA  
ODNOSA U MALO OBITELJSKO PODUZEĆE  
SUITABILITY ANALYSIS OF INTRODUCING  
RELATIONSHIP MARKETING IN A SMALL FAMILY  
BUSINESS**

Diplomski rad

**Lorena Šakić**

**Student: Lorena Šakić**

**JMBAG studenta: 0067585436**

**Mentor: prof. dr. sc., Dubravka Sinčić Ćorić**

**Zagreb, rujan 2023.**

## **SAŽETAK:**

Marketing odnosa kao koncepcija poslovanja se odnosi na izgradnju i održavanje snažnih partnerskih odnosa s interesno-utjecajnim dionicima poslovanja poduzeća koji nose sinergijske učinke poboljšanja poslovanja za obje strane uključene u partnerski odnos. Mala i srednja poduzeća nerijetko provode elemente marketinga odnosa nesvjesno kroz stvaranje osobnih kontakata s dobavljačima, kupcima i drugim dionicima tržišta. Upravo je stvaranje osobnih kontakata, odnosno uključivanje poduzeća u marketinšku mrežu, prednost malih poduzeća nad velikim poduzećima. Kroz izgrađene kvalitetne odnose u marketinškoj mreži, mala poduzeća svakodnevno i bez izdataka dolaze do informacija o stanju i promjenama na tržištu što im omogućava fleksibilno i brzo odgovaranje na poslovne prilike. Obiteljska poduzeća u poslovanje unose dodatne kompleksnosti koje proizlaze iz spajanja karakteristika poslovnog i obiteljskog sustava. Mala obiteljska poduzeća tako u poslovanje unose elemente afektivnosti kroz prelijevanje obiteljskih načela u kulturu poslovanja. Zbog navedenog su osobni kontakti s dionicima u poslovanju kvalitetniji i često dugoročnog karaktera. Stoga, ovaj rad istražuje prikladnost uvođenja formalnog oblika marketinga odnosa u malo obiteljsko poduzeće te je za primjer navedeno malo obiteljsko poduzeće koje posluje preko 20 godina i nalazi se drugoj fazi životnog ciklusa, rast poslovanja, koju opisuje upravo prepoznavanje potrebe za formalizacijom poslovnih procesa. Zbog prepoznavanja izgrađenih dugotrajnih, partnerskih odnosa s kupcima i dobavljačima i uvođenje formalnog oblika marketinga odnosa se prepoznaje kao pretpostavka za daljnji rast i razvoj poduzeća.

**KLJUČNE RIJEČI:** marketing odnosa, mala i srednja poduzeća, mala obiteljska poduzeća

**ABSTRACT:**

Relationship marketing as a business concept refers to the establishment and maintenance of partnership relationships with key stakeholders of a company, resulting in synergistic effects that enhance business outcomes for both parties engaged in the partnership. Small and medium-sized enterprises often inadvertently implement elements of relationship marketing by nurturing personal contacts with suppliers, customers, and other market stakeholders. The creation of personal contacts, involving the integration of firms into a marketing network, confers an advantage to small enterprises over larger counterparts. Through well-cultivated relationships within the marketing network, small enterprises gain timely insights into market conditions and changes without incurring significant costs, enabling flexible and swift responses to business opportunities. Family businesses introduce additional complexities into operations due to the merger of characteristics from both the business and family systems. Small family enterprises thus infuse elements of affectivity into operations by translating familial principles into the business culture. As a result, personal interactions with stakeholders become more substantial and frequently long-term in nature. Consequently, this study delves into the appropriateness of introducing a formal form of relationship marketing into a small family enterprise. An example of such an enterprise is presented, operating for over 20 years and currently situated in the growth phase of its life cycle. This growth phase necessitates the formalization of business processes, a need recognized through the identification of established, enduring partnership relationships with customers and suppliers. Because of that the introduction of a formal relationship marketing approach is identified as a prerequisite for the enterprise's continued expansion and development.

**KEY WORDS:** relationship marketing, small and medium-sized enterprises, small family enterprises

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. MARKETING ODNOSA I MARKETINŠKE MREŽE .....	4
2.1. Definicija koncepta marketinga odnosa.....	4
2.2. Prednosti i nedostaci marketinga odnosa u malim poduzećima .....	7
2.3. Razlika između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa .....	9
2.4. Definiranje i struktura marketinških mreža .....	10
2.5. Kvaliteta odnosa kao ključan element marketinga odnosa.....	12
3. KARAKTERISTIKE POSLOVANJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA.....	15
3.1. Definicija i kategorizacija obiteljskih poduzeća .....	16
3.2. Životni ciklus malih obiteljskih poduzeća.....	20
3.3. Interesno- utjecajne skupine malih obiteljskih poduzeća .....	24
3.4. Specifičnosti u poslovanju malih obiteljskih poduzeća.....	26
4. STUDIJA SLUČAJA: MREŽE ODNOSA U MALOM OBITELJSKOM PODUZEĆU .....	29
4.1. Jedinica istraživanja.....	29
4.1.1. Osnovne informacije o poduzeću Ukras D.O.O Vitez .....	29
4.1.2. Interesno-utjecajne skupine poduzeća .....	31
4.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	34
4.3. Rezultati istraživanja .....	37
4.4. Rasprava.....	49
5. PREPORUKE ZA MALA OBITELJSKA PODUZEĆA .....	51
5.1. Strategija uvođenja marketinga odnosa.....	51
5.2. Proces provođenja marketinga odnosa .....	53
6. ZAKLJUČAK .....	57
POPIS LITERATURE:.....	59
POPIS SLIKA:.....	63
POPIS GRAFIKONA: .....	63
POPIS TABLICA:.....	63
PRILOZI:.....	65

## 1. UVOD

Specifičnosti malih i srednjih, posebno obiteljskih poduzeća, mogu biti izrazite snage koje pametna poduzeća mogu preoblikovati u svoje konkurentske prednosti ukoliko ih u potpunosti razumiju i prilagode svome poslovanju. Jedna od takvih prednosti leži u stvaranju mreža odnosa kroz osobne kontakte s interesno-utjecajnim grupama poduzeća (Butigan i Mahnić 2011). Mala obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u lokalnoj zajednici, a time i cijelom gospodarstvu države tako što stvaraju radna mjesta, potiču potrošnju, podupiru inovacije i održivost i tako pridonose ukupnom rastu i razvoju. Kako bi mala poduzeća bila što uspješnija, potrebno je da u svoju strategiju poslovanja uključe fokus na ljudske resurse, stvaranje odnosa s dobavljačima, kupcima te lokalnom zajednicom što su jedni od ključnih čimbenika za razvitak navedenih segmenata poduzeća (Štavlić, Štavlić i Štavlić, 2016). Stvaranje kvalitetnih, trajnih odnosa sa svim fizičkim i pravnim subjektima koje izravno ili neizravno utječu ili mogu utjecati na uspjeh poslovnog subjekta se može postići kroz uvrštavanje koncepta marketinga odnosa u mala, obiteljska poduzeća. Zadaća marketinga odnosa je izgradnja snažnih poslovnih mreža s interesnim skupinama kako bi se doprinijelo uspjehu poslovanja. Mala obiteljska poduzeća koja primjenjuju strategije marketinga odnosa uspješno razvijaju i dugoročne veze s kupcima koje vode njihovoj lojalnosti, što je na današnjem tržištu izazovan cilj. (Butigan i Mahnić 2011).

### 1.1. Predmet i cilj rada

Detaljnijim istraživanjem o konceptu marketinga odnosa i strukturi marketinških veza te pregledom literature o specifičnostima poslovanja malih obiteljskih poduzeća, u ovom radu se nastoji dobiti slika o prikladnosti uvođenja marketinga odnosa u malo obiteljsko poduzeće. Kako bi slika bila potpuna, istražilo se malo obiteljsko poduzeće koje djeluje na izrazito turbulentnom i kompleksnom tržištu Bosne i Hercegovine koje svoje mreže odnosa gradi nesvjesno na načelima marketinga odnosa.

Svoje odnose s dionicima poslovanja, menadžeri malih obiteljskih poduzeća najčešće uspostavljaju neformalno i održavajući takve odnose provode određene elemente marketinga odnosa nesvjesno. Poduzeća koja uspješno implementiraju strategiju marketinga odnosa, uz



prilagođavanje trendovima tržišta, bilježe povećanje prodaje i dugoročno održiv rast i razvoj. Stoga je cilj rada istražiti karakteristike marketinga odnosa i prednosti koje njegova formalna implementacija donosi poslovanju malih obiteljskih poduzeća.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Prvi dio rada prikazuje teorijski koncept marketinga odnosa i ukazuje na važnost stvaranja dugoročnih partnerskih odnosa s grupama koje direktno i indirektno utječu na poslovanje poduzeća. Krajnji rezultat korištenja marketinga odnosa u poslovanju je stvaranje jakih marketinških mreža. U radu je također prikazano teorijsko određenje i struktura marketinških mreža koje se nerijetko koriste u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Na temelju pregleda literature prikazuju se specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća s naglaskom na mala poduzeća. Izvori korišteni u ovom dijelu rada su znanstveni i stručni članci, sveučilišni udžbenici, publikacije na zadanu temu, doktorske disertacije i druga stručna literatura.

U drugom djelu rada prikazana je studija slučaja temeljena na podacima dobivenim kvalitativnim istraživanjem. Prikazano je malo obiteljsko poduzeće koje nesvjesno upotrebljava ključni element marketinga odnosa, izgradnju mreža odnosa s dionicima svog poslovanja. Podatci su prikupljeni pomoću polu-strukturiranih intervjua, uz korištenje prethodno definiranog predloška. Intervjui su provedeni s tri skupine ispitanika: zaposlenici, dobavljači i kupci istraživanog poslovnog subjekta. Kroz intervju promatrane su teme percepcije do sada izgrađenih odnosa, ali poticanjem na prijedloge o poboljšanjima u određenim aspektima dobila se spoznaja i o područjima u kojima poduzeće može pronaći svoje karike rasta i razvoja. Intervjui su odrađeni susretom s ispitanikom ili putem video poziva koristeći pri tome platformu Google Meet. Po pristanku ispitanika, intervju je snimljen na audio snimku koja je korištena pri procesu daljnje analize kvalitativnih podataka.

U posljednjem dijelu rada, uz kratki prikaz prijedloga za istraživano poduzeće, prikazan je i teorijski pregled procesa određivanja prigodne strategije pristupa marketingu kao i proces provođenja marketinga u poduzećima.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad podijeljen je u šest poglavlja.

Prvo poglavlje odnosi se na uvod o temi rada kao i na prikaz predmeta i ciljeva rada. Također, predstavljeni su izvori podataka te metode prikupljanja podataka kroz teorijsko i empirijsko istraživanje provedeno u radu.

Kroz poglavlje dva i tri prikazani su teorijski koncepti marketinga odnosa i marketinških mreža kao i specifičnosti obiteljskih poduzeća i njihovih interesno-utjecajnih skupina. Poglavlje dva donosi detaljan pregled marketinga odnosa kroz njegovo definiranje, pregled prednosti i nedostataka, usporedbu s tradicionalnim marketingom. Također se definira struktura marketinških mreža i prikazuje ključni element marketinga odnosa, kvaliteta odnosa. Poglavlje tri daje pregled definicije i kategorizacije obiteljskih poduzeća, specifičnosti u životnom ciklusu malih obiteljskih poduzeća kao i pogled na utjecaje dionika poslovanja obiteljskih poduzeća.

Poglavlje četiri prikazuje studiju slučaja koja istražuje temu mreža odnosa uspostavljenih u malom obiteljskom poduzeću. Poglavlje se sastoji od četiri dijela. U prvom su prikazane osnovne informacije o odabranom poduzeću kao i njegove interesno-utjecajne skupine. Drugi dio detaljno opisuje odabir izvora podataka kao i metode korištene u prikupljanju podataka za konkretno istraživanje. Treći dio donosi prikaz rezultata kvalitativnih podataka dobivenih istraživanjem, a njihova interpretacija i povezivanje s teorijom u prethodnim poglavljima prikazana je u četvrtom dijelu, raspravi.

Peto poglavlje rada se odnosi na prikaz preporuke za mala obiteljska poduzeća, što kroz preporuke za konkretno istraživano, a što općenito za poduzeća koja razmatraju uvođenje formalnog oblika marketinga kroz teorijski prikaz strategija uvođenja i provođenja marketinga odnosa.

Naposljetku, šesto poglavlje donosi svojevrsni zaključak o temi rada.

## 2. MARKETING ODNOSA I MARKETINŠKE MREŽE

American Marketing Association navodi definiciju marketinga kao aktivnost, skup institucija i procesa odgovornih za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje nose vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini (AMA, 2017). Proučavanjem definicije marketinga uočljivo je da se iz isključivo transakcijski orijentiranog marketinga preoblikovala prema procesnom pristupu. Takav pristup uz transakcijske procese poslovanja, veliku važnost daje i uspostavljanju kvalitetnih odnosa s interesno – utjecajnim grupama poduzeća. (Nwakanma, Burkhalter i Jackson, 2007). Pregledom literature u nastavku je prikazano definiranje marketinga odnosa, prednosti i nedostaci koje nosi u poslovanju, razlike koje ima u odnosu na transakcijski marketing. Jedan od većih pitanja je kako uspostaviti i održavati kvalitetne odnose s partnerima i dionicima u poslovanju (Palmatier, 2008). Kako bi se odgovorilo na to pitanje, prikazana je definicija i struktura marketinških mreža te je predstavljen ključni element marketinga odnosa, kvaliteta odnosa.

### 2.1. Definicija koncepta marketinga odnosa

Način na koji poslovni subjekti djeluju određen je primijenjenom koncepcijom poslovanja. Stvorena na temelju filozofije poslovnog subjekta, koncepcija poslovanja predstavlja način poslovnog razmišljanja. U današnje vrijeme marketing kao koncepcija zauzima svoje mjesto kao glavna funkcija poduzeća koja objedinjuje sve ostale funkcije i vodi k poslovnoj orijentaciji kojoj je temelj uvažavanje i zadovoljavanje potreba i želja potrošača (Grbac, 2005). Veću pažnju na ispunjenje temelja marketinga kao koncepcije u razumijevanju potreba potrošača donosi marketing odnosa. Postulati marketinga odnosa se mogu primijeniti na bilo koju osobu, fizičku, pravnu ili mrežu osoba ili organizacija (Palmatier i Steinhoff, 2019). Marketing odnosa je proces identificiranja, razvoja, održavanja i u nekim slučajevima prekida odnosa u svrhu poboljšanja učinaka poslovanja (Palmatier, 2008). Egan (2011.) navodi kako Grönroos opisuje zadatke marketinga odnosa kao identifikaciju i uspostavljanje, održavanje i poboljšavanje odnosa, a kada je potrebno i prekid odnosa s kupcima i drugim dionicima uz ostvarenje ciljeva svih uključenih strana te profitabilno poslovanje što se postiže međusobnom razmjenom vrijednosti i ispunjavanjem obećanog u dogovoru (Grönroos, 1994 citirano u Egan, 2011). Također, prikazuje i dimenzije marketinga odnosa koje ga izdvajaju od tradicionalnog pogleda

na marketing. Marketing odnosa kreira i dijeli nove vrijednosti s kupcima, klijentima, potrošačima, prepoznaje vrijednost kupca u razmjeni, ali i definiranju željene vrijednosti, stvara i usklađuje procese, komunikaciju, ljudske resurse i tehnologiju pri stvaranju vrijednosti za kupca, održava kontinuiranu suradnju s kupcima i prepoznaje važnost lojalnosti kupca, ali stvara i mreže odnosa s organizacijama kao što su dobavljači, distributeri, kao i s dioničarima, vlasnicima, zaposlenicima (Gordon, 1998 citirano u Egan, 2011). Trendovi tržišta kao što su prelazak na tržišta temeljena na uslužnim djelatnostima, smanjenje životnog ciklusa proizvoda zbog izrazite konkurencije, novi standard da usluga mora pratiti glavni proizvod dovodi do zaključka da su jaki odnosi s dionicima poslovanja ključ u ostvarenju održive konkurentne prednosti. U današnje digitalno doba, trend starenja populacije, većine starijih generacija s većom kupovnom moći navodi marketing da stavi naglasak na izgradnju jakih odnosa temeljenih na povjerenju s navedenom skupinom, posebice u online interakcijama. Važnost uvrštavanja marketinga odnosa također se vidi i u promijenjenim preferencijama komunikacije poduzeća prema kupcima gdje se naglašavaju individualne želje svakog pojedinca te ponuda obogaćena dodatnim vrijednostima ( Palmatier i Steinhoff, 2019).

Renko i Brečić (2016.) za pokretanje vlastitog poduzeća navode kako nosi za poduzetnike određene rizike i pretpostavlja detaljno strateško planiranje o nastupu poduzeća na tržište. Cilj svakog poduzeća, pa tako i njegovih vlasnika, jest ostvarenje profita i dobiti. No, kako bi bili uspješniji i konkurentniji na tržištu, poduzetnici trebaju razumjeti važnost i ulogu koju prikladno uvedene koncepcije marketinga u temelje poslovanja i procesa odlučivanja ima za mala i srednja poduzeća. Pronalaženje, kreiranje te isporučivanje adekvatne vrijednosti potrošaču, klijentu, korisniku proizvoda ili usluge poduzeća te stvaranje dobrih odnosa s navedenom skupinom dionika je temelj uspješnog poslovanja koji stvaraju predispozicije za mjerenje finansijskih, računovodstvenih i drugih aspekata koje poduzetnici razmatraju (Renko i Brečić, 2016). Svrha marketinga odnosa jest stvaranje partnerskih odnosa, razvoj, rast, dugoročni, ali i troškovno efikasni odnosi uspostavljeni s potrošačima, dobavljačima, zaposlenicima, vlasnicima i drugim interesnim skupinama u cilju ostvarenja zajedničkih koristi. Osim dimenzije dugoročnosti, važno je razumijevanje doprinosa razvijanju odnosa i dimenzija kao što su povjerenje, suradnja, predanost, kvaliteta koje su također predispozicija održivosti i razvoja odnosa. (Lazarić, 2018). Osim razumijevanja dimenzija na kojima marketing odnosa počiva, treba spoznati trajnost procesa uspostave odnosa koji teče kroz nekoliko faza. Sa svakom fazom mijenjaju se i aktivnosti i razmjena marketinga odnosa. Većina istraživača predlaže četiri osnovne faze razvoja odnosa, a to su identifikacija, razvoj,

održavanje odnosa te na kraju moguće prekidanje suradnje (Dwyer and Oh, 1987; Wilson, 1995 citirano u Palmatier, 2008). Istraživačka, odnosno identifikacijska faza pretpostavlja opreznost u elementima sposobnosti i povjerenja prema partneru kao i istraživanje alternativnih, potencijalnih partnera u istom segmentu poslovanja. Tijekom ove faze, već pri prvim komunikacijama i transakcijama, mogući partneri uočavaju elemente sinergije na kojima se mogu graditi dublji poslovni odnosi (Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Hibbard et al., 2001; Jap and Ganesan, 2000; Wilson, 1995 citirano u Palmatier, 2008). Ukoliko prva faza rezultira zadovoljavajućim transakcijama i dokaže postojanje elemenata povjerenja, odnos prelazi u drugu fazu životnog ciklusa navodi Palmatier (2008.) , a to je faza ekspanzije ili razvoja. U drugoj fazi dolazi do eskalacije broja transakcija koje su recipročnog karaktera te rasta dimenzija marketinga odnosa kao povjerenja, vezanja i zadovoljstva. Kako se odnos među partnerima razvija, kako rastu prednosti i međuovisnost, tako odnos ulazi u treću fazu ciklusa koju nazivamo zrelost, posvećenost ili održavanje. Do sadašnje kalkulativno povjerenje zamjenjuje se povjerenjem temeljenom na dijeljenju znanja i stvaranju dublje komunikacije što u konačnici vodi predviđanju partnerovog ponašanja i razine odnosa u kojem se pristaje i na zajedničke investicije (Palmatier, 2008). Nažalost, tako formirani odnosi mogu ući u četvrtu definiranu fazu, a to je faza okončavanja suradnje. Više istraživanja je pokazalo kako odnosi povjerenja, posvećenosti i performansi opadaju s vremenom. Pojava nezadovoljstva nekim aspektom odnosa dovodi do toga da jedna od uključenih strana počinje istraživati alternativne partnere ili pristupe kako bi zamijenila postojeće izgrađene odnose (Heide, 1994; Jap and Ganesan, 2000 citirano u Palmatier, 2008). Stoga razina elemenata odnosa kao povjerenje i posvećenost gube moć predviđanja kako odnos ulazi u kasnije faze životnog ciklusa (Palmatier, 2008). Kako bi u stvarnosti marketing odnosa bio održiv i dugotrajno podupirao postavljene ciljeve poduzeća, marketing odnosa treba ispunjavati ciljeve obje strane uključene u promatrani odnos. Stoga, uspjeh provedbe marketinga odnosa sadržava uspjeh u rezultatima svih uključenih strana, čak i ako je uspjeh jedne od strana isključivo socijalni (Palmatier i Steinhoff, 2019). Vlasnici, menadžeri malih i srednjih poduzeća u primjeni marketinga odnosa također trebaju osvijestiti s kojim sve dionicima trebaju i kako strateški provoditi marketing odnosa. Korištene taktike marketinga odnosa se razlikuju po kategorijama partnera, ali samo u određenim dijelovima, a ne temeljnih postavljenih modela i okvira strategije. (Lazarić, 2018).

## 2.2. Prednosti i nedostaci marketinga odnosa u malim poduzećima

S obzirom na karakteristike malih i srednjih poduzeća kao što su ograničena baza podataka, poslovanje na zemljopisno ograničenom prostoru, nedostatak stručnog osoblja i dostatnih izvora financiranja te nedostatak formaliziranog procesa planiranja, primjena tradicionalnog marketinškog pristupa u malim i srednjim poduzećima može biti otežana. Marketing malih i srednjih poduzeća je najčešće neplaniran i neformalan jer uvelike ovisi o stilu upravljanja vlasnika poduzeća, koji je nerijetko i njegov menadžer. Vlasnici nesvjesno upotrebljavaju elemente marketinga koje prilagođavaju svojim poslovnim odlukama i reakcijama na stanje tržišta. Marketing odnosa pokazao se kao prigodan način planiranog provođenja i razumijevanja marketinga za poduzetnike, vlasnike malih i srednjih poduzeća (Renko i Brečić, 2016). Marketing odnosa može nositi različite ciljeve za poduzeće od povećanja prihoda, veće životne vrijednosti kupaca, nižih troškova. Iako marketing odnosa donosi veći povrat na investirano (ROI) nego transakcijski marketing, njegova primjena zahtjeva strpljenje da se uloženo isplati ( LaFleur, 2021). U nastavku su stoga prikazane prednosti, a potom i nedostaci koje marketing odnosa donosi u poslovanje poduzeća koje ga primjenjuje.

Prednosti koje uvrštavanje marketinga odnosa u mala poduzeća ima su: lojalnost kupaca, besplatno informiranje potencijalnih kupaca usmenom predajom lojalnih, pristup informacijama o ciljanoj skupini kupaca, bolje razumijevanje i brže reagiranje na tržišne promjene te stvaranje partnerskih odnosa s dobavljačima (Kopilović, 2016., Yadav, 2023).

Butigan i Mahnić (2011.) navode kako je oslanjanje na suradnju i izgradnju povjerenja s potrošačima i drugim interesnim dionicima kroz interaktivnu komunikaciju i izgradnju mreža odnosa temelj poslovanja malih i srednjih poduzeća, ali i pristup na kojem se temelji koncepcija marketinga odnosa. Specijalizacija menadžera malih i srednjih poduzeća jest u stvaranju osobnih kontakata i dublje interakcije s dionicima tržišta od kojih dobivaju neformalna istraživanja potreba na tržištu. Tako uspostavljeni osobni kontakti osim dubljeg uvida u potrebe tržišta nose i lakše zadobivanje povjerenja potrošača. Ukoliko navedeno ograničenje uske baze potrošača te djelovanje na lokalnom tržištu poduzeće okrene u svoju korist i upotrijebi kroz pažljivije promatranje ponašanja potrošača, može brže i fleksibilnije odgovoriti na njihove potrebe, učvrstiti veze i osigurati zadovoljavanje njihovih potreba i u konačnici stvoriti lojalne potrošače, klijente, kupce. (Butigan i Mahnić, 2011). Marketing

odnosa se razvijao ne samo u smjeru stvaranja odnosa s potrošačima, nego i u smjeru stvaranja odnosa s dobavljačima.

Kopilović stoga navodi kako je upravljanje dugoročnim partnerskim odnosima s dobavljačima u izravnoj vezi s odgovaranjem na potrebe krajnjih kupaca, što znači da navedeni odnosi uveliko utječu na stvaranje dodatne vrijednosti koju poduzeće teži dostaviti svojim kupcima. Odnosi temeljeni na povjerenju i međusobnoj podršci nose različite prednosti kao što su specifikacija proizvoda prema potrebama kupaca proizašla iz dijeljenja informacija i znanja, povećanje kvalitete proizvoda uz zajedničke napore dobavljača i kupca, sinkronizaciju poslovanja tako da se ispune potrebe i očekivanja obje strane uključene u partnerski odnos. Uz sve to dolazi i veća učinkovitost isporuke, niži troškovi, operativna fleksibilnost što vodi povećanju vrijednosti za krajnjeg kupca, većem zadovoljstvu istoga i konkurentskoj prednosti poduzeća uključenih u suradnju. (Kopilović, 2016).

Nedostaci koji se pojavljuju su: potrebno duže vrijeme da se izgrade odnosi s kupcima i drugim dionicima poslovanja, negativne usmene predaje kupaca drugima, izražen fokusa na zadržavanje postojećih te nedovoljno privlačenje novih kupaca (LaFleur, 2021), nakon određenog vremena opadanje kvalitete odnosa s partnerima u poslovanju (Palmatier, 2008).

Odnosi su proces koji evolviraju i za to je potrebno duže vrijeme. Potrebno je dati kupcima vremena da razmisle o ponudi čak i nakon više pojedinačnih interakcija. Stoga kao nedostatak se navodi potrebno strpljenje i pogled ka dugoročnim rezultatima poduzetih akcija što je ponekad teško uspostaviti. Negativne usmene predaje kupaca drugima o nekoj, makar neuobičajenoj situaciji u poslovanju poduzeća može značajno utjecati na smanjenje atraktivnosti poduzeća, ali i marketinških akcija koje se poduzimaju (LaFleur, 2021). Iako je dokazano da je vrijednost postojećeg, posebice lojalnog kupca daleko profitabilnija za poduzeće od ulaganja u privlačenje novih, teško je zadržati sve kupce lojalnima te da bi poslovanje uspješno raslo potrebno je izdvojiti određena sredstva u privlačenje novih kupaca (LaFleur, 2021., Tomašević Lišanin, 2010). U nedostatke marketinga odnosa može se ubrojiti i činjenica koju Palmatier (2008) ističe, a to je opadanje kvalitete odnosa s partnerima s protekom vremena. Posvećenost partneru, kvaliteta transakcija i komunikacije nerijetko opadaju s vremenom što vodi k smanjenju razine povjerenja između partnera te u konačnici može doći do kraja suradnje (Palmatier, 2008).

### 2.3. Razlika između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

Pojava marketinga odnosa u prošlom stoljeću donijela je jedne od većih promjena u sferama marketinga u povijesti. Marketingom odnosa kao poslovnom filozofijom pristupa prema potrošačima, ali i suradnicima u poslovanju, marketing se vraća svojim povijesnim počecima funkcioniranja privrženosti i okrenutosti prema potrošaču kao središnjoj točki stvaranja i ispostavljanja vrijednosti (Meler, 2005). Svrha marketinga odnosa jest prilagodba potrebama i željama potrošača u optimalnoj razini kako bi se potrošači zadržali i osigurali dugoročan rast i razvoj organizacija koje s tom lojalnosti dobivaju konkurentsku prednost na tržištu (Palmatier, 2008). Pojava koncepta marketinga odnosa razvija odnos s potrošačima od tada ustaljenog, agresivnog, transakcijskog pristupa ka razumijevanju potreba tržišta za marketingom "jedan na jedan", masovnoj prilagodbi, konceptu dodatne vrijednosti, upravljanju odnosima s kupcima, s dobavljačima te kolaborativnom marketingu (Meler, 2005). Važnost prelaska na marketing odnosa u današnjem izrazito konkurentnom tržištu prepoznaje se u razlikama koje marketing odnosa i tradicionalni, odnosno transakcijski marketing bilježe.

Tijekom industrijske ere pa sve do kraja II. Svjetskog marketing je bio usmjeren na promoviranje masovne potrošnje. Početci masovne proizvodnje su tako doveli do marketinga koji naglasak stavlja na povećanje prodaje pri čemu se potrošač smatrao samo instrumentom u dosizanju cilja maksimiziranja profita mjerenog kratkoročnim mjerama uspješnosti (Dorotić, 2005). Meler (2005.) ističe da se transakcijski marketing isključivo temelji na pokušaju optimizacije marketinškog miksa i to u pogledu benefita prodavača bez razmatranja percepcija kupaca, potrošača ili klijenata. Izgradnja dugotrajnog odnosa u smislu repeticije transakcija nije bila primaran cilj. Fokus se stavljao isključivo na prodaju, odnosno kupnju proizvoda na koju su nerijetko potrošači bili nagovarani na agresivan prodajni način, bez uspostave empatije i razumijevanja za želje potrošača. Stoga, umjesto fokusiranja na maksimiziranje zarade iz svake prodaje kao u transakcijskom marketingu, marketing odnosa se fokusira na maksimiziranje trajanja odnosa sa svojim potrošačima (Meler, 2005). U Tablici 1 u nastavku prikazane su razlike između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa.



Tablica 1: Razlike između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

Transakcijski marketing	Marketing odnosa
Pojedinačne prodaje	Težnja ka stvaranju lojalnosti
Fokus na karakteristike proizvoda	Fokus na kvalitetu proizvoda
Nerazvijanje usluge za kupca	Fokus na stvaranje dodatne vrijednosti za kupca
Kratkoročni odnosi	Uspostava interaktivne komunikacije
Kvaliteta isključivo briga proizvodnog odjela	Razvijanje usluge uz proizvode
Konkurencija je prijatna	Kvaliteta je briga svih odjela
Nestvaranje prijateljskih odnosa s dobavljačima	Konkurencija kao suradnički akter na tržištu
	Stvaranje partnerskih dugoročnih odnosa s dobavljačima

Izvor: prema izradi autora na osnovu (Dorotić, 2005)

#### 2.4. Definiranje i struktura marketinških mreža

Stvaranje dugoročnih odnosa i marketinško umrežavanje poduzeća otvara mogućnosti malim i srednjim poduzećima za razvoj znanja i vještina u sferi marketinga, ali i šire. Poslovanje putem stvaranja mreža, kao i koncepcija marketinga, odgovara malim i srednjim poduzećima njihovim vještinama i dostupnim resursima. Proces umrežavanja označava organizirano i kontinuirano stjecanje i održavanje privatnih i poslovnih veza kako bi u bilo kojoj situaciji, poslovnoj ili privatnoj, bili u mogućnosti brzo pronaći osobe koje najdjelotvornije mogu pomoći, ali i vratiti učinjenu pomoć na temelju izgrađenog odnosa (Bahtijarević–Šiber i sur. 2008. citirano u Lazarić, 2018). Poslovno umrežavanje obuhvaća različite oblike stvaranja partnerstva od zajedničkih pothvata, strateških saveza do koalicije i konzorcije (Lazarić, 2018). Proces umrežavanja omogućuje poduzeću da razvija marketing u suradnji s ostalim sudionicima svoje poslovne mreže kao koordiniranu i integriranu cjelinu što donosi sinergijske rezultate (Grbac, B., Dlačić, J., First, I., 2008). Umrežavanje je sastavni dio donošenja poslovnih odluka u svijetu menadžera malog i srednjeg poduzetništva. Vlasnici, odnosno menadžeri uz osobne mreže, kontakte razmjenjuju ideje, informacije i znanje o tržištu što

omogućuje poboljšanje kvalitete donošenja marketinških odluka pa se umrežavanje može definirati kao sastavni dio marketinga, odnosno kao marketinški instrument (Renko i Brečić, 2016). Sposobnosti koje trebaju opisivati menadžera za efikasnu uspostavu mrežnog marketinga su iskustvo, komunikativnost, društvene vještine i svakako visoka razina znanja o proizvodu ili usluzi poduzeća (Rupčić, 2018). Marketinška mreža predstavlja mrežu dionika s kojima se poduzeće povezuje i surađuje, a ključni sudionici mreže su potencijalni i postojeći potrošači i dobavljači, konkurenti na, ali i izvan lokalnog tržišta, poslovni prijatelji, udruge i ostale državne institucije kao i zaposlenici poduzeća koji čine posebnu, internu mrežu (Lazarić, 2018).

Stvaranje mreža odnosa u malim i srednjim organizacijama nastaje neformalno, spontano, reaktivno na neku novu situaciju baš kao i pristupi marketingu (Renko i Brečić, 2016). Jedan od razloga upotrebe mrežnog marketinga jest brži i jednostavniji pristup točnim informacijama i savjetima uspješnih praksi koje poduzeće može iskoristiti za rast i razvoj poslovanja. S obzirom da se mreže grade na osnovu marketinga odnosa koji se temelji na prijateljstvu i povjerenju, savjeti koji se prikupе su izrazito pouzdani (Lazarić, 2018). Drugi razlog umrežavanju kako navode autori Renko i Brečić (2016.) krije se u korištenju informacije o stanju i predikcijama tržišta. Naime, mali i srednji poduzetnici imaju ograničeno vrijeme i resurse s kojima raspolažu i koji često nisu adekvatni za ulaganje u specijalizirano istraživanje tržišta. Stoga, putem umrežavanja prikupljaju informacije o tržištu usporedno uz obavljanje drugih poslovnih aktivnosti. Iz navedenih razloga može se zaključiti da je cilj stvaranja mreža upravo u praćenju dinamike tržišta kroz svakodnevne interakcije sa sudionicima mreže odnosa. Zbog navedenog svakodnevnog pristupa određenim informacijama s tržišta, menadžeri mogu pravovremeno prepoznati i reagirati na određene tržišne prilike. (Renko i Brečić, 2016). Morić Milanović (2014.) ističe kako se mogu prepoznati 4 razine umrežavanja: mreže unutar poslovnog subjekta, umrežavanje s poslovnim partnerima, umrežavanje unutar cjelokupne poslovne sfere, to jest, s pripadnicima različitih gospodarskih sektora te umrežavanje svih društvenih sfera. Samo postojanje mreža nije ono što donosi koristi poduzeću. Benefiti se kriju u strukturi i korištenju uspostavljenih mreža. Strukturna dimenzija marketinških mreža definirana je kao model izravnih i neizravnih veza između sudionika mreže. Komponente koje opisuju strukturu marketinških veza su: veličina, formalnost, heterogenost, gustoća, stabilnost i fleksibilnost (Morić Milovanović, 2014).

Lazarić (2018) opisuje komponente marketinških mreža citirajući Carson i Rocks :

Veličina mreže: pokazuje broj izravnih kontakata koje menadžer poslovnog subjekta koristi pri prikupljanju informacija te ih koristi za donošenje odluka.

Formalnost mreže: određuje se brojem formalnih u odnosu na neformalne i društvene kontakte koji se koriste u marketinškim aktivnostima.

Heterogenost mreže: nosi koristi kao bogate informacije i fleksibilnije resurse što proizlazi iz broja različitih izvora koji se koriste u mreži i koji daju različite perspektive o tržištu menadžeru.

Gustoća mreže: označava stupanj poznavanja i suradnje sudionika mreže, odnosno snagu međusobno povezanih članova.

Stabilnost mreže: je prikazana kroz broj dugoročnih veza unutar mreže, odnosno sposobnosti menadžera da održi odnose kroz minimalno vremensko razdoblje.

Fleksibilnost mreže: prepoznaje se po broju uspostavljenih u odnosu na prekinute odnose unutar mreže (Carson i sur. 2004; Rocks i sur. 2005 citirano u Lazarić, 2018).

Na strukturu mreže utječe i središte mreže koje se može definirati kao položaj poslovnog subjekta i snagu odnosa s ostalim dionicima njegove mreže. Analizom strukture mreže može se doći do karakteristika promatrane mreže i kvaliteti odnosa u njoj kao jednoj od važnijih odrednica uspješnosti mreže (Lazarić, 2018).

## 2.5. Kvaliteta odnosa kao ključan element marketinga odnosa

Marketing odnosa kao i uspješnost marketinškog umrežavanja teorijske temelje imaju u elementima izgradnje povjerenja, obvezivanja te suradnje. Kvaliteta odnosa se tako odnosi na ukupnu procjenu snage koju odnos uključenih strana, najčešće prodavača i kupca ima te procjenu stupnja do kojih su odnosom ispunjenje njihove međusobne potrebe i očekivanja. Kvaliteta odnosa se može razmatrati kroz četiri dimenzije: povjerenje, komunikaciju, prilagođavanje i partnerstvo (Lazarić, 2018). Kvaliteta odnosa predstavlja konstrukt koji odražava snagu među organizacijskih odnosa koji potiče snažna i intimnija partnerstva, a ona kao takva povećavaju učinkovitost mreže organizacija (Jiang i sur., 2016).

Povjerenje je priznato kao ključan element stvaranja i održavanja visokokvalitetnih odnosa stvorenog u interakciji sudionika tijekom vremenskog razdoblja (Lazarić, 2018). Kako se povjerenje može opisati kao trajna želja za održavanjem uspostavljenih odnosa, bitno je razumjeti da ono podrazumijeva ponašanja kao odanost, ali i kratkoročnu žrtvu ukoliko je potreba da bi se produbio i dugoročno održao odnos u kojem se subjekti nalaze. Stoga je element povjerenja u kvalitetnom odnosu temelj za stupanje u strateško partnerstvo (Renko i Brečić, 2016).

Komunikacija podrazumijeva formalnu i neformalnu razmjenu pravih, točnih i pravovremenih informacija među dionicima neke mreže ili odnosa. Interaktivna komunikacija se prepoznaje kao jedna od snaga malog i srednjeg poduzeća. Bez učinkovite komunikacije razvijanje i organiziranje procesa i odgovornosti kao i širenje znanja i kontinuirano učenje o novim praksama i stanju tržišta za mala i srednja poduzeća bi bilo otežano (Renko i Brečić, 2016). Važnost komunikacije sa svim dionicima u marketingu prepoznaje se u činjenici da je interaktivna komunikacija jedan od osnovnih elemenata marketinškog miksa (Vlašić, 2005).

Prilagođavanje kao element kvalitetnih odnosa svoju važnost prenosi kroz razmjene koje su definirane prilagođavanjem i stabilizacijom odnosa među sudionicima mreže. Naime, u kvalitetno izgrađenim odnosima, sudionici često reaguju u skladu društvenih normi tog odnosa nego isključivo u skladu sa svojim interesima jer im je od izrazite važnosti kako će se efekti poduzete akcije preliti i na poslovanje ostalih članova mreže (Renko i Brečić, 2016). Tako izgrađeni odnosi omogućavaju povjerljivije i učestalije razmjene informacija što na kraju dovodi do povećanja zadovoljstva kupaca, potrošača, klijenata svim aspektima proizvoda i pružanja usluge pa, naravno, i do povećanja zarade poslovnih subjekata uključenih u mrežu (Lazarić, 2018).

Kvaliteta odnosa definirana s više dimenzija uključuje i razvijanje suradnje među partnerima u marketinškoj mreži gdje je cilj postići zadovoljavanje potreba i želja svih partnera. Suradnja između poduzeća predstavlja usklađeno djelovanje dva ili više poduzeća ili njihovih određenih funkcija kako bi se unaprijedio međusobni poslovni odnos, te uspješnije riješio određeni zadatak ili problem (Tipurić i Markulin, 2002). Cilj kooperacije je ostvarenje bolje pozicije na tržištu što može proizaći iz primjerice sniženja troškova, povećanja prodaje, unapređenja proizvoda i slično (Lazarić, 2018). Suradnja između poduzeća ima smisla ako poduzeća zajedničkim djelovanjem postaju produktivnija ili u drugim segmentima poslovanja uspješnija nego bi to bila samostalno. Suradnja bi trebala funkcionirati na način da slabosti poduzeća budu

prevladana snagama partnera, a snage se kroz suradnju dodatno razvijaju (Tipurić i Markulin, 2002).

Jiang i sur. (2016.) ističu kako visoka kvaliteta odnosa može poboljšati učinkovitost izgradnje odnosa i poticati dugoročne i stabilnije transakcije uključenih strana. Također navode kako se početak ulaganja u kvalitetne odnose događa u fazi razmatranja izgradnje dugoročnih odnosa i uspostavljanju komunikacije kroz dugoročno povezivanje, a ulaganje u kvalitetu odnosa sa svojim partnerima marketinške mreže je od ključnog značaja. Prema najčešće promatranim skupinama, za kupce i dobavljače, kvaliteta odnosa značajno je i pozitivno povezana s funkcionalnijim radom opskrbnog lanca kao i općim zadovoljstvom strateškog djelovanja partnera (Jiang i sur., 2016).

### 3. KARAKTERISTIKE POSLOVANJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA

Ustaljeno mišljenje iz prošlih desetljeća bilo bi da su mala poduzeća samo umanjena verzija velikih. Iz toga su proizlazili krivi pristupi u stvaranju procesa poslovanja i vodstva malih i srednjih poduzeća (Renko i Brečić, 2016). Da su mala i srednja poduzeća od izrazite važnosti za gospodarstvo svake države vidi se i iz podataka o njihovim udjelima u broju poduzeća određenog gospodarstva. Tako u Republici Hrvatskoj udio malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju registriranih poduzeća u 2019. godini iznosi 99,7% (Alpeza i sur., 2022). Slična situacija je i u susjednoj tranzicijskoj zemlji, Bosni i Hercegovini (Martinović, Veselinović i Mangafić, 2021). Stoga je važno za male poduzetnike razumjeti da se suočavaju s različitim rizicima, ograničenjima, ali i drugačijim čimbenicima koji utječu na efektivnije stvaranje konkurentskih prednosti u odnosu na one s kojima se susreću velike organizacije. Razumijevanje navedenih distinkcija od velikih poduzeća otvara malim i srednjim organizacijama korištenje svojih specifičnosti kao prednosti i snaga na današnjem izrazito konkurentom tržištu (Renko i Brečić, 2016). Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj po Zakonu o računovodstvu su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 250 radnika te imaju ukupnu aktivu do 20.000.000,00 eura, odnosno godišnji prihod do 40.000.000,00 eura (Zakon o računovodstvu, 2023). U Bosni i Hercegovini status malih i srednjih poduzeća imaju privredna društva, druga pravna lica i poduzetnici koji također prosječno godišnje zapošljavaju manje od 250 radnika, nezavisni su u poslovanju i ostvaruju ukupni godišnji prihod do 97.790.000 KM ili bilježe ukupnu aktivu do 84.099.400 KM (Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, 2005). Jedan od najvećih problema malih i srednjih poduzeća jest visok stupanj neuspjeha na tržištu. Opstanak malih i srednjih poduzeća uvelike ovisi o prepoznavanju povoljnih tržišnih prilika, menadžerskoj sposobnosti vlasnika, kapitalu i dostupnosti financijskih resursa, primjenjivanju modernih poslovnih metoda, ali i o uspješno implementiranoj strategiji marketinga (Renko i Brečić, 2016). U ovom radu se naglasak stavlja na mala poduzeća u obiteljskom vlasništvu što u poslovanje poduzeća unosi još više kompleksnosti. Stoga je potrebno prikazati i specifičnosti obiteljskog poduzetništva koje svoje početke bilježi u davnoj povijesti.

Bakotić i sur. (2016.) napominju na postojanje obiteljskih poduzeća kroz povijest: Obiteljsko poduzetništvo se razvijalo u većini kultura kao što su stari Arapi, Egipćani, Grci, Feničani, Rimljani koji su svoje znanje zanata i trgovine prenosili s koljena na koljeno. U razdoblju srednjeg vijeka razvijena mala obiteljska poduzeća obrta, bankarstva, pomorstva, trgovine,

poljoprivrede bila su najčešće u rukama plemićkih obitelji. Kroz industrijalizacije i razvoj tehnologija obiteljska poduzeća ulaze u kemijske, prehrambene i druge industrije, a kasniji razvoj znanosti i tehnologije otvara vrata obiteljskom poslovanju u industriju telekomunikacija i IT sektora. Bez obzira u kojoj se branši obiteljsko poduzeće nalazilo, kao i druga poduzeća mora težiti ostvarenju konkurentskih prednosti kako bi opstali na tržištu (Bakotić i sur., 2016).

Obiteljsko poduzetništvo se sastoji od dva, po svojim elementima oprečna sustava, a to su sustav obitelji i sustav poslovanja. Obiteljski sustav se temelji na osjećajima, skrbi za članove obitelji dok poslovni sustav karakteriziraju zadatci, očekivanje rezultata zadataka pri čemu se afektivnost ostavlja po stani (Renko i Brečić, 2016). Koje su pretpostavke uspjeha spajanja ova dva sustava u jedan dugoročno održiv, nazvan obiteljsko poduzeće, prikazano je u nastavku.

### 3.1. Definicija i kategorizacija obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća funkcioniraju uz određene specifičnosti koje čine upravljanje takvim organizacijama drugačije od ostalih. Pri upravljanju se preklapaju obiteljski, vlasnički i upravljački aspekti poslovanja poduzeća (Braut Filipović, 2017). Utjecaj obitelji na vođenje društva ne smije se zanemariti. Obiteljsko upravljanje postaje jednako važno kao i upravljanje samim poslovanjem društva jer je zdrav odnos unutar obitelji temelj uspješnog poduzetništva (Renko i Brečić, 2016). Glavni cilj obiteljskog upravljanja je očuvanje povezanosti među članovima obitelji, osiguravanje kontinuirane komunikacije, rješavanje internih konflikata te osiguravanje da svi članovi obitelji dijele istu poslovnu viziju koja je u skladu s temeljnim vrijednostima obitelji (Bakotić i sur., 2016). Samo snažna povezanost među članovima obitelji može osigurati dugoročni uspjeh ovih društava i uspješan prijenos poslovanja na sljedeću generaciju, što predstavlja najosjetljivije pitanje s kojim se ta društva suočavaju jer tek 30% obiteljskih poduzeća opstane na tržištu do druge generacije, 12% do treće, a samo 3% preživi do preuzimanja poslovanja četvrte generacije (Renko i Brečić, 2016., Braut Filipović, 2017).

Birdthistle i Hales (2023.) ističu kako jedinstvena definicija obiteljskog poduzeća još nije usuglašena niti u poslovnoj niti akademskoj zajednici, ali prikazuju dvije kategorije definicija John Davisa, stručnjaka za obiteljsko poslovanje. Davis stoga definicije dijeli prema strukturi vlasništva i upravljanja poduzeća prema čemu se može reći da je obiteljsko poduzeće ono koje je u vlasništvu obitelji 51% i više dok se procesne definicije temelje na količini utjecaja i uključenosti koje obitelj ima u poduzeću (Davis, 2001. citirano u Birdthistle i Hales, 2023).

Jedna od procesnih definicija obiteljskog poduzeća glasi: Članovi jedne obitelji posjeduju dovoljno glasačkih udjela da imaju kontrolu nad provedbom strategija, politika i taktika poslovanja (Miller i Rice, 1967. citirano u Birdthistle i Hales, 2023). Jedna od strukturalnih definicija obiteljskog poduzeća glasi: Obiteljsko poduzeće je u vlasničkoj kontroli jedne obitelji ili individualne osobe (Barnes i Hershon, 1976. citirano u Birdthistle i Hales, 2023). Bakotić i sur. (2016.) definiraju obiteljsko poduzetništvo na sljedeći način: "Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj. Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis, odnosno obiteljsko poduzeće predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti, bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja." (Bakotić i sur., 2016, str. 62).

Postoji nekoliko razloga koji mogu potaknuti poduzetnički orijentirane obitelji da donesu odluke o pokretanju vlastitog poslovanja. Kuvačić (1999.) tako navodi neke od čestih situacija: Obitelj može prepoznati potencijal prilike, mogu analizirati postojeće mogućnosti i izazove poduzetništva te demokratski dogovoriti ulazak u nove poduzetničke pothvate na temelju prepoznate privlačnosti nekih prilika ili gubitkom stalnih izvora prihoda javlja se motivacija za pokretanje vlastitog poslovanja kako bi se osigurala financijska stabilnost obitelji. Sljedeći razlog javlja se u situaciji kada član obitelji završi obrazovanje i stekne znanje koje mu omogućuje realizaciju poduzetničkih projekata. Ako član obitelji naslijedi zemljišta, nekretnine, već uhodane poslove ili stekne veću količinu financijskih sredstava na neki drugi način, to može biti poticaj za ulazak u poduzetništvo. Kada neki član obitelji postigne poduzetnički uspjeh ili stekne iskustvo kao menadžer u atraktivnim područjima poduzetništva, može koristiti to iskustvo kako bi motivirao preostale članove obitelji da se uključe u vlastito poslovanje. Obitelji se mogu spojiti s drugim poduzetničkim obiteljima, što može potaknuti nove članove da pokrenu vlastite poslovne poduhvate (Kuvačić, 1999). Obiteljsko poduzeće se sastoji iz tri temeljna elementa da bi bilo svrstano kao takvo, a to su : krvno srodstvo, vlasništvo nad kapitalom poduzeća te kontrola obitelji na donošenje poslovnih odluka (Bakotić i sur., 2016). Jedna od karakteristika obiteljskih poduzeća jest da su u poslovanje poduzeća uključeni članovi uže, ali i šire obitelji te prvi srodnici navedenih (Kuvačić, 1999). Obitelj je uključena u poslovanje poduzeća kroz članove koji rade na razvoju i rastu poduzeća jer ono utječe recipročno na financijski i radni razvoj obitelji. Usklađivanje želja i potreba obitelji sa



zahtjevima koje poslovanje poduzeća stavlja pred članove zahtjeva konstantno uspostavljanje ravnoteže. Uspostavljena ravnoteža između emocionalnih potreba i stabilnosti obitelji, te postizanja dugoročnog rasta i održivosti, konkurentnosti i profitabilnosti poduzeća s druge strane je uvjet za uspješnost obiteljskog poduzeća (Buble i Klepić, 2007). Kako bi se navedeno postiglo Bakotić i sur. (2016.) definiraju nekoliko osnovnih varijabli koje obiteljska poduzeća trebaju identificirati, planirati te s njima upravljati. Prva varijabla bila bi kontrola koja označava izgradnju sustava odlučivanja u obitelji, u vođenju poduzeća, a posebice u donošenju strateških odluka. Druga, nazvana karijera, je varijabla koja se odnosi na omogućavanje ostvarenja karijera članovima obitelji te sukladno performansama napredovanja u položaju u poduzeću. Treća varijabla je kapital i podrazumijeva plan načina i sustav sporazuma na osnovu kojih se omogućuje članovima obitelji ponovno investiranje dobitaka, dobivanje zarade, ali i prodaju udjela i sve to bez negativnog utjecaja na interese ostalih članova. Naravno, kao i u drugim strukturama poduzeća, tako i u obiteljskom potrebno je se pripremiti za razrješavanje konflikata što bi bila četvrta varijabla. Naime, u obiteljskim poduzećima osim kriza u poslovanju može doći do određenih konflikata između pomirenja dva sustava, obitelji i poslovanja. Obiteljski sustav je po svom članstvu vječan te temeljen na skrbi, pažnji i ljubavi, dok poslovni sustav nosi racionalno razmišljanje o poboljšanju performansi poduzeća. Oba sustava nose određene uloge svojih članova koje je potrebno izbalansirati što u konačnici dovodi do stvaranja povjerenja u obitelj i u poslovnom okruženju, poslovne učinkovitosti te obiteljske harmonije što dovodi do napretka obitelji, ali i poslovanja poduzeća (Bakotić i sur., 2016). Glavni ciljevi vlasnika obiteljskih poduzeća stoga ne mogu biti isključivo maksimiziranje profita već su ciljevi najčešće određeni spletom navedenih karakteristika podsustava obiteljskog poduzeća i odnose se na doseganje profitabilnosti da se zadovolji standard življenja članova obitelji, ali ujedno i porast vrijednosti poduzeća. Konflikti i neprofesionalnost u vođenju poslovanja proizašli iz neuspostavljene ravnoteže potreba obitelji s potrebama poduzeća nerijetko dovode do propasti i gubitaka financijskih resursa i institucija obitelji (Kuvačić, 1999). Slojevitost obiteljskog poduzetništva dovela je do formiranja dva modela obiteljskog poduzeća kako navodi Bakotić i sur. (2016.): statičkog i dinamičkog.

Statički model se sastoji od dimenzije obitelji, dimenzije vlasništva i dimenzije poslovanja. Navedeni model nastao je zbog različitih situacija u kojoj se članovi obitelji nalaze u poduzeću. Tako su u nekim slučajevima članovi obitelji i vlasnici i menadžeri u poduzeću dok u nekim ostaju isključivo vlasnici bez uplitanja u upravljanje poduzeća. Nadalje, događa se i da članovi budu uključeni u menadžment poslovanja, ali nisu vlasnici udjela poduzeća. Navedene, ali i

druge kombinacije uloga članova obitelji u poduzeću omogućava uvid u složenost interakcija koje se događaju unutar poduzeća i s kojima je potrebno uspješno upravljati.

Dinamički model obiteljskog poduzeća pak upućuje na situacije promjena koje se iz obitelji prelijevaju u konfiguraciju poslovanja poduzeća. Dinamički model sagledava obiteljsko poslovanje kroz već spomenute tri dimenzije poslovanja, vlasništva i obitelji te omogućava uočavanje, ali i predviđanje odvijanja promjena dionika obitelji, poslovanja i vlasništva tijekom vremena. Kako se poduzeće razvija po navedenim dimenzijama, tako ga definiraju nova obilježja i formira novi oblik. Upravo tranzicije članova između ključne tri dimenzije i utjecaj tih promjena predstavljaju srž posebnosti obiteljskog poduzeća (Bakotić i sur., 2016).

Kako se poduzeće razvija tako može doći do veličine u kojoj prelazi mogućnosti obiteljskog nadzora i upravljanja. Stoga se u literaturi definiraju tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća. Navedena podjela prikazana je grafikonom 1 u nastavku.

Grafikon 1: Tipovi obiteljskog poduzeća



Izvor: Izrada autora prema Mikić, M., Škrtić, M. (2011.): „Poduzetništvo“, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 76

Na grafikonu 1 su prikazane sljedeće vrste obiteljskih poduzeća prema Mikić i Škrtić (2011.):

**Aktivno obiteljsko poduzeće:** Ovo poduzeće se ističe po tome što članovi obitelji osobno nadziru poslovanje. Oni su uključeni u upravljanje i kontrolu poduzeća te aktivno sudjeluju u njegovim procesima.

**Obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika u upravljanju:** U ovom slučaju, upravljanje poslovanjem obavlja osoba koja nije član obitelji i preuzima vođenje i kontrolu poduzeća.

Latentno ili pritajeno obiteljsko poduzeće: U ovom obliku poduzeća samo jedan član obitelji vodi cijeli proces poslovanja i sudjeluje u vođenju poduzeća. Ostali članovi obitelji nisu uključeni u operativne aspekte poslovanja (Mikić i Škrtić, 2011).

Važno je napomenuti da se struktura i moć obiteljskih poduzeća mogu odrediti kroz povijesni razvoj poduzeća i opći doprinos društvu. Također, snage obiteljskog poduzeća imaju utjecaj na njegovu strukturu i moć. Međutim, članovi obitelji rijetko bivaju otvoreni u razmjeni informacija o različitim poslovnim poduhvatima iz brojnih razloga što otežava analizu strukture i moći pojedinačnog obiteljskog poduzeća (Bakotić i sur., 2016).

### 3.2. Životni ciklus malih obiteljskih poduzeća

Kontinuitet obiteljskih poduzeća je važan jer održava stabilnost radnih mjesta za zaposlene članove obitelji i ostale radnike. Također, obiteljska poduzeća koja kontinuirano posluju i ostvaruju dobit pridonose državnim proračunima kroz redovna plaćanja poreza. Ti prihodi od poreza mogu biti važan izvor prihoda za državu, koji se koristi za financiranje javnih usluga i projekata (Bakotić i sur., 2016). U razvijenim zemljama upravljačka struktura obiteljskih poduzeća rijetko kombinira članove obitelji i profesionalne menadžere. U Njemačkoj, Italiji i Nizozemskoj većina obiteljskih poduzeća planira prenijeti vlasništvo i upravljanje na članove obitelji. U Njemačkoj je to 78%, u Italiji također 78%, dok je u Nizozemskoj 66%. Nasuprot tome, u Francuskoj i Španjolskoj samo oko 25% obiteljskih poduzeća ima takvu strukturu vlasništva i upravljanja (Alpeza i Peura, 2012). Ovi podaci sugeriraju da je u nekim razvijenim zemljama veća preferencija da obitelji zadrže kontrolu nad svojim poduzećima preko vlasništva i upravljanja. Međutim, postoji varijacija u tim preferencijama među promatranim zemljama, što ukazuje na različite prakse i kulture obiteljskog poduzetništva (Bakotić i sur., 2016). Kako bi obiteljsko poduzeće uopće opstalo na tržištu sa stabilnim rastom i razvojem, potrebno je za upravitelje obiteljskih poduzeća da razumiju razvojni ciklus kroz koji trebaju provesti poduzeće, ali i obitelj.

Cikluse u obitelji kao formiranje, razvoj i opstanak slijede i obiteljska poduzeća. Ona se kao i ostala poduzeća razvijaju i mijenjaju kroz razvojne faze u kojima se suočavaju s različitim izazovima (Segetlija, 1994). Četiri su faze kroz koje obiteljsko poduzeće prolazi pri svom životnom ciklusu, uzimajući događaj osnivanja poduzeća kao neophodnu aktivnost (Bakotić i sur., 2016).

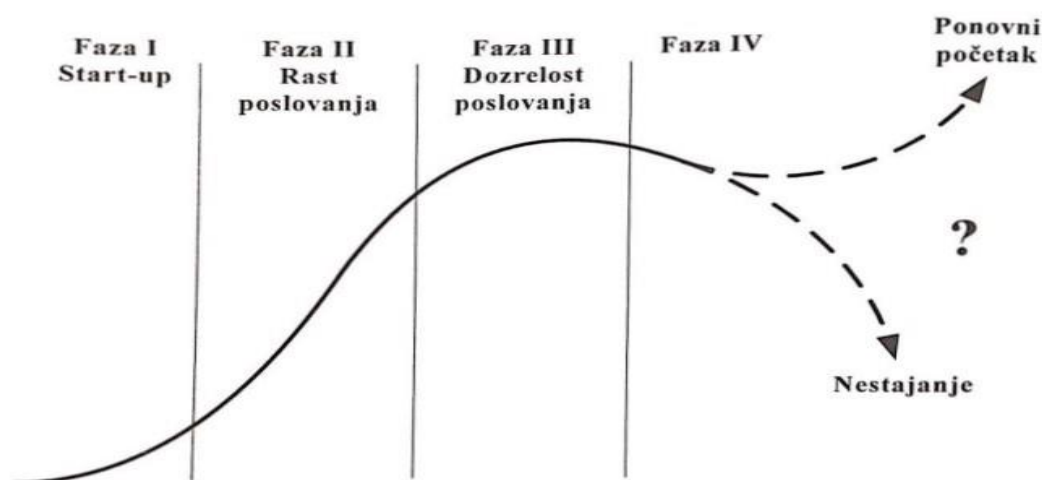
Prva faza obuhvaća pojavu, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća. U toj fazi osnovni cilj je započeti s poslovanjem. Uspješnost poduzimanja akcije ovisi o kvaliteti poduzetničke ideje i raspoloživim resursima (Morić Milanović i Mikić, 2012). U ovoj fazi poduzeće se gradi, a poduzetnici snose sve pojavne rizike. Izazovi s kojima se valja suočiti tijekom razvoja poslovanja su financijski rizici, nedostatak resursa, nizak stupanj organiziranosti, želja za ostvarivanjem brzih rezultata pri situaciji slabe konkurentske prednosti nad starijim poduzećima na tržištu (Buble i Kružić, 2006). Pri razmatranju ulaska u poduzetništvo, pa tako i obiteljsko poduzetništvo, potrebno je da poduzetnik razumije aspekte ograničenja malih i srednjih poduzeća i te karakteristike, kao što su uspostavljanje mreža odnosa, prevede u primarne fokuse usporedno s ostvarivanjem rezultata poslovanja (Renko i Brečić, 2016). Ukoliko u prvoj fazi postavke poduzeća budu izgrađene kvalitetno, dolazi do opstanka, stabilizacije poslovanja, priznavanja pozicije obiteljskog poduzeća na tržištu (Bakotić i sur., 2016).

U drugoj fazi životnog ciklusa događa se stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja. Poslovanje obiteljskog poduzeća u ovoj fazi je klasificirano kao uspješno i poduzeće je, sada s više organizacijskih jedinica, spremno za uvođenje formaliziranih procesa. Unutarnja organizacijska stabilnost je postignuta i zaposlenici, bilo obiteljski članovi ili zaposlenici van obitelji se identificiraju s poduzećem ukoliko u njemu postoji zdrava radna atmosfera (Kružić i Bulog, 2012). Osim internih odnosa, u ovoj fazi dolazi i do razvoja dobrih, dugoročnih odnosa s kupcima i dobavljačima, ali i organizacijama iz zemljopisnog područja poduzeća, kao i lokalnim stanovništvom. U ovoj fazi poduzeće treba obratiti dodatnu pozornost na poslovno planiranje, strateškog i financijskog dijela poslovanja kako bi adekvatno uspostavili razvojnu strategiju (Bakotić i sur., 2016).

Treća faza, dozrelost poslovanja uz sebe donosi birokratizaciju, odnosno uvođenje pravila, procedura i sustave kontrole u poslovanje obiteljskog poduzeća. Pojava koja se u ovoj fazi također primjećuje jest smanjivanje profitabilnosti zbog broja konkurenata, prodaja se smanjuje ili ima manji rast u odnosu na prethodne faze (Kružić i Bulog, 2012). Sve teže ostvarivanje napretka dovodi vlasnike do nedoumice o prepuštanju upravljanja poduzećem stručnim menadžerima. O znanju, vještinama, inovativnim pristupima poslovanju koju menadžer u toj fazi posjeduje i primjenjuje pri strategiji daljnjeg poslovanja ovisi kako će se obiteljsko poduzeće dalje razvijati (Bakotić i sur., 2016).

Posljednja definirana faza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća je opisana pitanjem preživjeti ili propasti (Kružić i Bulog, 2012). Četvrta faza se stoga naziva ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća. Navedena faza donosi vidljiv gubitak konkurentskih prednosti na tržištu, kontinuirani pad rezultata poslovanja i sve manje mogućnosti za ostvarivanje preokreta poslovanja (Bakotić i sur., 2016). Od menadžera se očekuju stručna upravljanja promjenama, upotreba znanja kriznog menadžmenta, upravljanje rizicima te uspostava svježije vizije za budućnost obiteljskog poduzeća (Buble i Klepić, 2007). Uvođenjem novih poslovnih izazova za poduzeće ili pak implementacija novih procesa u staru organizaciju u nekim slučajevima predvodi poduzeće u novi početak. Ukoliko trud za preživljavanjem bude neuspješan, poduzeće se gasi i briše s tržišta (Bakotić i sur., 2016). Opisane faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća su vizualizirane na slici u nastavku teksta.

Slika 1: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Bakotić, D. et. Al., (2016.), *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 102.

Osim životnog ciklusa kojeg sva poduzeća prolaze, obiteljsko je suočeno i s životnim ciklusom obiteljskih generacija uključenih u poslovanje poduzeća kako opisuju Bakotić i sur. (2016.). Životni ciklus obiteljskog poduzeća je najčešće usklađen s životnim fazama u kojima se osnivač poduzeća i njegovi nasljednici nalaze. Bakotić i sur. (2016.) također navode četiri razvojne faze životnog ciklusa poduzeća uz razvoj obitelji: faza osnivača, faza prve generacije nasljednika, faza druge generacije i faza treće generacije nasljednika (Bakotić i sur., 2016).

Prvu fazu karakterizira djelovanje poduzetnika, osnivača obiteljskog poduzeća i komplementarna je fazi osnivanja i start-up. Članovi obitelji su nerijetko izvori resursa

optimističnome poduzetniku kojemu su ciljevi preživljavanje poslovanja i financijsko situiranje i razvoj obitelji. U navedenoj fazi se ciljevi poduzetnika podudaraju s ciljevima drugih članova obitelji (Bakotić i sur., 2016).

Planiranje nasljedstva je važna tema koju svako malo poduzeće treba pažljivo razmotriti. Snažan plan sukcesije može osigurati kontinuitet poslovanja tijekom promjena u upravljanju i pomoći izbjeći potencijalne sukobe (Alpeza i Mazulić Jurić, 2017). Kada se predstavljaju nove ideje za unapređenje poslovanja, posebno u područjima koja uključuju troškove, važno je temeljiti se na činjenicama kako bi se pružila objektivna perspektiva o tome što je najbolje za tvrtku. Kada se podaci temelje na činjenicama, članovi obitelji mogu donijeti informirane odluke. Također, može biti korisno angažirati poslovnog savjetnika koji će pružiti dodatnu stručnost i savjetovanje (Info entrepreneurs (b.d.)).

Bakotić i sur. (2016.) nastavljaju o fazama životnog ciklusa i obitelji. U drugoj fazi rastu i razvoju, usporednoj s drugom fazom promatranog životnog ciklusa, prvoj generaciji nasljednika, poduzeće teži specijalizaciji i stabiliziranju organizacijske strukture. Stoga se zapošljavaju stručnjaci iz domena menadžmenta, prava ili potrebnih tehničkih sposobnosti što može dovesti do konflikata u obitelji. Zbog razvoja poduzeća direktan nadzor vlasnika može biti otežan pa po želji izgradnje karijere u obiteljskom poduzeću, članovima obitelji se dodjeljuju određene odgovornosti i dolazi do preraspodjele autoriteta. Ukoliko nasljednike prve generacije odlikuje nezainteresiranost za nastavak djelovanja unutar obiteljskog poduzeća, takvo poduzeće neće ni napraviti prijelaz na sljedeću generaciju.

Treća faza naziva se druga generacija nasljednika i u njoj se poduzeće suočava s različitim izazovima koji potiču iz faze zrelosti poslovanja, ako do prijenosa poslovanja na drugu generaciju uopće dođe. Članovi obitelji koji sudjeluju u upravljanju poduzećem u ovoj fazi imaju glavnu ulogu u razrješavanju konflikata koji se pojavljuju u poslovanju. Ukoliko oni budu uspješni u svojim poduhvatima i poduzeće predaju svojim nasljednicima, trećoj generaciji nasljednika, poduzeće ulazi u četvrtu fazu kada poslovanje zahtjeva dodatne resurse za daljnji rast i razvoj koji se nalaze van granica obitelji (Bakotić i sur., 2016).

Ulazak, ostajanje i prelazak obiteljskog poduzeća iz faze u fazu životnog ciklusa ovisi o mnogo čimbenika koji utječu na poslovanje, ali i obitelj iz internih i eksternih okruženja. Jedno je međutim sigurno, niti jedno poduzeće ne može zanijekati postojanje i prolaženje faza životnih ciklusa i isprepletenosti poslovnog i obiteljskog razvoja (Buble i Klepić, 2007). Iz opisanih situacija s kojima se poduzeća suočavaju u određenim fazama životnog ciklusa mogu se

sumirati tri razloga zbog kojih je poznavanje teorija životnih ciklusa važno za obiteljska poduzeća. Prvi razlog je u prepoznavanju prolaznih izazova s kojima se obitelj i poduzeće treba suočiti, drugi razlog je u razumijevanju koje strategije menadžer treba iskoristiti pri kojoj fazi i treći razlog leži u pripremi na važne odluke koje obiteljsko poduzeće treba donijeti kako se približava posljednjoj fazi životnog ciklusa (Kružić i Bulog, 2012). Naravno, nije sve tako jednostavno. Naime, neka obiteljska poduzeća ne ulaze u fazu rasta i ekspanzije poslovanja takve naravi da se objavljuju na burzi i postaju međunarodno poznata poduzeća, ona se naprosto dugo vremena zadržavaju na obiteljskoj razini, zapošljavajući članove šire obitelji (Bakotić i sur., 2016).

### 3.3. Interesno- utjecajne skupine malih obiteljskih poduzeća

Mala obiteljska poduzeća imaju specifične interesno utjecajne skupine koje igraju ključnu ulogu u njihovom uspjehu i dugoročnom opstanku. Ove skupine imaju različite motive, potrebe i očekivanja te mogu biti izvor podrške, ali i potencijalnih izazova za poduzeće.

Interni dionici koji utječu na poslovanje poduzeća su vlasnici, menadžeri i zaposlenici (Barbić i sur., 2008). Međutim kako se u ovom radu promatra malo obiteljsko poduzeće, vlasnik je ujedno i menadžer pa se interne interesno- utjecajne skupine svode na vlasnika/menadžera i zaposlenike koji su nerijetko članovi obitelji. U interesno-utjecajne skupine na poslovanje malih obiteljskih poduzeća ubrajaju se i kupci, dobavljači, lokalna zajednica, financijske institucije, mediji te organi izvršne vlasti (Barbić i sur., 2008). Navedene skupine možemo ubrojiti u eksternu okolinu koja direktno i indirektno utječe na poslovanje poduzeća. Poduzeće danas može biti konkurentno na turbulentnom tržištu samo ako stvara jake partnerske odnose sa dionicima svog lanca opskrbe, dobavljačima, kupcima, distributerima (Tipurić i Markulin, 2002).

#### Interni dionici poduzeća

Članovi obitelji koji su vlasnici ili sudjeluju u vođenju poduzeća imaju snažan utjecaj. Oni oblikuju viziju, vrijednosti i ciljeve poduzeća te sudjeluju u donošenju strateških odluka (Škrtić i Mikić, 2011). Kao najčešći ciljevi obitelji u obiteljskim poduzećima definiraju se kao ekonomski i neekonomski. Ekonomski ciljevi obuhvaćaju povećanje imovine i bogatstva obitelji te održavanje kontrole nad poslovanjem društva. S druge strane, neekonomski ciljevi

uključuju postizanje harmonije među članovima obitelji, društveni status i očuvanje obiteljskog identiteta kroz generacije (Bakotić i sur., 2016). Zbog isprepletenosti dva sustava, obitelji i poduzeća, kako bi se izbjegli eventualni konflikti članova obitelji koji se zbog jakog utjecaja mogu prenijeti na poslovanje, bitno je da vlasnik jasno definira pozicije zaposlenih članova obitelji (Buble i Klepić, 2007). Članovima obitelji koji iskazuju interes za uspješnost obiteljskog društva isplata dividendi, koja je često glavni motiv za ulagače u drugim društvima, je manje važna. To ponašanje članova poduzeća postavlja drugačije parametre za upravljanje poslovanjem jer se pojavljuje niz ograničenja zbog zahtjeva da se poslovanje vodi u skladu s postavljenim obiteljskim vrijednostima, uz snažan utjecaj i kontrolu obitelji nad poslovanjem društva (Bakotić i sur., 2016). Obiteljska kohezija ima ključnu ulogu u dugoročnom održanju obiteljskih društava, bez obzira na stupanj krvne povezanosti. Takvo zajedništvo zahtjeva da se članovi obitelji moraju posvetiti jednako i upravljanju poduzeća kao i upravljanju obiteljskih pitanja kako bi zajedno osigurali međusobno povjerenje, kvalitetnu komunikaciju i jasnu sliku vrijednosti i ciljeva (Braut Filipović, 2017).

Sljedeća interesna skupina su zaposlenici, koji u obiteljskim poduzećima imaju važnu ulogu u operativnom poslovanju. Njihov angažman, produktivnost i lojalnost ključni su za uspjeh poduzeća (Buble i Klepić, 2007). Kao prva linija kontakta s kupcima, stručnost, uslužnost, radna motivacija od izuzetne su važnosti za kreiranje kvalitetnih dugoročnih odnosa s kupcima. Zaposlenici postaju za kupce savjetnici, partneri i osobe koje razumiju i rješavaju kupčeve probleme. (Previšić i sur., 2007).

#### Eksterni dionici poduzeća

Kupci i klijenti su bitni za opstanak i rast obiteljskog kao i svakog drugog poduzeća. Koliko jak utjecaj kupci imaju na poduzeće govori činjenica da ukoliko nestane određene kategorije kupaca koja je zainteresirana za proizvode poduzeća, nestaje i poduzeće. Njihovo zadovoljstvo, povjerenje i lojalnost utječu na poslovne rezultate i reputaciju poduzeća (Rupčić, 2018).

Ovisnost o kvalitetnim i pouzdanim dobavljačima važna je za neprekidnost opskrbe i ispunjenje potreba poduzeća. Dobri odnosi s dobavljačima mogu osigurati povoljnije uvjete nabave i suradnje (Grbac, Dlačić i First, 2008). Današnje ubrzano tržište okarakterizirano globalnom konkurencijom, kraćem životnom vijeku proizvoda, visoko razvijenim znanjima i tehnologijom, mijenja konkurentsku prednost iz masovne proizvodnje, brzih imitacija inovacija, u zadovoljenje cjelovitih potreba kupaca ili klijenata efikasnije od globalne konkurencije. Navedeno može postići samo partnerskim odnosima s dobavljačima s kojima se



i u nepredviđenim, kriznim situacijama na tržištu nastupa zajedno čime se rizik raspodjeljuje, shodno tome i smanjuje (Sinčić Ćorić, 2004). Ulaskom u vertikalnu kooperaciju sa dobavljačem, temeljenu na dobrim odnosima povjerenja i međusobnog poštivanja, stvara se ekskluzivni poslovni aranžman kojim se povećava sigurnost poslovanja, posebice u kriznim situacijama te se tako smanjuju percipirani i stvarni transakcijski troškovi (Tipurić i Markulin, 2002).

Obiteljska poduzeća često imaju snažan utjecaj na lokalnu zajednicu. Odnosi s lokalnom zajednicom, podrška lokalnih institucija i aktivno sudjelovanje u društveno odgovornim inicijativama mogu biti važni za uspostavljanje dobrih odnosa i ugleda poduzeća. Banke, kreditne institucije ili ulagači mogu biti važni dionici u obiteljskom poduzeću. Pristup financiranju, kreditnim linijama i ulagačkom kapitalu može biti ključan za rast i razvoj poduzeća (Barbić i sur., 2008).

Svaka od ovih utjecajnih skupina može imati različite prioritete, očekivanja i zahtjeve. Upravljanje tim utjecajnim skupinama i održavanje uravnoteženih odnosa s njima ključno je za uspješno upravljanje malim obiteljskim poduzećima.

#### 3.4. Specifičnosti u poslovanju malih obiteljskih poduzeća

Specifičnosti koje karakteriziraju poslovanje malih obiteljskih poduzeća su prije svega proizašle iz strukture vlasništva u kojoj je osnivač najčešće ujedno i vlasnik i menadžer poduzeća. Iz toga proizlazi jaka obiteljska povezanost, ali i želja da se očuva ono što je obitelj stekla (Buble i Klepić, 2007). Karakteristike u poslovanju malih obiteljskih poduzeća mogu se sumirati u: povezanost sustava obitelji i poduzeća, prijenos vrijednosti obitelji u kulturu poduzeća, ostvarivanje osobnih kontakata te neformalno, nesvjesno provođenje marketinga odnosa, fokus na kvalitetu proizvoda i usluge, nasljeđivanje poslovanja, visok rizik poslovanja za osnivačku obitelj što je objašnjeno u nastavku ovog poglavlja.

S obzirom na visok stupanj povezanosti obiteljskog života i poslovanja poduzeća, naglašava se očuvanje visoke kvalitete poslovanja i motiviranja članova i ne članova obitelji za predanost u postizanju poslovnih ciljeva (Bakotić i sur., 2016). Specifičnost malih obiteljskih poduzeća je da jedna osoba ima više uloga, što se odnosi na članove obitelj, donosi kompleksnost u poslovanje poduzećem. Spomenuto se najviše odnosi na uloge koju vlasnik, ujedno osnivač,

ujedno menadžer ima u malom obiteljskom poduzeću (Bakotić i sur., 2016). Kružić i Bulog navode kako je vlasnik zadužen za donošenje svih poslovnih odluka i efektivno upravljanje poduzećem. Nerijetko u poduzeće zapošljava svoju užu i širu obitelj i dodjeljuje im određene pozicije što može imati i negativne posljedice na poslovanje. Navedeni članovi obitelji bivaju zaposleni na pozicije koje ne odgovaraju njihovoj stručnosti što dovodi do otežavanja i manjkavosti u izvršenju zadataka. To može dovesti do konflikata koji se prenose i u obiteljske odnose (Kružić i Bulog, 2012). Pri djelovanju malog poduzeća obiteljske naravi u poslovnoj komunikaciji između članova obitelji dolazi do intenzivnijeg miksa obiteljskog i poslovnog sustava. Teško je odvojiti privatno od poslovnog i uspostaviti potrebnu harmoniju za optimalno funkcioniranje obje cjeline (Buble i Klepić, 2007). Ali uvrštavanjem emocija u poslovanje, mala obiteljska poduzeća uz specifičnosti općenito malih i srednjih poduzeća, mogu steći neodoljivu pozornost tržišta i ostvariti konkurentske prednosti (Renko i Brečić, 2016). Održavanje zdrave prijateljske atmosfere unutar obitelji koja prelazi na radnu atmosferu u odnosu i sa radnicima koji nisu članovi obitelji, poduzeće jača svoju sliku u lokalnoj zajednici i kao stabilnog poduzeća sa stručnim vodstvom, ali i kao poželjnog poslodavca što je u današnje vrijeme sve važnija karika (Bakotić i sur., 2016). Nadalje, mala obiteljska poduzeća stvaraju osobne kontakte s interesno-utjecajnim dionicima iz vanjskog okruženja poduzeća. Umrežavanje s partnerima koje mala obiteljska poduzeća grade na osnovu osobnih kontakata pomaže vlasniku, menadžeru u donošenju poslovnih odluka (Butigan i Mahnić, 2011). Stvaranje dobrih i dugoročnih odnosa s dobavljačima, kupcima, ali i konkurentima za mala obiteljska poduzeća znači određenu sigurnost u mogućim krizama i nepredviđenim, drastičnim promjenama tržišta (Grbac, Dlačić i First, 2008). Znanje, informacije ali i pomoć koju mala obiteljska poduzeća kroz blisku suradnju sa svojim partnerima ostvaruju jedne su od najvećih snaga koje poduzeće može njegovati (Butigan i Mahnić, 2011). Specifičnosti obiteljskih poduzeća su primjetne i u njihovoj individualnosti u načinu rada i prolaska kroz razvojne faze. Neka obiteljska poduzeća na tržištu opstaju stoljećima i to u obiteljskom vlasništvu dok neka prestaju postojati i pri prvoj generaciji nasljednika (Kružić i Bulog, 2012). Prednosti obiteljskih poduzeća su i motiviranje i razvoj obiteljskih članova koji je prepoznat kroz edukaciju nasljednika na radnu naviku, ostvarenje ciljeva i afektivno povezivanje sa zajedničkim ciljevima čije ispunjenje dovodi do samopotvrđivanja i zadovoljstva. Navedeni osjećaji potencijalno utječu na stvaranje interesa za uključivanje nasljednika u obiteljski posao i nastavak poslovanja obiteljskog poduzeća (Bakotić i sur., 2016). Karakteristika i jedna od velikih prednosti malih obiteljskih poduzeća jest naglasak koji se stavlja da očuvanja kvalitete proizvoda i usluge kako bi se kreirali dugoročni odnosi s kupcima i dobavljačima. Fokus na

očuvanje visoke razine kvalitete uz smanjenje troškova mala obiteljska poduzeća koriste kako bi pridobili konkurentsku prednost na tržištu (Bujan, 2018). Potrebno je napomenuti i specifičnost visokog rizika koje za obitelj poslovanje nosi. S obzirom da se obitelj oslanja na performanse obiteljskog poduzeća, u slučaju bankrota, cijela obitelj ostaje bez financijskih sredstava. Taj rizik u poslovanje unosi veliki trud i dugoročno usmjerenje na poboljšanje performansi poslovanja (Bakotić i sur., 2016).

## 4. STUDIJA SLUČAJA: MREŽE ODNOSA U MALOM OBITELJSKOM PODUZEĆU

U ovom dijelu rada prikazani su rezultati istraživanja mreža odnosa u malom obiteljskom poduzeću. Studija slučaja je formirana i provedena tako da se dobije uvid u poslovanje analiziranog poduzeća i povežu teorijski koncepti navedeni u teorijskim dijelovima rada. U raspravi je iznesen prijedlog mogućih pravaca rasta i razvoja analiziranog poduzeća.

### 4.1. Jedinica istraživanja

Provedba studije slučaja tekla je kroz analizu razvoja malog obiteljskog poduzeća te detaljno istraživanje odnosa koje promatrano poduzeće gradi sa svojim interesno-utjecajnim dionicima. Kao jedinica istraživanja odabrano je poduzeće Ukras d.o.o. koje posluje u Vitezu, u Bosni i Hercegovini. Po spomenutom Zakonu o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine, status malih poduzeća imaju "ona pravna lica koja na dan sačinjavanja financijskih izvještaja ne prelaze granične vrijednosti najmanje dva od sljedećih kriterija:

- a) prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine je do 4.000.000,00 KM;
- b) ukupan godišnji prihod je do 8.000.000,00 KM;
- c) prosječan broj zaposlenih u godini za koju se podnosi financijski izvještaj je do 49." (Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, 2005)

Promatrani poslovni subjekt pripada kategoriji malih obiteljskih poduzeća. Zapošljava ukupno 28 radnika od kojih je 4 člana uže obitelji, 2 člana šire obitelji te 22 neobiteljska člana. Ukras d.o.o. je u prošloj radnoj godini zabilježio ukupni godišnji prihod od 6.500.000 KM. Navedeni podatci opravdavaju kategorizaciju poduzeća po prikazanom zakonu.

#### 4.1.1. Osnovne informacije o poduzeću Ukras D.O.O Vitez

Godine 1988. B.Š. otvara i upravlja zanatskom radnjom, kao keramičar. Vrsni majstor je svoje znanje i vještine prenio i na svoje sinove. Stariji sin, M.Š. 1991. godine odlučuje skupiti

financijske resurse i pokrenuti proces otvaranja društva s ograničenom odgovornošću. Tadašnje poduzeće je zapošljavalo uz vlasnika, oca i osam keramičara. S porastom opsega posla i uviđanjem tržišnih prilika, 1997. godine poduzeće je promijenilo ime u Ukras d.o.o. Vitez i proširilo se u industriju trgovine keramičkim pločicama uz već ustaljenu ugradnju. Iste godine na mjesto direktora i suvlasnika dolazi mlađi brat, I.Š.

Poduzeće djeluje na tržištu Bosne i Hercegovine, a kroz izvoz djeluje i na tržištu Republike Hrvatske. U širokom asortimanu proizvoda nalaze se keramičke pločice kao glavna roba, ljepila, mase za fugiranje keramičkih pločica, prirodni kamen, laminati, sanitarni silikoni i alat za rad keramičara. Na tržištu veleprodaje poduzeće ima 31 kupaca. Glavni kupci posluju na tržištu Bosne i Hercegovine u segmentu maloprodaje keramičkih pločica, namještaja i sanitarije za kupaonice. Jedni od dugogodišnjih većih kupaca su HIT Company d.o.o., Alfi d.o.o., Arhaz d.o.o., Senigor d.o.o. Dominantne dobavljače za glavnu robu u asortimanu, keramiku, poduzeće pronalazi van tržišta Bosne i Hercegovine. Partner od početka poslovanja je Zorka keramika koja proizvodnju i sjedište ima u Srbiji. Veliki dio asortimana keramičkih pločica dolazi i od dobavljača STN Ceramica iz Španjolske kao i Novabell Ceramiche iz Italije. Ljepila i mase za fugiranje Ukras nabavlja za segment veleprodaje, ali i maloprodaje od njemačkog poduzeća Dast koje proizvodne pogone ima u Albaniji.

Obiteljske norme lojalnosti i međusobnog poštivanja, ali i ambicije za situiranje obitelji oba brata, motiviraju zaposlene članove obitelji na predan rad i poboljšanje performansi poduzeća. Navedeno se može uočiti u činjenici da su prvu vlastitu poslovnu zgradu od 700 metara kvadratnih bili primorani zamijeniti izgradnjom i preseljenjem u drugu, i današnju poslovnu zgradu, nakon samo 10 godina, veličine 4000 metara kvadratnih izložbenog salona keramike, sanitarije, kamena, skladišnog prostora te uredskih prostora. Da je poduzeće i dalje u drugoj fazi životnog ciklusa, fazi rasta poslovanja, podupire činjenica da je godine 2021. poduzeće kupilo zemljište u blizini svoje zemljopisne lokacije kako bi količina robe na skladištu koje pokriva potrebe veleprodaje i maloprodaje našla svoje dostatno mjesto. Godinu nakon, poduzeće, iako pogođeno krizom koju je prouzročila pandemija bolesti virusa Covid-11, proširuje i renovira izložbeni salon na 1000 metara kvadratnih.

Jasna je slika da se poduzeće raste i razvija čak i nakon više od 20 godina poslovanja, ali u njemu još uvijek prevladavaju neformalni procesi provođenja marketinga, komunikacije i stvaranja odnosa s interesno- utjecajnim skupinama. S obzirom da je poduzeće u fazi rasta poslovanja koju između ostalog karakterizira i uvođenje formaliziranih procesa, studijom

slučaja se želi dublje razumjeti je li poduzeće spremno na promjene. Kako se radi o malom obiteljskom poduzeću specifično se istražuje spremnost na razumijevanje i implementiranje svih obrazaca marketinga odnosa koji je pretpostavka za izgradnju adekvatne razvojne strategije.

#### 4.1.2. Interesno-utjecajne skupine poduzeća

Ukras d.o.o. može svoje interesno-utjecajne dionike podijeliti u nekoliko grupa: vlasnici, zaposlenici, dobavljači, kupci, financijske institucije, vladine i nevladine organizacije, mediji. Vlasnici, koji su ujedno i menadžeri te ostali članovi obitelji koji utječu na poslovanje poduzeća čine prvu skupinu promatranih interesno-utjecajnih dionika. Druga opisana skupina su zaposlenici poduzeća koji su drugi i po utjecaju na performanse. Treću i četvrtu interesno utjecajnu skupinu čine dobavljači i kupci bez kojih poduzeće ne bi niti poslovalo. Malo obiteljsko poduzeće koje djeluje u maloj destinaciji također u interesno-utjecajne skupine ubraja i financijske institucije, vladine i nevladine organizacije te medije koji direktno i indirektno utječu na rezultate poslovanja Ukrasa.

S obzirom da se promatra malo obiteljsko poduzeće, utjecaj vlasnika koji i upravlja poduzećem, zajedno s članovima obitelji koji imaju pozicije u poduzeću s dodijeljenom velikom odgovornosti, ali i pravima na donošenje određenih odluka, je daleko najjači. Braća su prije nekoliko godina vlasništvo nad poduzećem prepisali na nasljednika prve generacije, D.Š. koji je u poduzeću nastavio biti menadžer za segment maloprodaje, izrade i ugradnje kamena po narudžbi te logistike, dok je na funkciji direktora ostao I.Š. Stariji brat, M.Š. se okrenuo industriji proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora. Podjela odgovornosti, ali i branši u kojima članovi djeluju dogodila se s rastom opsega poslovanja i uviđanjem tržišnih prilika vrijednih iskorištenja. Takva podjela dovodi do zaključka da osim što je poduzeće u spomenutoj životnoj fazi rasta i razvoja, također je na tranziciji između prve i druge faze životnog ciklusa koji je povezan s ciklusom razvoja obitelji, između faze isključivog utjecanja poduzetnika osnivača i prve generacije nasljednika. U toj fazi, veličina poduzeća i opseg poslovanja prelazi mogućnosti nadzora isključivo jedne osobe što dovodi do razvoja podjele autoriteta, u ovom slučaju između članova obitelji. Podjela odgovornosti donosi i sklizak teren u području efikasne komunikacije i uravnoteženja privatnih i poslovnih potreba i želja članova obitelji uključenih u upravljanje poduzećem. Pri dolasku u takve situacije, vrijednosti na

kojima obitelj počiva su odrednice za rješavanje konflikata. Snažna obitelj koja gaji međusobno povjerenje, ali i strahopoštovanje, obavijeno empatijom i lojalnosti, dolazi do rješenja za svaki poslovni, ali i privatni problem. U slučajevima malih obiteljskih poduzeća, hijerarhija autoriteta među članovima obitelji je također neformalno, ali jasno određena. Stoga nove generacije ponekad prilagođavaju svoj utjecaj posebice u situacijama ključnih poslovnih odluka koje stariji članovi donose. Iz odgoja ka postizanju zajedničkih ciljeva, nasljednici nerijetko predanim radom zavrjeđuju poštovanje osnivača kako bi s vremenom sve više napredovali na pozicijama i sudjelovali u strateškim poslovnim odlukama. Takav slučaj je bio i s D.Š.

Nadalje, spomenute vrijednosti obitelji, poštovanje, povjerenje, lojalnost se prenosi i na radnu atmosferu u cijelom poduzeću, što preko članova šire obitelji zaposlene u njemu, što preko menadžera članova obitelji. Zaposlenici, većina dugogodišnjeg zaposlenja u Ukrasu, se identificiraju s poduzećem i prihvaćaju energiju i načine odlučivanja koje su vlasnici ukorijenili u kulturu. Zaposlenici svojim radom, stručnošću, osobnim karakteristikama, primjedbama, kao prva linija doticaja s eksternom okolinom utječu na rezultate poslovanja. Neformalnost komunikacije na relaciji zaposlenika s poduzetnikom i menadžmentom može biti jedan od većih problema u malim obiteljskim poduzećima. Nakon osnivanja poduzeća poduzetnik najčešće zapošljava članove uže i šire obitelji, prijatelje, poznanike te s njima upravlja oslanjajući se na vlastite „instinkte“.

Odnos prema dobavljačima u više puta spomenutoj fazi poslovanja u kojoj se Ukras nalazi je i više nego od velike važnosti. Mala obiteljska poduzeća su s dolaskom krize zbog bolesti Covid virusa u Bosni i Hercegovini, državi s ionako niskim standardom života, posebice ona u industriji trgovine, građevine, ugostiteljstva, osjetila značajan pad BDP-a, a to je bio slučaj i s poduzećem Ukras. Bez obzira na državne pomoći, u vrijeme kriznih, nepredvidivih situacija, dugotrajni odnosi s dobavljačima izgrađeni na poštenju u poslovanju i posljedično međusobnom povjerenju igraju veliku ulogu u održavanju stabilnosti poslovanja. Partneri se tada uvijek mogu osloniti jedan na drugoga u zadovoljenju potražnje, mogućoj pomoći ako potražnja snažno opadne ili ako nakon zatišja snažno poraste. Međusobni utjecaj između dobavljača i Ukrasa vidljiv je i u dizanju rezultata poslovanja obje strane kroz svakodnevnu neformalnu i formalnu komunikaciju, izvještavanje o promatranim pojavama tržišta i po tome međusobnom prilagođavanju asortimana i količina narudžbi.

Utjecaj kupaca na performanse Ukrasa se vide u više dimenzija. Riječ kupca o poduzeću, kako u veleprodaji tako i u maloprodaji na tržištu znači više od bilo kojeg plaćenog oglasa. Utjecaj usmene preporuke na poslovanje Ukrasa je temelj na kojem se ime izgradilo s obzirom da Ukras ne koristi plaćene oglase u svojoj strategiji nastupa na tržištu. Ukras pokriva sve regije Bosne i Hercegovine svojim proizvodima kroz veleprodajne kupce. Oko 20 veleprodajnih kupaca Ukrasa se nalaze od Brčkog, Sarajeva do Trebinja. Zadovoljstvo uslugom, cijenom i kvalitetom proizvoda, ali i dubljeg uspostavljanja odnosa, navodi kupce Ukrasa na širenje riječi pouzdanosti o poduzeću i stvaranju dugoročnih suradnji. Osim promoviranjem i ponovnim transakcijama, na poduzeće kupci utječu i pružanjem informacija o demografskim, ekonomsko-socijalnim, bihevioralnim karakteristikama potrošača na regiji na kojoj se nalaze. Navedene informacije i sugestije pristupa takvom tržištu, Ukras uvrštava u poslovno odlučivanje posebice pri kreiranju strateškog pristupa za nadolazeću poslovnu godinu. Također, na poduzeće kupci utječu u ovisnosti o svojoj razini pregovaračke moći. Razina moći povećava se ukoliko poduzeće ne ponudi dovoljno diferencirane proizvode, ukoliko poduzeće nije konkurentno cijenama, kupci će pronalaskom jeftinijih alternativa također utjecati na prisilno sniženje cijena dobavljača, a u slučaju Ukrasa, pregovaračka moć kupaca je velika jer kupci posjeduju potpune informacije o stanju na tržištu.

Vladine i nevladine organizacije, iz Viteza, ali i drugih okolnih općina, na poduzeće Ukras utječu kroz širenje informacija o karakteristikama poduzeća kao potencijalnog poslodavca. Međutim, najveći utjecaj na poslovanje poduzeća dolazi od strane lokalnog stanovništva i organizacija koje djeluju u Vitezu, bile one državne ili ne. Utjecaj na poslovanje vidljiv je u poticanju i širenju percepcije Ukrasa kao društveno odgovornog poduzeća. Općina, kao vladajuća institucija Viteza, na poslovanje Ukrasa također utječe kroz omogućavanje otkupa zemljišta, lakoću, odnosno težinu rješavaju dokumentacije pri pitanjima koja su pod općinskom vlasti. Dobri odnosi s općinom naravno pomažu poduzeću pri planiranom širenju i razvoju poslovanja. Osim direktnih utjecaja na poslovanje poduzeća, državna i lokalna vlast neizravno utječe na obiteljsko poduzeće izglasanim javnim strategijama, prilagodbom legislative i osiguravanjem potpora malim i srednjim poduzećima.

Utjecaj financijskih institucija na poduzeće također se dijeli na direktni i indirektni. U direktni utjecaj može se ubrojiti odobrenje kreditiranja i financijskih proizvoda, ali i kvaliteta usluge koju Ukras dobiva od odabranih banaka. Odobrenje financijskih sredstava za mala obiteljska poduzeća je od velike važnosti jer tako je poduzeće sposobno ostvariti ambiciozne zacrtane poslovne ciljeve.



Utjecaj medija na mala poduzeća u maloj destinaciji u današnje vrijeme je sve jači. Pozitivan ili negativan publicitet koji poduzeće može steći pojavom u medijima utječe snažno i na sliku o obitelji koja je iza kulisa poduzeća. Posebice kada se radi o maloj sredini, malom obiteljskom poduzeću. Stoga odnose s medijima treba ugraditi u strategiju marketinga odnosa i kroz dobre odnose te, naravno, odgovorno poslovanje zadobiti riječi hvale i podrške.

#### 4.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

Istraživanje mreža odnosa koje poslovni subjekt, Ukras d.o.o. Vitez gradi sa svojim interesno-utjecajnim dionicima je provedeno je kao empirijsko istraživanje u kojem je korišten polustrukturirani intervju. S obzirom da se nacrti istraživanja kvalitativnog pristupa mogu mijenjati i dopunjavati tijekom samog istraživanja, u ovisnosti o osobinama ispitanika i situaciji intervjuja, takav je slučaj bio i u provedenom istraživanju. U slučaju spomenutih situacija ili tema koje nisu uključene u strukturu intervjuja, a tijekom razgovora su smatrane važne, dodatnim potpitanjima su istražene i uključene u rezultate istraživanja i formiranja cjelokupne slike o stanju mreža odnosa koje poduzeće gradi ili ima izgrađeno. Tako se u istraživanju povezoao pristup polustrukturiranog intervjuja s promatranjem ponašanja ispitanika.

Odabir ispitanika koji sažimaju ključne aspekte traženih podataka provedeno je uz savjetovanje s odjelom komercijale istraživanog poduzeća. S obzirom da je odjel zadužen za segment veleprodaje poduzeća i u izravnom je kontaktu s dobavljačima i kupcima na poslovnom tržištu Ukrasa, stručnost zaposlenika je prihvaćena pri savjetovanju izbora intervjuiranih četiri kupca i četiri dobavljača. Kupci su kategorizirani po opsegu narudžbi i učestalosti komunikacije, kao i dobavljači po opsegu narudžbi Ukrasa od njih. U tablici 2 u nastavku prikazana je kategorizacija odabranih, ispitanih veleprodajnih kupaca poduzeća. Navedeni kodovi za kupce u tablici će se koristiti tijekom prikazivanja rezultata kao i rasprave teme istraživanja.

Tablica 2: Uzorak kupaca poduzeća

Opseg narudžbe:	Kupac:	Industrija:	Broj zaposlenih:	Godina osnivanja:
Kupac velikog opsega narudžbe	ALFA	Maloprodaja keramičkih pločica i kućanskih aparata	3	2021.
Kupac značajnog opsega narudžbe	BETA	Maloprodaja i veleprodaja građevinskog materijala	15	2003.
Kupac srednjeg opsega narudžbe	GAMA	Maloprodaja opreme za grijanje, keramičkih pločica i sanitarije	15	1987.
Kupac malog opsega narudžbe	DELTA	Maloprodaja keramičkih pločica, sanitarije i namještaja za kupaonice	20	1999.

Izvor: izrada autora po podacima dobivenim u poduzeću Ukras d.o.o. Vitez

U nastavku je prikazana Tablica 3 s kodovima ispitanih dobavljača raspoređenih po veličini narudžbe Ukrasa od dobavljača. Prikazani kodovi će se koristiti kao nazivi za svakog dobavljača kroz nastavak rada.

Tablica 3: Uzorak dobavljača poduzeća

Opseg narudžbe Ukrasa:	Dobavljač:	Industrija:	Broj zaposlenih:	Godina osnivanja:
Veliki opseg narudžbe	EPSILON	Proizvodnja keramičkih pločica	200	1974.
Značajan opseg narudžbe	ZETA	Proizvodnja građevinskog materijala	100	2008.
Srednji opseg narudžbe	ETA	Proizvodnja keramičkih pločica, staklenih i betonskih	1351	1970.
Mali opseg narudžbe	THETA	Trgovina i izvoz	15	2007.

Izvor: izrada autora po podacima dobivenim u poduzeću Ukras d.o.o. Vitez

Intervjuirano je osam ispitanika eksterne javnosti (četiri kupca i četiri dobavljača) i osam zaposlenika pomoću kojih se ostvarila slika o internim odnosima koji vladaju u poduzeću, ali i o mogućim poboljšanjima kojima zaposlenici teže. Iz odjela skladišta u intervjuu su sudjelovale dvije osobe, kao i iz odjela maloprodaje. Opsežnija pitanja o odnosima s dobavljačima i kupcima na promatranom B2B tržištu, uz teme predviđene za sve zaposlenike, pitana su dva zaposlenika odjela komercijale kao i vlasnik/menadžer poduzeća. Također, u intervjuu je sudjelovala i jedna osoba iz odjela financija i računovodstva čime su sve funkcije promatranog malog obiteljskog poduzeća uvrštene u analizu. Tablica 4 prikazuje kodove

ispitanika iz poduzeća raspoređenih po odjelima. Navedeni kodovi su oznake za svaku osobu i kako će se ona predstavljati u prikazu rezultata istraživanja koje slijedi u nastavku rada.

Tablica 4: Uzorak zaposlenika poduzeća

Odjel:	Osoba:
Vlasnik/menadžer	X
Nabava i veleprodaja	B
Nabava i veleprodaja	C
Maloprodaja	D
Maloprodaja	E
Skladište	F
Skladište	G
Financije i računovodstvo	H

Izvor: izrada autora po podacima dobivenim u poduzeću Ukras d.o.o. Vitez

Intervjui s navedenim ispitanicima koji utječu na poslovanje poduzeća su, po odobrenju od ispitanika, snimljeni na audio snimku uz pomoć pametnog telefona. Audio snimke su potom prebačene u softver umjetne inteligencije za transkripciju, Transkriptor. Transkripti su pregledani uz ponovno slušanje audio snimki, nakon čega su podaci kodirani. Pri procesu kodiranja, po formiranom predlošku za intervju izvučene su riječi koje specificiraju analizirane teme. Svakoj riječi, kodu, dodijeljen je citat koji opisuje navedenu temu. Nakon dodjeljivanja kodova, uslijedilo je sustavno kodiranje te njihova organizacija.

#### 4.3. Rezultati istraživanja

Istraživanje važnost mreža odnosa u malom obiteljskom poduzeću uz pomoć polustrukturiranog intervjua u prilogu rada provedeno je tijekom mjeseca lipnja 2023. godine u Vitezu. Kako bi poslovni subjekt bio prepoznat kao stabilno, društveno odgovorno, zdravo poduzeće, primarni naglasak stavljen je na istraživanje postojećih internih odnosa između zaposlenika, zaposlenika i menadžmenta te odnosa poduzeća s eksternim dionicima poslovanja. O odnosima s eksternim dionicima kroz intervju zaposlenika se započela stvarati slika o neformalnim dugoročnim odnosima koje poduzeće ima s dobavljačima i kupcima. Formuliranje kompletne slike o poziciji poduzeća Ukras u odnosima s dobavljačima i kupcima

postignuto je kroz analizu provedenog istraživanja. Analiza dobivenih informacija intervjuom rezultirala je podjelom podataka na kategorije: odnosi, suradnja, komunikacija te sugestije za poboljšanje kvalitete odnosa s ispitanim grupama.

Za kategoriju odnosa praćene su varijable povjerenje i poštovanje kroz tri razine, visoko, srednje te nisko. Grupa ispitanika, zaposlenici sve navedene kategorije dijele u stavove o internom stanju u poduzeću te o stanju s eksternim dionicima, kupcima, dobavljačima, ali i odnosu poduzeća prema destinaciji u kojoj se nalazi ( vidjeti Tablicu 5).

### Zaposlenici

Pogled vlasnika, koji je ujedno i menadžer poduzeća, X. na interne odnose može se opisati kroz jednu od često spomenutih tema u istraživanju, a to je "obitelj". Na pitanje opisa internih odnosa unutar poduzeća gospodin X. odgovara: *" Mi smo malo poduzeće koje ima obiteljsku tradiciju preko 30 godina. Mnogi djelatnici u društvu Ukras Vitez zaposleni su više godina, čak i nekoliko desetaka godina, a mi smo u suštini jedna velika obitelj. Odnos između zaposlenika je da su svi povezani, ne samo na poslu, nego i privatno."* Također se nekoliko zaposlenika u svojim početnim riječima intervju identifikiralo sa obitelji osnivača. Jedan od takvih argumenata bi bio iz odjela maloprodaje D.: *" Više smo obiteljska firma pa i mi koji nismo dio te obitelji osjećamo se kao da jesmo."*

Odnosi prema destinaciji u ovom istraživanju su analizirani kroz stavove zaposlenika i vlasnika/menadžera o suradnji s organizacijama koje djeluju u Vitezu i okolici, ali i kroz saznanja koja imaju o percepciji lokalnog stanovništva o poduzeću. Pa se navedeni odnos može sažeti u nekoliko tema. Društveno odgovorno poslovanje vlasnik/menadžer objašnjava kao djelovanje Ukrasa kroz podrške sportskim neprofitnim organizacijama, ali i donacijama i suradnji s lokalnom zdravstvenom ustanovom u mjestu pored Viteza. X.: *"Kao poduzeće koje je društveno odgovorno potičemo razne društvene i socijalne događaje. Sportski događaji i manifestacije podržani su kroz određene novčane naknade i pomoći. Gradimo dobre odnose i s javnom ustanovom Hrvatska bolnica Dr. fra Mato Nikolić u Novoj Biloj pri čemu godišnje izdvajamo određeni dio donacija za njihovo funkcioniranje i unapređenje samog zdravstvenog sustava."* Podršku poduzeća mladima prepoznaju i hvale i zaposlenici pa E. izdvaja: *"Svi nas hvale, što bi se reklo, što se tiče općine, što se tiče sporta i što se tiče podrškama u bolnici."* Također, segment društvene odgovornosti prema svojim potrošačima u državi kompleksne regulative izdvaja B. : *"Ukras je tu smislu prezentacije proizvoda fer i korektan prema potrošaču jer sr cijene i deklaracije navode po zakonu. Jednostavno tu je i budućnost. Mi ne bi*

*opstali sve godine da ne radimo na taj sistem poslovanja.*" nakon sugeriranja na neprovođenje odrednica Zakona o potrošačima nekih sudionika tržišta proizašlo iz neadekvatne kontrole nadležnih organa u svojstvu zaštite potrošača Bosne i Hercegovine. Odnose s lokalnom vlasti, vlasnik predočava kao : *"Odnos s lokalnim predstavnicima vlasti, odnosno općinskih vlasti je u onom dijelu što se tiče proširenja naših potreba za zemljištem ili kupovnom nekih nekretnina u vlasništvu općine."* koji se stoga svode izričito na poslovne poduhvate, odobrenja rasta poduzeća bez uplitanja u političke sfere općine Vitez.

Kroz intervju sa zaposlenicima istražena je i njihova percepcija o odnosima s dobavljačima i kupcima. Pogled na kupce je primarno na tržištu veleprodaje. Zanimljivo ponavljanje teme iz opisa internih odnosa u opisu odnosa s kupcima je tema prijateljstva. Navedeni koncept kulture poduzeća se prenio i na pristup prema kupcima tržišta veleprodaje, ali i maloprodaje. Pa tako odjel maloprodaje navodi: *"Mi smo svjesni da se keramika ne uzima svaki dan. Trudimo se iz nekog prijateljskog ugla pomoći tim ljudima da odaberu ono što je njima najpotrebnije, naravno i ono što si mogu priuštiti, a da je kvalitetno."*, dok se iz odjela veleprodaje može uvidjeti i recipročnost navedenog koncepta odnosa: *"Mislim da su svi maksimalno prilagodljivi svima, kupci nama i mi njima i isto tako i dobavljači. Svugdje vladaju neki prijateljski odnosi."*

#### Kupci

Važnost gradnje dugoročno dobrih odnosa, opisanih kao prijateljski kod ispitanika grupe kupaca, ali i ispitanika odjela prodaje i komercijale subjekta istraživanja. Jedan od primjera stvaranja prijateljskih odnosa tijekom intervjua prepričao je gospodin iz poduzeća Alpha : *"I već na samom početku suradnje brzo smo stekli i više nego prijateljske odnose s gospodinom I. (direktor) i B. (odjel komercijale). Tako da kasnije kad smo se odlučili da mi otvaramo svoj biznis i pokrećemo Alpha (poduzeće), prvo smo obavili razgovor i tražili podršku od Ukrasa i dobili smo je, naravno, što nam je mnogo značilo."* što potvrđuje visoku razinu povjerenja i poštovanja u izgrađenom odnosu kao i visoku razinu međusobne podrške u razvoju poslovanja.

#### Dobavljači

Snažno izgrađeni partnerski odnosi izgrađeni na temelju povjerenja, razumijevanja, lojalnosti s glavnim dobavljačima prepoznaju se kroz ekskluzivno zastupništvo za dobavljača Zeta koji poručuje: *"Ukras exclusively import product from our factory, which means that he has a very huge advantage from the competitive side because nobody can find our products except in Ukras in that region."* ali i dizajniranjem serije keramičkih pločica s dobavljačem Epsilon koji navodi : *"Uvijek nam je i prva zamisao bila da ta nova serija bude plasirana kroz Ukras."* što

je i moguće jedino iz kvalitetnog odnosa temeljenom na povjerenju i komunikaciji : " *Imamo stvarno izuzetno otvorenu komunikaciju.*"

Tablica 5: kategorija Odnosi prikazana kroz varijable povjerenja i poštovanja

	Zaposlenici	Kupci	Dobavljači
<i>Odnosi</i>	<i>Interno:</i>	<i>Povjerenje: visoko</i>	<i>Povjerenje: visoko</i>
Varijable:	<i>Povjerenje: visoko</i>	<i>Poštovanje: visoko</i>	<i>Poštovanje: visoko</i>
Povjerenje i poštovanje	<i>Poštovanje : visoko</i>		
	Opisani kao:	Opisani kao:	Opisani kao:
	Obitelj, prijateljstvo,	Prijateljstvo,	Partnerski,
Po razinama:	pomaganje,	podrška,	prijateljski,
visoko	vrednovanje	profesionalnost	razumijevanje,
Srednje			povjerenje,
nisko	<i>Eksterno:</i>		zadovoljstvo,
	<i>Povjerenje : visoko</i>		lojalnost
	<i>Poštovanje : visoko</i>		
	Opisani kao:		
	otvorenost,		
	povjerenje,		
	poštovanje,		
	društveno djelovanje		

Izvor: po izradi autora na odnosu dobivenih podataka istraživanjem

Promatrana je i kategorija izgrađene suradnje kroz varijable dugoročnosti suradnje te izgrađenog partnerstva. Kod pregleda grupe zaposlenika, u internoj suradnji primijećena je varijabla kolegijalnosti koja je uvrštena u prikaz rezultata (vidjeti Tablicu 6).

#### Zaposlenici

Nalazi pokazuju kako je uz obitelj, tema prijateljstva te kompaktnog kolektiva bila najzastupljenija prilikom opisa internih odnosa. Pa tako iz odjela nabave i veleprodaje pogled na interne odnose, ali i interaktivnu suradnju među odjelima sumiraju sljedeći navodi: "Svi smo tu kao neki tim.", a dodatno opisuju F. i G. iz odjela skladišta: "Općenito vlada kolegijalnost. Među nama je suradnja na maksimalnom nivou, a što bude problema gledamo da riješimo na

*najbolji mogući način.*" što dovodi do zaključka kakva kultura unutar poduzeća vlada. Obiteljske norme međusobnog povjerenja pretečene su i u načine rješavanja konflikata kako jasno poručuje H.: *"Mislim da kod nas nema tih nekih problema koji se drugdje dešavaju unutar firmi, mi to sve nekako rješavamo lagano, prijateljski."* Kao veliku odrednicu kulture u poduzeću, zaposlenici prepoznaju i veliki stupanj međusobnog pomaganja čak i između zaposlenika različitih odjela. C. stoga navodi: *"Naše pomaganje jedni drugima je tu neki baš veliki dio kulture."*, ali i situacija zaposlenika H.: *"Ja zakonski godinu dana imam da ne radim, ali mislim da su svi prema meni bili maksimalno dobri, tako da mi nije palo na pamet da ne dođem mjesec ranije kada je zatrebalo zbog situacije bolovanja kolegice."* koji iz odjela računovodstva preuzima rad u financijama uslijed iznenadnog manjka zaposlenika. To je moguće jer je između ostalih i karakteristika malih poduzeća da većina zaposlenika zna osnove koje zahtjeva većinu pozicija u poduzeću. Menadžeri poduzeća i sami obavljaju i pokrивaju privremene nedostatke zaposlenika bilo koje funkcije i stoga zaposlenici pod takvim vodstvom usvajaju osjećaj identifikacije i kolektivizma na visokoj razini.

Dugoročnost kao odrednica po kojoj se može zaključiti o kvaliteti izgrađenih odnosa i suradnje može se prikazati i kroz izjavu B., odjela komercijale: *"Mi imamo 30 veleprodajnih kupaca i tu je suradnja sa nekima preko 15 godina. To je pokazatelj da zajedno rastemo."*, a potvrđuje i sam X. : *"U veleprodaji brojimo preko 20 kupaca koji godinama rade s nama."* Međutim, osim dugoročnosti suradnje, za kvalitetnu suradnju bitne su odrednice povjerenje i lojalnost. Pogled na zadržavanje lojalnosti iz unutrašnjosti poduzeća daje naslutiti da koliko god dugoročni odnosi bili izgrađeni rizik u poslovanju postoji što menadžer poduzeća ističe: *"Koliko god lojalni bili i radili godinama, mora se ispoštovati zakon ponude i potražnje, odnosno moramo da imamo dobru ponudu, široku ponudu s dobrim cijenama i to je jedan začarani krug čijih se pravila uvijek moramo držati. Ali možemo reći da se tržište već izfiltriralo sa zdravim firmama tako da se zna s kim se može kako raditi. Imamo dosta povratnih informacija od naših veleprodajnih kupaca. Naravno, svaka regija u državi ima posebne zahtjeve i za dizajnom keramike i novčanom vrijednosti."* Također, u odnosu s kupcima veleprodaje, zaposlenik komercijale B. ističe: *"Naše tržište je zanimljivo. Imamo dosta dampinga, dosta obaranja cijena, nema jasnog zakona o zaštiti potrošača što je još jedna bitna stavka s kojom mi imamo problema kod konkurencije. Također, sad već kad dođu iz zapadnih zemalja imaju potpuno drugi stil, stil življenja pa i stil keramike koji je skroz drukčiji od, recimo, istočnih zemalja. Mi smo tu država na prijelazu pa jedan dio istočno, a jedan dio zapadno gravitira. Izuzetno je teško specijalizirati se za nešto određeno."* Aludirajući na kompleksnost



države i tržišta na kojoj djeluje, na izazove tržišta u pogledu različitih ukusa i cjenovnih granica koje se očekuju u asortimanu, Ukras ipak zadovoljava svoje kupce koji djeluju u cijeloj Bosni i Hercegovini, ali i kupci uviđaju uslužnost i široku lepezu proizvoda koju poduzeće nudi. Pa tako iz Ukrasa C. navodi: *"Smatram da je kod nas široka lepeza ponude. Stvarno ima izbora i to je informacija koju smo mi čuli mnogo puta kao povratnu informaciju od naših kupaca."*, ali i H. : *"Čak od slike sa interneta, šta god tko pošalje, uvijek možemo naručiti za njega. Ako je neki veliki projekt uvijek smo tu, bez obzira što mi tu seriju ne uvozimo, za kupca, svakako."* Kako Ukras djeluje na zadržavanje i lojalnost svojih kupaca sumirano je izjavom menadžera X.: *"Smatram da zadovoljavamo dosta potreba kupaca, iako je jako teško sve zadovoljiti. Za jednu tvrtku jako je bitno da kupci u veleprodaji i maloprodaji prepoznaju da je kvalitetna, da svi marljivo rade i bore se da ispoštuju ono što je dogovoreno, od samog trgovca preko skladišta, pripreme robe i vozača. Bitno nam je da sve bude na visokom profesionalnom nivou pa će tako i veleprodajni i maloprodajni kupci imati sigurnost u naše poduzeće."* te se po tome prepoznaje razina profesionalnosti i uslužnosti prema kojoj Ukras posluje na izrazito prevrtljivom tržištu.

## Kupci

Pogled kupaca prema Ukrasu prikazan je preko tema izgradnje odnosa kroz sastavnice susreta, komunikacije, izgradnje lojalnosti, zadovoljenja potreba. Poduzeće drži do profesionalnog odnosa s kupcima koji će biti zadovoljavajući za obje strane. Jednu od dužih suradnji Ukras bilježi s poduzećem Delta koji o jačini suradnje navode: *"Zbilja smo rasli zajedno...U posljednjih 17 godina naše suradnje, nikada nismo imali problem koji se nije riješio i za koji Ukras nije maksimalno izašao u susret nama kao kupcima."*

## Dobavljači

Malo obiteljsko poduzeće na tržištu je preko 20 godina, a toliku suradnju bilježi i sa svojim glavnim dobavljačima. Kakav se odnos gradio i poboljšavao kroz godine pokazuje opis Epsilon, glavnog dobavljača poduzeća : *"U pitanju je dugogodišnja suradnja, vjerujem već 20 godina. Više je to od odnosa kao kupac i dobavljač, to je stvarno partnerski odnos. Gledamo da razumijemo potrebe i zahtjeve jedni drugih i da uradimo sve što je do nas da te odnose i zahtjeve probamo da ispunimo i izađemo u susret jedni drugima."* O jačini i kvaliteti izgrađenih odnosa i sa druga dva dobavljača potvrđuju i navodi poduzeća Zeta: *"Actually, Ukras is one of the most valued customers that we have since at least seven years, it's very good representative of our factory."* Također, prodajni predstavnik Eta za dva velika proizvođača keramike iz Italije

i Španjolske, o odnosima s Ukrašom kratko poručuje: "Sve govori što sam 20 godina tu. Nije to samo više poslovna suradnja jer i da Ukraš pravi dvije narudžbe za godinu i dalje bih ostao u suradnji s njima." Dobavljači ističu kako se plasiranjem proizvoda putem mreža poslovanja Ukraš, kao brand pozicioniraju i rastu na tržištu regije. Dobavljač Epsilon na to odgovara: "Nama i jeste cilj da sa ovakvim firmama gledamo da uspostavimo što bolje odnose i da budemo prisutni u firmama ovog tipa te da svoj asortiman i svoju firmu razvijamo kroz ovaj kanal." Međutim, Ukraš surađuje i s dobavljačima s kojima ne gradi partnerske odnose. S takvim dobavljačima odnosi su izgrađeni kroz interaktivnu komunikaciju, ali transakcije isključivo određuje ponuda i pristupačnost cijena dobavljača. U tu kategoriju nekolicine dobavljača pripada i dobavljač porijeklom iz Turske, Theta, koji je također sudjelovao u intervjuu u kojem iskazuje: "We are talking every week with company's responsible person. The business is quite easy because of B. is good man and he knows everything about industry. "

Tablica 6: kategorija Suradnja prikazana kroz varijable dugoročnosti suradnje i razine partnerstva ( u internim odnosima zaposlenika kroz varijablu kolegijalnosti)

	Zaposlenici	Kupci	Dobavljači
<i>Suradnja</i>	<i>Interno:</i>	<i>Dugoročnost: visoko</i>	<i>Dugoročnost: visoko</i>
Varijable:	<i>Dugoročnost: visoko</i>	<i>Partnerstvo: visoko</i>	<i>Partnerstvo: visoko</i>
dugoročnost i partnerstvo (kolegijalnost)	<i>Kolegijalnost: visoka</i>	Opisani kao:	Opisani kao:
Po razinama:	Opisani kao:	Partnerstvo, dugogodišnja suradnja, lojalnost	Dugogodišnja suradnja, stabilnost
Visoko	Kolegijalnost, timski rad		
Srednje	<i>Eksterno:</i>		
Nisko	<i>Dugoročnost: visoko</i>		
	<i>Partnerstvo : visoko</i>		
	Opisani kao:		
	Dugogodišnje partnerstvo, prijateljstvo, savjetovanje		

Izvor: po izradi autora na odnosu dobivenih podataka istraživanjem

Analiziranjem podataka za kategoriju komunikacije uviđa se situacija otvorene, zdrave poslovne komunikacije između svih grupa ispitanika, ali dolazi se do uviđanja prostora za poboljšanja određenih dijelova procesa u poslovanju te načina komunikacije posebice u internoj komunikaciji (vidjeti Tablicu 7).

#### Zaposlenici

Iako u poduzeću vlada zdrava radna atmosfera, poistovjećenje s obiteljskim normama, visoka razina kolegijalnosti i razumijevanja među zaposlenicima, ali i između menadžera i zaposlenika, ipak većina ispitanih zaposlenika svoje sugestije za poboljšanje internih odnosa navodi u segmentu interne komunikacije, konkretno komunikacije prema direktoru. S obzirom da se sve ključne odluke donose između članova obitelji, a vertikalno od direktora I.Š. spuštaju prema zaposlenicima, glavna sugestija koja je dana jest da se formiraju odgovorne osobe koje će brže i efikasnije izkomunicirati određene prijedloge i situacije zaposlenika s direktorom.

#### Kupci

Za kategoriju komunikacije i učestalosti susreta se prepoznaju pohvale, ali i određene primjedbe koje, generalno zadovoljni kupci ipak ističu kod odnosa s Ukrasom. Naime, u komunikaciji se prepoznaje izrazita pažnja odjela Ukrasa na pravovremenost i točnost informacija upućenih kupcima. Poduzeće Gamma navedeno potvrđuje: *"Šta god me zanima kao njihova kupca, od kodova od dostupnosti robe, informacija o isporuci, svemu, stvarno dobijem precizan odgovor."* Također, uslužnost koja se prepoznaje pri svakodnevnoj komunikaciji igra veliku ulogu i u kategoriji zadržavanja najvrjednijih kupaca. Navedeno je potvrđeno kroz odgovore kupaca o temama lojalnosti, usluge najvrjednijim kupcima, zadovoljenja potreba različitih kategorija kupaca. Pa tako Delta: ističe: *"Ako nešto od robe nema trenutno na stanju, izlazi se u susret da pomognu, da pogledaju možda da li kod nekih drugih svojih kupaca imaju pa da se može poručiti od njih."*, dok Beta također navodi: *"Usluga je brza, sve reklamacije se uvažavaju tako da što se toga tiče nemamo problema."*

#### Dobavljači

O intenzivnosti komunikacije i učestalosti susreta dobavljači s obzirom na stabilnost poslovanja postignutu s Ukrasom kroz dugi niz godina suradnje iskazuju zadovoljstvo. Nekoliko susreta godišnje u kojima se revidira potražnja za proizvodima i takav neformalan način prikupljanja podataka i tržištu za dobavljače, kako kažu, ima veći značaj od formalnog popunjavanja anketa o zadovoljstvu njihovih kupaca u koje spada i Ukras što navodi Epsilon:

"Mnogo je bitnije ono što mi vidimo sa strane i donesemo kao svoj zaključak, kako je taj proizvod vrednovan stvarno ovdje u Ukrasu i kod bilo kog drugog."

Tablica 7: kategorija Komunikacija prikazana kroz varijable interaktivnost i kvaliteta informacija

	Zaposlenici	Kupci	Dobavljači
<i>Komunikacija</i>	<i>Interno:</i>	<i>Interaktivnost:</i>	<i>Interaktivnost:</i>
Varijable:	<i>Interaktivnost:</i>	srednja	srednja
interaktivnost i	srednja	<i>Kvaliteta:</i> visoka	<i>Kvaliteta:</i> visoka
kvaliteta informacija	<i>Kvaliteta:</i> srednja	Opisani kao:	Opisani kao:
Po razinama:	Opisani kao:	Uslužnost,	Otvorenost,
Visoko	Razumijevanje,	interaktivnost,	interaktivnost,
Srednje	vertikalna i	pravovremenost i	profesionalnost
nisko	neformalna	točnost, jednostavan	
	<i>Eksterno:</i>	proces rješavanja	
	<i>Interaktivnost:</i>	reklamacija	
	srednja		
	<i>Kvaliteta:</i> visoko		
	Opisani kao:		
	ljubaznost,		
	uslužnost,		
	interaktivnost		

Izvor: po izradi autora na odnosu dobivenih podataka istraživanjem

Kao zaključak analize podataka dan je i pregled područja u međuovisnim kategorijama odnosa, suradnje i komunikacije koja imaju potencijal za poboljšanje. Pod kategorijom Poboljšanja predstavljene su varijable potrebnih ulaganja u nove procese kao što su jedna od frekventnije spomenutih potreba organiziranja internih sastanaka, promjene organizacijske strukture poduzeća uvođenjem voditelja odjela, ali i uvođenje novih zadataka praćenja statističkih podataka i formalnije analize tržišta te varijabla potreban rad na poboljšanju odnosa koji se prepoznaje u sugestijama na češće susrete s kupcima, interaktivniju komunikaciju i

prezentaciju proizvoda koje Ukras nudi na B2B tržištu. Navedene varijable su prikazane po razinama visoko, srednje nisko i kao takve opisane u tablici 8.

### Zaposlenici

Kao što je spomenuto, u procesu analize prepoznato je učestalost prijedloga formiranja sastanaka u određenom vremenskom intervalu s ciljem poboljšanja komunikacije, ali i motivacije zaposlenika. Percepcija zaposlenika najjasnije je predočena sljedećim odgovorima: D.: *"Mislim da bi se gradili više i odnosi među radnicima ukoliko bi imali sastanke na nekoj mjesečnoj bazi da se vidi na čemu i što se može popraviti."*, C.: *"Mislim da čovjeku puno znači kad ti njega pitaš šta bi on. Bilo bi dobro da se to obavlja na nekom nivou, da su tu neki mjesečni, tromjesečni sastanci."*, E.: *"Svi radimo isti posao i svi se za isti posao trudimo. Naravno, ključ je komunikacija i razumijevanje i zato ne bi bilo loše da se neki veliki sastanak zajednički organizira."* Također, prepoznaje se prostor za poboljšanje u odnosu prema tržištu u segmentima dubljeg i stručnijeg istraživanja tržišta i otvaranja vrata u izgradnju novih odnosa s potencijalnim kupcima. Mišljenja o dostatnosti posjeta postojećim kupcima i istraživanju novih se sukobljavaju između menadžera/vlasnika, odjela financija, pa čak i zaposlenika unutar zaduženog odjela za taj zadatak, nabave i veleprodaje. Vlasnik smatra da postoji prostor za poboljšanje u komunikaciji prema novim kupcima, uzročno na istraživanje tržišta, s čime se slažu iz odjela financija, ali i novi zaposlenik odjela nabave i veleprodaje. Zaposlenik odjela kojemu je u opisu posla posjeta postojećih i otvaranje suradnje s novim kupcima veleprodaje pak zastupa suprotno mišljenje: *"Naša roba je takva da je ne zahtjeva česte obilaske dobavljača i kupca. Kupce posjećujemo obično dva puta godišnje jer je naša roba takva."* Navedena diferencijacija odgovora može imati uzrok u komunikaciji ili organizaciji radnih zadataka te podjeli odgovornosti po poziciji.

Koliko se pak dobavljači trude ostvariti kontinuiran odnos kroz kvalitetu i prilagođavanje potrebama Ukrasa, ovisi, naravno, o razini izgrađene suradnje o čemu se može zaključiti kroz kvalitetu komunikacije, točnije uvažavanje sugestija. Glavni partneri kao Epsilon i Zeta na prilagođavanje asortimana promatranom poslovnom subjektu i kontinuirano ulaganje u kvalitetu proizvoda navode kao jedne od svojih glavnih zadataka. Međutim, iz Ukrasa navode susrete s dugim čekanjem na odgovor u segmentu sugestija za poboljšanje kvalitete. Razumiju da je to dugoročan proces, ali X. navodi: *"Mislim da mi njima šaljemo povratne informacije, samo je vrlo teško u tom čitavom procesu od njih dobiti ažuran odgovor za poboljšanje te iste kvalitete."* što potvrđuje i zaposlenik odjela komercijale C.: *"Primijetim da tu ima sa naše"*

*strane nekih sugestija, u smislu da bi se nešto moglo poboljšati kod dobavljača i kažeš mu 2 puta 3 puta, ali ipak neće popraviti situaciju iako radite toliko dugo godina.” no, u ohrabrujućem tonu nastavlja: “Ipak koliko sam ja surađivala s našim glavnim dobavljačem, primijetila sam da oni doista pokušavaju ispratiti naše potrebe.”*

#### Kupci

Sugestije za poboljšanje se prepoznaju i u segmentu učestalosti susreta i ponude novih proizvoda kupcima veleprodaje. Tako poduzeće Beta Ukras nakon 15 godina suradnje percipira: *“Za razliku od ostalih dobavljača koji su malo više aktivni i na terenu i telefonom i u vezi novih ponuda, oni su po meni malo pasivni. Mogli bi uvesti neke prezentacije ili pozvati nas da dođemo u njihov salon pa da vidimo neke nove proizvode koje oni izlažu.”* Slična opaska došla je i od strane kupca Alpha : *“Možda bi se trebalo malo više posvetiti obilasku kupaca gledajući druge tvrtke. Možda imati nekoga na terenu koji obilazi kupce.”*

#### Dobavljači

Interaktivna komunikacija, putem telefona, a formalnom potvrdom mogućih reklamacija proizvoda putem mail-a je na zadovoljavajućem nivou, ali dio dobavljača pak smatra kako bi poduzeće trebalo u određenom vremenskom periodu izvijestiti formalnije o reakcijama koje se dobivaju direktno s tržišta: *“Reakcije kupaca ne bi bile loše jer Ukras ima više kontakata s tržištem kroz veleprodaju i maloprodaju od nas.”* ističe Eta koji nastavlja: *“Pa kad bi imali neke reakcije bolje bi bilo, naravno, do proizvođača je da ih usvoji.”*

Tablica 8: kategorija Poboljšanja prikazana kroz varijable potrebna ulaganja u nove procese i potreban rad na poboljšanju odnosa

	Zaposlenici	Kupci	Dobavljači
<i>Poboljšanja</i>	<i>Interno:</i>	<i>Ulaganja u nove</i>	<i>Ulaganja u nove</i>
	<i>Ulaganja u nove</i>	<i>procese: srednja</i>	<i>procese: srednja</i>
Varijable:	<i>procese: niska</i>	<i>Rad na poboljšanju</i>	<i>Rad na poboljšanju</i>
potrebna	<i>Rad na poboljšanju</i>	<i>odnosa: srednja</i>	<i>odnosa: niska</i>
ulaganja u	<i>odnosa: srednja</i>	Opisani kao: potreba za	Opisani kao:
nove procese		uvođenjem učestalijih	savjetovano je
i potreban	Opisani kao: potreba za	sastanaka, prezentacija	proširenje luksuznijeg
rad na	internim sastancima,	proizvoda,	dijela asortimana,
poboljšanju	voditeljima odjela,	modernizacija	frekventnije povratne
odnosa	organizacijom odjela	Internetskih kanala	informacije o
	skladišta, istraživanjem	prezentacije (web	statističkim podacima
Po razinama:	tržišta, sustavnim	stranica i društvene	stanja tržišta i prodaje
Visoko	praćenjem statistike	mreže)	pojedinačnih
Srednje	prodaje i nabave		proizvoda
Nisko			
	<i>Eksterno:</i>		
	<i>Ulaganja u nove</i>		
	<i>procese: srednja</i>		
	<i>Rad na poboljšanju</i>		
	<i>odnosa: srednja</i>		
	Opisani kao: potreba za		
	boljom promocijom,		
	organiziranim		
	procesima za povratne		
	informacije od kupaca i		
	ka dobavljačima,		
	frekventniji posjeti		
	kupcima		

Izvor: po izradi autora na odnosu dobivenih podataka istraživanjem

#### 4.4. Rasprava

Interni odnosi poduzeća Ukras d.o.o. Vitez su okarakterizirani kao zdravi odnosi puni uzajamnog poštivanja, razumijevanja i međusobnog pomaganja zaposlenika, ali i visokog vrednovanja zaposlenika od strane menadžmenta i vlasnika. Takve odrednice kulture na kojima počiva radna atmosfera isključivo su svoje temelje pronašle u normama obitelji osnivača. Da je to karakteristika obiteljskih poduzeća vidljivo je iz različitih teorijskih koncepata koji pokazuju kada se posao prenosi između generacija ne prenosi se samo pravni i financijski položaj poduzeća već i naučeni sustav obiteljskih normi. No upravo očuvanje obiteljskih vrijednosti je ono ključno za identificiranje svih članova poduzeća s vizijom njihovog osnivača što u konačnici vodi očuvanju obiteljskih poduzeća kroz više generacija. Kako bi ojačali svoja temeljna načela na kojima poduzeće počiva, obiteljska poduzeća bilježe visok stupanj sudjelovanja u društveno sociološkim aktivnostima te pokazuju empatiju za provođenje društveno odgovornog poslovanja (Braut Filipović, 2017). Sljedeće karakteristike obiteljskih poduzeća primijećene u istraživanom poslovnom subjektu su hijerarhija moći u obitelji i sustav donošenja poslovnih odluka. S obzirom da se svi zadaci i odgovornosti vertikalno spuštaju od direktora prema zaposlenicima potrebno je uskladiti potrebe i želje svih na račun porasta performansi poduzeća. Da je teško uskladiti želje zaposlenika, menadžera, ali i članova obitelji, posebice onih koji su zaposleni u poduzeću, dokazuju brojna istraživanja. Performanse obiteljskih poduzeća ovise u mnogim odlukama koje donose članovi obitelji ili zaposleni u obiteljskom poduzeću. Za razliku od poduzeća koja nisu obiteljskog karaktera, u obiteljskim poduzećima se svakodnevno isprepliću potrebe i želje obiteljskog i poslovnog sustava koje je potrebno izbalansirati. Upravo zbog toga obiteljska poduzeća zadržavaju veći stupanj diskrecije kako bi postigli poslovne i privatne ciljeve. Donositelji odluka u obiteljskim poduzećima trebaju djelovati racionalno, u izrazito promjenljivoj okolini (Bakotić i sur., 2016). Stil odlučivanja prepoznat u ovom poduzeću, koji se također veže uz drugu fazu razvoja, jest stil jednostranog donošenja odluke kojemu prethodi savjetovanje. Zadnju riječ kod odlučivanja ima osnivač obiteljskog poduzeća, iako je prva generacija nasljednika preuzela određene upraviteljske funkcije (Bakotić i sur., 2016). Kod primjera Ukrasa, iako je vlasništvo preneseno na prvu generaciju nasljednika, funkcija direktora, odnosno vrhovnog menadžera ostala je na mlađem bratu osnivaču koji ima zadnju riječ pri procesu odlučivanja strateških odluka. Iz analize rezultata se može reći da je stupanj uravnoteženja potreba i želja zaposlenika, menadžmenta, vlasnika osnivača i drugih članova obitelji u poduzeću Ukras prilično visok, ali



ne i na razini na kojoj zaposlenici smatraju da može biti. Stoga za poduzeće ne bi bilo na štetu da upravitelj poslovanja razmotri sasvim očekivane prijedloge zaposlenika te da se usvoji navika održavanja kolektivnih sastanaka. Učestalost kolektivnih sastanaka u malim obiteljskim poduzećima može biti tek svakih mjesec dana. Navedeni vremenski period razmaka između kolektivnih sastanaka za mala poduzeća kao iz primjera je prihvatljiv s obzirom na svega 28 zaposlenika koji se svakodnevno susreću i otvoreno komuniciraju o provedbi svojih svakodnevnih zadataka. Svrha održavanja kolektivnih sastanka bila bi u osiguranju lakšeg izravnog kontakta s direktorom te bržeg odgovora o određenim pitanjima, u elementu motivacije zaposlenika, posebice onih koji više godina rade u poduzeću i stekli su kompletnu sliku funkcioniranja te mogu menadžmentu doprinijeti davanjem prijedloga za rast i unapređenja svakog pojedinačnog odjela. Navedeno dokazuje i istraživanje provedeno na obiteljskim poduzećima koje ukazuje kako je kvalitetna otvorena komunikacija uz čestu povratnu informaciju i kontinuirano praćenje radnog zadovoljstva ključ svake organizacije pa tako i obiteljskih poduzeća. Također, istraživanje dokazuje razliku između percepcije vlasnika, menadžera i percepcije zaposlenika na opće zadovoljstvo poslom što dovodi do zaključka na potrebu učestalijeg praćenja motivacije i zadovoljstva radom te uvođenja upravljanja ljudskim potencijalima (Črnica, Miljković Krečar i Gregov, 2015). Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bavi menadžment na najvišim nivoima. Razlog toga leži u strategijskom karakteru upravljanja ljudskim potencijalima jer doprinosi razvoj organizacijskih sposobnosti što vodi efikasnijem ostvarenju ciljeva organizacije (Jambreč i Penić, 2008). Distinkcija između odgovora kupaca na tržištu veleprodaje i dobavljača poduzeća Ukra u segmentu učestalosti suradnje navodi na zaključak da su odveć kreirani partnerski snažni odnosi s dobavljačima te da bi poduzeće trebalo uložiti u resurse koji bi bili fokusirani na češće organiziranje i prezentaciju svojih proizvoda na Business to Business tržištu svojim kupcima. Poslovno tržište se razlikuje od tržišta krajnje potrošnje u svojim osnovnim specifičnostima kao što su količinski i vrijednosno veća veličina transakcija, veći rizik sudjelovanja u transakciji, u pravilu niska tržišna koncentracija, izvedena, globalna potražnja i druge važne karakteristike dovode do važnosti uspostave procesa upravljanja marketingom poslovnih tržišta kao procesa razumijevanja, stvaranja i isporuke vrijednosti za razmjenu, koja će uspješnije zadovoljiti cjelovite potrebe korisnika vrijednosti, nego što bi to učinila globalna konkurencija. Iz navedenog se može zaključiti o važnosti i kompleksnosti mreža odnosa na poslovnim tržištima i značaju upravljanju tim mrežama i njihovim međusobnim odnosima kako bi proces razumijevanja, stvaranja i u konačnici isporuke vrijednosti bio uspješan (Sinčić Čorić, 2004).

## 5. PREPORUKE ZA MALA OBITELJSKA PODUZEĆA

Marketing poslovnih tržišta se najčešće provodi upravo kao i kod segmenta malih poduzeća, stvaranjem mreža odnosa, odnosno putem strategije marketinga odnosa. S obzirom da su i zaposlenici u internim odnosima uvidjeli određene elemente poboljšanja, ali i da su dobavljači i kupci u određenim segmentima rekli kako dio povratnih informacija komunikacije posjeta i prezentacije proizvoda trebaju biti fokus Ukrasa, uvođenje marketinga odnosa kao poslovne strategije bila bi prekretnica za daljnji rast i razvoj.

Cilj procesa stvaranja vrijednosti kroz kreiranje i upravljanje mreža odnosa je razumjeti tržište i njegove potrebe kroz istraživanje tržišta, te modelirati prikladne tržišne strategije koje se prelijevaju u efektivno upravljanje odnosima na tržištu nabave, ponude, upravljanje odnosima s partnerima i kupcima te u konačnici na privlačenje novih kupaca i ostvarenje profita (Sinčić Ćorić, 2004). Navedeni procesi uvođenja strategije marketinga odnosa u poduzeće Ukra ne bi krenuli od praznoga lista. Naime, poduzeće već ima ostvarene privatne i poslovne kontakte sa svojim kupcima i dobavljačima, izgrađene dugoročne partnerske odnose koji su ojačani snažnim povjerenjem i poštivanjem uključenih strana, kako s dobavljačima, tako i s kupcima. Stoga bi se uvođenje koncepcije marketinga odnosa u poduzeće odnosilo na uvođenje formaliziranog procesa oblikovanja marketinške strategije kao podloge poslovanju, oblikovanja osnovnih 4P za poduzeće te uvođenja odjela marketinga koji bi se više posvetio kvalitetnijim stvaranjima internih i eksternih odnosa s dionicima mreže Ukrasa, ali i promoviranjem poduzeća kako na poslovnom, tako i na tržištu krajnje potrošnje.

### 5.1. Strategija uvođenja marketinga odnosa

Kako bi poduzeće uvelo marketing odnosa u svoje poslovanje na optimalan način, potrebno je razumijevanje srži marketinga. Poduzeće koje marketing usvaja kao koncepciju, orijentirano je na istraživanje potreba svojih kupaca te zadovoljenje istih. Previšić i Ozretić Došen (2007.) navode da kako bi taj cilj bio ispunjen potrebna je koordinacija marketinških aktivnosti sa svim poslovnim funkcijama poduzeća. Također ističu da uspješan marketing zahtjeva od poduzeća razumijevanje vrijednosti za kupca, stvaranje i uspješnu isporuku te vrijednosti, ali i održavanje vrijednosti za kupca. Stvaranje, isporuka i održavanje vrijednosti te komunikacija istih prema kupcima zahtjeva od poduzeća različite marketinške aktivnosti. Kako bi one bile odabrane

sukladno poslovanju poduzeća, obvezno je strateško planiranje (Previšić i Ozretić Došen, 2007). Proces marketinškog planiranja započinje u dijelu strateškog marketinga kojeg u ovom poduzeću tek treba postaviti. Prije svega potrebno je odrediti jasnu viziju i misiju poduzeća te u skladu s njima formirati dugoročne ciljeve. Ciljevi su ishodi koje poduzeće želi ostvariti. Postavljeni ciljevi se svakako trebaju pridržavati odrednica SMART ciljeva, odnosno biti jasni, mjerljivi, ostvarivi, relevantni za postizanje rezultata i vremenski ograničeni (Husić-Mehmedović, Pavičić, Gnjidić, Drašković, 2016). "Dok ciljevi definiraju što organizacija želi postići, strategija daje odgovor na pitanje kako to postići." (Hernaus i Aleksić, 2016, str. 5). Strategija predstavlja plan koji sadrži glavne ciljeve, načine postizanja tih rezultata kroz akcije i politike koje se planiraju poduzeti. Strategija u pravilu odgovara na pitanja: što će organizacija ponuditi, na kojem tržištu će nastupati, kako će osigurati konkurentsku prednost te kroz koji poslovni model će ostvarivati profit (Hernaus i Aleksić, 2016).

Kako je u promatranom poduzeću odgovor na osnovna pitanja strategije postavljen, predlaže se fokus na pitanje jačanja pozicije konkurentске prednosti kroz karakteristike malih obiteljskih poduzeća, odnosno kroz stvaranje mreža odnosa. Stoga je fokus u nastavku na određivanje strategije marketinga.

"Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi relevantni sudionici (dioničari, management, djelatnici, sindikati i dr.) spoznaju dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa." (Renko i Pavišić, 2004, str. 337). Strategija marketinga svake organizacije treba predstavljati obuhvatan niz prioriteta, vizija i ciljeva koje poduzeće svjesno oblikuje kako bi uspostavili temelje za koordinirane marketinške napore i djelovanje i tako ostvarili svoju misiju. Prilikom utvrđivanja strategija i ciljeva poduzeća, svakako se preporuča razmišljati i o potrebama i očekivanjima svih interesno-utjecajnih skupina poduzeća kako implementirane strategije ne bi naišle na otpor (Renko i Pavišić, 2004).

Procesi potrebni pri oblikovanju optimalne strategije za poduzeće kako Renko i Pavišić (2004) ističu obuhvaćaju:

1. analizu vanjskih čimbenika koja daje korisne informacije iz okružja koje pomažu u razumijevanju karakteristika ciljnog tržišta te specifičnosti postojećeg i planiranog marketinškog miksa na ciljnom tržištu
2. analiza unutarnjih čimbenika koja obuhvaća analizu financijskih karakteristika poduzeća, nefinancijskih karakteristika te određivanje strateških opcija.

Analiza vanjskih čimbenika obuhvaća analizu kupaca, analizu tržišta i općeg konteksta te analizu konkurencije. Nefinancijski aspekti poslovanja su u današnjem poslovanju sve važniji, a podrazumijevaju zadovoljstvo kupaca, sliku poduzeća, društveno djelovanje poduzeća, goodwill, inovativnost (Renko i Pavišić, 2004). Nakon navedenih analiza provodi se analiza usporedbe procesa poslovanja poduzeća s odabranim konkurentom ili poduzećem koje je najprepoznatije u svojoj industriji, benchmarking. Uz analizu benchmarking provodi se i SWOT analiza, odnosno analiza snaga, slabosti koje djeluju unutar poduzeća te prilika i prijetnji koje se odvijaju na tržištu, a utječu na poslovanje poduzeća (Husić-Mehmedović, Pavičić, Gnjidić, Drašković, 2016).

Nakon provedenih analiza poduzeće će dobiti jasnu sliku svoje pozicije na tržištu, svojih prednosti koje može dodatno naglasiti u poboljšanju poslovanja, ali i unutarnjih slabosti koje može ispraviti i nastaviti rast i razvoj. Nakon odabira pristupa marketingu, poduzeće ulazi u fazu organiziranja i provođenja elemenata odabranog pristupa marketinga.

## 5.2. Proces provođenja marketinga odnosa

Proces provođenja marketinga bi se trebao provoditi po formiranom marketinškom planu u kojem su opisani strateški ciljevi i taktike dolaska do željene pozicije.

Marketinški plan podrazumijeva sljedeće dijelove po Kotler i Keller (2008) :

1. izvršni sažetak koji sumira potrebne informacije pomoću kojih se može razumjeti važnosti i način provedbe cijelog plana
2. analizu trenutne situacije u kojoj se definira tržište i trenutno stanje poduzeća da zadovolji potrebe i želje svojih potrošača, a također sadrži sve važne informacije o proizvodima u asortimanu konkurenciji distribuciji i tržištu
3. raspisanu SWOT analizu
4. jasno predočene ciljeve poduzeća
5. detaljno raspisanu marketinšku strategiju
6. program aktivnosti tko i kada odrađuje određene marketinške programe
7. proračun koji detaljno prikazuje planirane rashode, ali i očekivane financijske rezultate provedbe marketinga

8. kontroling koji pokazuje načine mjerenja očekivanih rezultata (Kotler i Keller, 2008).

Svrha marketinškog plana prepoznaje se u dubljem upoznavanju konkurencije makro okruženja poduzeća, ali primarno u upoznavanju preferencija kupaca očekivanja dobavljača i drugih partnera u poslovanju kako bi u konačnici poduzeće moglo primijeniti strategiju poboljšanja odnosa sa svim svojim dionicima poslovanja (Meler, 2005). Kroz analizu malog obiteljskog poduzeća Ukra, osim detaljnih analiza tržišta, prepoznao se i nedostatak ustaljenog formuliranja marketinškog miksa na poslovnom tržištu. Pavišić i sur. (2014) detaljno opisuju zahtjeve marketinškog pristupa u veleprodaji na današnjem tržištu. Zahtijevaju se poboljšanja načina djelovanja u strateškim odlukama vezanim za ciljna tržišta, asortiman proizvoda, cijene, promociju i lokaciju. Ciljno tržište je potrebno kategorizirati po veličini, vrsti klijenta, potrebama koje zahtijevaju i drugim prigodnim kriterijima. Prema kategorizaciji moguće je uvidjeti karakteristike najvrjednijih kupaca s kojima se mogu izgraditi dublji odnosi i prema njima dizajnirati posebne ponude. U veleprodajama ključni element je stanje proizvoda na skladištu. Kako pak držanje zaliha nosi visoke troškove potrebno je donijeti odluke o serijama proizvoda koje bi bile najprofitabilnije poduzeću te se na njih fokusirati (Pavičić i sur., 2014). Također u proces odluka o asortimanu potrebno je uključiti i odluke o uslugama klijentima koje prate poslovnu komunikaciju. Potrebno je prepoznati splet usluga koje klijenti najviše cijene, a određene usluge kao dodatne i naplatiti (Ozretić Došen, 2010). Određivanje cijena u segmentu veleprodaje se prepoznaje u postavljanju razine marže. Spuštanjem marže na određenu seriju proizvoda na poslovnom tržištu se može doći do određenih prednosti u pridobivanju novih kupaca. Učestalije i efikasnije korištenje elemenata promocije kao oglašavanja, publiciteta, promotivnih prodaja uz već korištenje osobne prodaje može doprinijeti pozitivnom imidžu poduzeća i u segmentu veleprodaje (Pavičić i sur., 2014). Kotler i Keller (2008.) pak o temi marketinškog miksa izdvajaju činjenicu da marketinški miks poslovnih tržišta stoga i dalje uvažava 4ps formulu, ali njeni elementi, cijena, proizvod, promocija i distribucija postaju funkcije podrške marketinškom pristupu koji fokus stavlja na vrijednost, odnose, mreže i interakciju s dionicima svojih poslovnih mreža. Prepoznaje se dinamičan odnos koji povezuje interesno-utjecajne skupine poduzeća zbog čega se pametne organizacije u velikoj mjeri fokusiraju ostvarenju zadovoljstva zaposlenika koji će potom rezultirati većim trudom i podizanju razine kvalitete usluge prema kupcima. Posljedično će navedena situacija uzrokovati veće zadovoljstvo kupaca, porast prodaje pa i većom dobiti, porast zadovoljstva vlasnika poduzeća (Kotler i Keller, 2008).

”Upravljanje marketingom poslovnih tržišta je upravljanje mrežama unutarnjih i vanjskih odnosa, pa je stoga nužno razvijati i uvažavati 4 međusobno povezane dimenzije:

1. ključne sposobnosti (kompetencije),
2. kulturu organizacije,
3. strukturu organizacije, sustave i kontrolu aktivnosti,
4. strateško promišljanje, procese i mogućnosti.” (Sinčić Ćorić, 2004).

Provedba marketinga po autorima Kotler i Keller (2008.) je proces koji omogućava da se ciljevi, aktivnosti, taktike i strategije postavljene planom marketinga i ostvare. Uspješna provedba ovisi o znanju i sposobnosti marketinških stručnjaka koji će također znanja i vještine komunikacije marketinške strategije razvijati unutar svih odjela organizacije. To proizlazi upravo iz karakteristika poslovnih tržišta manjeg broja većih kupaca te stoga veće povezanosti između dobavljača i kupca. Vještine koje se u literaturi navode kao potrebe za efikasno provođenje marketinškog plana su: dijagnostičke vještine, sposobnost utvrđivanja razine u poduzeću na kojima se mogu pojaviti problemi, provedbene vještine koje uključuju organizacijske i motivacijske vještine i evaluacijske vještine kako bi provedba nadzora i ocjenjivanja rezultata bila uspješna (Kotler i Keller, 2008). Kontrola rezultata rada marketinga na poslovnom tržištu se provodi procjenom profitabilnosti proizvoda, segmenata kupaca i dobavljača, ocjenjivanjem zadovoljstva kupaca, ostvarenim tržišnim udjelom, financijskim mjerama (Meler, 2005). Procjena profitabilnosti ima svrhu u pronalasku izvora glavne zarade poduzeća, ali i uzroka gubitka novca. Profitabilnost se stoga mjeri u odnosu na proizvode, lokaciju, kupce, veličine narudžbi, trgovinski kanal (Kotler i Keller, 2008). Na rezultate se može nadovezati strateški nadzor koji istražuje stupanj iskorištavanja poduzeća najbolje prepoznate prilike. Prilikom takvog, preporučenog nadzora, koristi se marketinška revizija kao sveobuhvatan, sustavan, neovisan i periodički pregled okruženja, ciljeva, strategija, aktivnosti poduzeća kako bi se otkrili problematični segmenti poslovanja ili prepoznale potencijalne prilike i na osnovu toga preporučio plan djelovanja ka poboljšanju marketinških rezultata poduzeća. (Meler, 2005). Kako bi poduzeće djelovalo i skladu s karakteristikama koje obilježava male obiteljske profitne organizacije, ali i u skladu s trendovima poslovanja i primjene marketinga, odnosno kako bi se u poduzeću uveo holistički pristup marketingu s naglaskom na marketing odnosa i interni marketing, potrebno je usvojiti nove sposobnosti i vještine, posebice kod članova obitelji vlasnika. Sposobnosti za učinkovitu provedbu navedenih prijedloga se prepoznaju u područjima upravljanja odnosima s klijentima, s partnerima, znanja iz područja odnosa s javnošću, izgradnje marke i upravljanja imovinom te

marke, korištenje benefita integrirane marketinške komunikacije, jer kako pisac iz 19. stoljeća, Ralph Waldo Emerson izjavljuje: "Ovo je doba dobro kao svako drugo, samo moramo znati što ćemo s njim napraviti." (Kotler i Keller, 2008, str.724).

## 6. ZAKLJUČAK

Da uključivanje koncepta marketinga u strateško poslovanje malih obiteljskih poduzeća nosi bezbroj benefita ne može biti zanijekano. Povezivanjem karakteristika koja odlikuju mala i srednja poduzeća s posebnim karakteristikama koja obilježavaju obiteljsko poduzetništvo lako je dobiti sliku o važnosti stvaranja dugoročnih partnerskih odnosa sa skupinama kao što su dobavljači, kupci, lokalno stanovništvo te zaposlenici.

Mala poduzeća, a posebice ona koja nose karakteristike obiteljskog, nisu tek umanjena verzija velikih korporacija i nije im prirodno da upotrebljavaju karakteristike dugo istraživanog tradicionalnog marketinga. Razvijanje poslovanja na čisto transakcijskim odnosima ne donosi dugoročnu percepciju rasta i razvoja za mala poduzeća, posebice ona koja djeluju na području zemalja u tranzicijama. Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama, kao što su primjerice dobavljači, za poduzeće donosi iznimne prednosti na tržištu preplavljenim konkurencijom i čestim promjenama. Partnerski odnosi, poštovanje, podržavanje i međusobna lojalnost donose benefite u upravljanju odnosima i sa skupinom ciljnih kupaca posebice ukoliko se promatra poslovno tržište. Kvalitetni odnosi opisani interaktivnom komunikacijom, čestim susretima, međusobnom podrškom malom poduzeću na poslovnom tržištu donosi ogromnu prednost nad konkurencijom, čak i nad velikim poduzećima. Međutim, odnosi u kojima se ne daje dovoljno fokusa na prilagođavanje svoje ponude da bi se zadržao kupac zadovoljan, a stoga i lojalan, može dovesti mala poduzeća pa tako i njihove dobavljače u ozbiljne probleme. Ukoliko se malo obiteljsko poduzeće suočava s kriznim situacijama na tržištu, ti izazovi se nerijetko prelijevaju i u sustav obitelji osnivača poduzeća. Neodvojivost sustava obitelji od sustava poduzeća u obiteljskom poduzetništvu ne nosi isključivo potencijalne konflikte u podmirivanju njihovih želja i potreba, nego i prednosti proizašle iz uključivanja strasti u poslovanje kroz volju za održavanjem dugoročne uspješnosti, prijenosa znanja i vrijednosti obitelji na nasljednike, ali i cijelo organizacijsko djelovanje. Upravo vrijednosti snažne obitelji koja stoji iza obiteljskog poduzeća oblikuju kulturu organizacije pomoću koje se grade snažne mreže odnosa s dionicima poslovanja. Stoga je za mala obiteljska poduzeća koja su u razvojnoj fazi i na prijelazu generacija bitno razmotriti uvođenje formaliziranog oblika marketinga, konkretno marketinga odnosa, s obzirom na već izgrađene marketinške mreže što je potencijalna okosnica za daljnji rast i razvoj takvih poduzeća. Isti zaključak dobiven je analizom malog obiteljskog poduzeća Ukras iz Bosne i Hercegovine. Obiteljske norme ljubaznosti, razumijevanja, poštivanja, prijateljstva prožete su u odnosu s



zaposlenicima, ali i poslovnim partnerima poduzeća. Zbog izrazito šarenog tržišta potražnjom, poduzeće je primorano održavati širok asortiman proizvoda koji uspijeva nabaviti od nekoliko ključnih dobavljača s kojima bilježi dugoročne partnerske odnose. Međutim, nakon više od 20 godina poslovanja u poduzeću se ipak javlja potreba za uvođenjem formalnijih procesa u razvijanju i održavanju odnosa te formiranju načina interaktivnije komunikacije kako sa zaposlenicima tako i s kupcima i dobavljačima na poslovnom tržištu.

## POPIS LITERATURE:

American Marketing Association (b. d.), Marketing Definitions, preuzeto 4. kolovoza 2023. s <https://www.ama.org/topics/marketing-definition/>

Alpeza, M. et. Al., (2022.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021. : Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti Covid-19 ( e-publikacija ), preuzeto s <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>

Alpeza M., Mazulić Jurić P. (2017.), Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, Zagreb: CEPOR

Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., ... Kružić, D. (2016.), Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Barbić, J., Čolaković, E., Parać, B., Vujić, V. (2008), Korporativno upravljanje-osnove dobre prakse vođenja društva kapitala, Zagreb: CROMA

Braut Filipović, M. (2017.), Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima, u Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 67 (6), 935-962

Buble, M. i Klepić, Z. (2007.), Menadžment malih poduzeća: osnove poduzetništva, Mostar: Ekonomski fakultet u Mostaru

Buble, M. i Kružić, D. (2006.), Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Zagreb: RRiF plus

Bujan, I. (2018), Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, doktorski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Butigan, R. i Mahnić, I. (2011.), Uloga marketinga odnosa u malim i srednjim poduzećima, Market-Tržište, 23 (1), 89-104

Črnica, I., Miljković Krečar, I. i Gregov, Z. (2015.), Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća, Ekonomska misao i praksa, 24 (2), 533-554

Dorotić, M. (2005), Promjena strateškog fokusa u marketingu – razvoj relationship marketing paradigme, Market-Tržište, 17 (1-2), 7-24

- Egan, J. (2011.), *Relationship Marketing Exploring relational strategies in marketing* (4th ed.), London: Pearson
- Grbac, B. (2005.), *Marketing: koncepcija, imperativ, izazov*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- Grbac, B., Dlačić, J. i First, I. (2008), *Marketing trendovi*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- Hernaus, T. i Aleksić, A. (2016.), *Unutarnji čimbenici organizacije*, u: Galetić, L., ur., *Organizacija* (poglavlje 4.), Zagreb: Sinergija
- Jambrek, I., Penić, I. (2008.), *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeka*, 29 (2), 1181-1206
- Info entrepreneurs (b.d.), *Managing a family owned business*, preuzeto 17. lipnja 2023. s: <https://www.infoentrepreneurs.org/en/managing-a-family-owned-business/>
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S., & Naude, P. (2016.), *Relationship Quality in Business to Business Relationships – Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model*, *Psychology & Marketing*, 33(4), 297-313
- Kopilović, K. (2016.), *Dobavljač kao dugoročni poslovni partner i prijatelj*, završni rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
- Kotler, Ph & Keller, KL (2008.), *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate
- Kuvačić, N. (1999.), *Počela poduzetništva*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
- Kružić, D., i Bulog, I., (2012.), *Obiteljska poduzeća: Životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
- LaFleur, G., (2021.), *How relationship marketing works, its pros, cons and levels*, preuzeto 1. kolovoza 2023. s <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/tip/How-relationship-marketing-works-its-pros-cons-and-levels>
- Lazarić, M. (2018.), *Marketing odnosa u funkciji uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

- Martinović, D., Veselinović, Lj. i Mangafić, J. (2021.), Mala i srednja poduzeća u federaciji Bosne i Hercegovine – stanje, perspektive i poslovanje u sjeni svjetske pandemije, *International Journal of Multidisciplinary in Business and Science*, 7 (11), 43-50
- Meler, M. (2005.), *Osnove marketinga*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- Mikić, M., Škrtić, M. (2011.), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija
- Morić Milovanović, B. (2014), Teorija mreža – poduzetnički pristup, *Poslovna izvrsnost*, 8 (1), 133-154
- Morić Milovanović, B. i Mikić, M. (2012), Priroda mrežnih odnosa s obzirom na faze razvoja poduzetničkog pothvata, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 10 (2), 31-44
- Nwakanma, H., Burkhalter, J.N., Jackson, A. (2007.), Relationship Marketing: An Important Tool For Success In The Marketplace, *Journal of Business & Economics Research*, 5 (2), 55-64
- Ozretić Došen, Đ. (2010.), *Osnove marketinga*, Zagreb: Mirkorad
- Palmatier, R. W. (2008.), *Relationship Marketing*, Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute
- Palmatier, R. W. (2019.), *Relationship Marketing in the Digital Age*, New York: Routledge
- Pavičić, J. et.al. (2014.), *Osnove strateškog marketinga*, Zagreb: Školska knjiga
- Previšić, J. Ozretić Došen, Đ. (2007), *Osnove marketinga*, Zagreb: Adverta
- Renko, N., Brečić, R. (2016.), *Marketing malih i srednjih poduzeća: marketinški savjetnik za poduzetnike i menadžere*, Zagreb: Školska knjiga
- Rupčić, N. (2018), *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- Sinčić Ćorić, D. (2004.), Marketing poslovnih tržišta, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. ur., *Marketing* ( str. 413-440), Zagreb: Adverta
- Škrtić M., Mikić M., (2011.), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija
- Štavlić, K., Štavlić, I. i Štavlić, J., (2016.), Čimbenici uspješnosti malih i srednjih poduzeća, u: Katalinić, B. (ur.), *Proceedings of 5th International Conference "Vallis Aurea" Focus on:*

Research & Innovation (str. 493-501.), Požega: Veleučilište u Požegi, DAAAM International Vienna

Segetlija, Z. (1994), Neke postavke koncepcija životnog ciklusa poduzeća i životnog ciklusa proizvoda, *Ekonomski vjesnik, VII* (1), 101-110

Tipurić, D. i Markulin, G. (2002.), *Strateški savezi: Suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija

Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, Službene novine Federacije BiH br. 32/05., (2005.)

Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15., 134/15., 120/16., 116/18., 42/20., 47/20., 114/22. (2023.)

Yadav, S. (2023.), Advantages and Disadvantages Of Relationship Marketing, preuzeto 1. kolovoza 2023. s <https://businessranker.com/advantages-and-disadvantages-of-relationship-marketing/3907/>

## POPIS SLIKA:

Slika 1: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....	22
--	----

## POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Tipovi obiteljskog poduzeća.....	19
--	----

## POPIS TABLICA:

Tablica 1: Razlike između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa.....	10
Tablica 2: Uzorak kupaca poduzeća .....	35
Tablica 3: Uzorak dobavljača poduzeća.....	36
Tablica 4: Uzorak zaposlenika poduzeća.....	37
Tablica 5: Kategorija Odnosi prikazana kroz varijable povjerenja i poštovanja.....	40
Tablica 6: Kategorija Suradnja prikazana kroz varijable dugoročnosti suradnje i razine partnerstva.....	43
Tablica 7: Kategorija Komunikacija prikazana kroz varijable interaktivnost i kvaliteta informacija.....	45
Tablica 8: Kategorija Poboljšanja prikazana kroz varijable potrebna ulaganja u nove procese i potreban rad na poboljšanju odnosa.....	48

CV studenta:



# LORENA ŠAKIĆ

## ➤ EDUCATION

### **EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB**

*Smijer Marketing* 2021-2023

Poslovna ekonomija 2018-2021

### **ŠKOLA ZA DIZAJN INTERIJERA MIRJANA MIKULEC**

*Dizajner interijera* 2022-2023

*Stilist interijera* 2021-2022

### **SREDNJA ŠKOLA VITEZ**

*Opća gimnazija* 2014-2018

## ➤ LANGUAGE

Native Hrvatski

Advanced Engleski

## ➤ COMPUTER SKILLS

MS office alati

AutoCAD

SketchUp

Prezentacijske vještine

## ➤ WORK EXPERIENCE

### **UKRAS D.O.O. VITEZ**

Odjel marketinga i prodaje 2023-

Studentska praksa preko ljetnih praznika

Prodaja i računovodstvo 2014-2022

lsakic@net.efzg.hr



lorenasakiclana@gmail.com

## PRILOZI:

### **Predložak polu-strukturiranog intervjua**

Ovaj intervju se provodi u svrhu prikupljanja podataka za diplomski rad koji istražuje važnost mreža odnosa u malim obiteljskim poduzećima. Odabrani ste kao jedan od ispitanika iz kategorije dobavljači / zaposlenici / kupci. Vaši odgovori su važni kako bi se dobio uvid u mrežu odnosa poslovnog subjekta Ukras d.o.o. i utjecaja istih na uspješnost i održivost poduzeća.

Intervju će se sastojati od nekoliko pitanja koja će Vas potaknuti da podijelite svoja iskustva i stavove o odnosima s poslovnim subjektom.

Istraživanje je anonimno što znači da će se Vaši odgovori koristiti isključivo u svrhe navedenog diplomskog rada.

Prije početka, zamolila bih Vas dopuštenje snimanja intervjua kako bih mogla preciznije zabilježiti Vaše odgovore.

Zahvaljujem Vam što ste pristali sudjelovati u istraživanju teme mreža odnosa poslovnog subjekta Ukras d.o.o. za potrebe mog diplomskog rada.

#### ***Dobavljači:***

- Kako biste opisali Vaše odnose s poslovnim subjektom, Ukras d.o.o. Vitez?

Istražiti odgovore na:

Trudi li se poslovni subjekt ostvariti kontinuirane odnose s dobavljačima?

Nastoji li poslovni subjekt održavati česte susrete s dobavljačima kako bi definirali potencijalna poboljšanja u poslovanju obje strane?

Umanjuje li suradnja nesporazume između dviju strana?

Da li je razlog zadržavanja dobrih odnosa s poslovnim subjektom u primanju više narudžbi od istoga?

Ima li zadržavanje dobrih odnosa sa subjektom utjecaja na imidž i/ili ugled dobavljača?

Stvara li suradnja poslovnom subjektu konkurentske prednosti?



Ulaže li dobavljač u razvoj i poboljšanje kvalitete tako da doprinosi sniženju troškova proizvoda?

Ulaže li dobavljač u razvoj i poboljšanje kvalitete tako da doprinosi skraćanju vremena proizvodnje?

Vrednuje li poslovni subjekt kontinuirano proizvode i usluge dobavljača?

Dostavlja li poslovni subjekt kontinuirano podatke i informacije o kvaliteti i usluzi kako bi ih dobavljači iskoristili u poboljšanju poslovanja?

***Zaposlenici:***

- Kako biste opisali odnose unutar poslovnog subjekta?

Istražiti odgovore na:

Dijele li se informacije o kupcima, dobavljačima, konkurenciji u svim odjelima?

Jesu li aktivnosti svih odjela su povezane?

Razumiju li menadžeri kako svi zaposlenici doprinose stvaranju dodane vrijednosti?

Jesu li resursi poduzeća jednako raspoređeni unapređenju svih odjela?

U kojoj su mjeri, te koji su odjeli uključeni u pripremu poslovnih planova i izradu strategije poslovanja?

Koja su načela kulture poslovnog subjekta?

- Kako biste opisali odnose poslovnog subjekta s eksternim dionicima?

Istražiti odgovore na:

Posjećuju li menadžeri redovno kupce, dobavljače, zaposlenike, konkurente?

Vjeruje li subjekt vrlo malom broju dobavljača koji su pouzdani i nude visoku kvalitetu proizvoda i usluga?

Vrednuju i poboljšavaju li dobavljači kontinuirano usluge i proizvode kojima opskrbljuju poslovni subjekt?

Očekuju li dobavljači kontinuirana izvješća o kvaliteti zaprimljenih proizvoda kako bi poboljšali kvalitetu?

Poboljšavaju li dobavljači svoje procese kako bi odgovorili na zahtjeve poduzeća?

Zadovoljava li poslovni subjekt potrebe različitih grupa kupaca?

Koja su načela kulture poslovnog subjekta primjenjiva kod pristupa kupcima?

Je li uspostavljena kontinuirana, interaktivna komunikacija s kupcima?

Gradi li poslovni subjekt dugoročne odnose s kupcima koje vode k lojalnosti?

***Zaposlenici: menadžeri dodatna pitanja***

- Kakve odnose gradite s predstavnicima državne i lokalne vlasti i na koji način?

- Kakve odnose imate sa lokanim stanovništvom, udrugama i ostalim javnostima?

Istražiti odgovore na:

Koliko često predstavnici poslovnog subjekta komuniciraju s predstavnicima vlasti?

Koje funkcije imaju navedeni predstavnici?

S kojim organizacijama u destinaciji poslovni subjekt gradi dobre odnose?

Gradi li poslovni subjekt odnose u destinaciji na temelju svojih usluga i proizvoda?

Doprinosu li izgrađeni odnosi u destinaciji imidžu poslovnog subjekta?

***Kupci:***

- Kako biste opisali Vaše odnose s poslovnim subjektom, Ukraas d.o.o. Vitez?

Istražiti odgovore na:

Ima li i razvija li poslovni subjekt interaktivnu komunikaciju s kupcima?

Stavlja li se naglasak na lojalnost i zadržavanje kupaca?

Odgovara li poslovni subjekt na zahtjeve različitih grupa kupaca?

Prilagođava li se poslovni subjekt po proizvodima i uslugama svakoj od grupa kupaca?

Nastoji se udovoljiti zahtjevima najvrjednijih kupaca?

Grade li se dugoročni odnosi s najvrjednijim kupcima, te na koji način?