Obiteljsko poduzetništvo

Zelić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:148:963037

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

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



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Preddiplomski stručni studij poslovna ekonomija: smjer Turističko poslovanje

ZAVRŠNI RAD

Obiteljsko poduzetništvo

Zagreb, rujan 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Preddiplomski stručni studij poslovna ekonomija: smjer Turističko poslovanje

ZAVRŠNI RAD

Obiteljsko poduzetništvo

Kolegij: Osnove poduzetništva

Student: Ana Zelić

JMBAG: 0067590389

Mentor: izv.prof.dr.sc. Kristina Petljak

Zagreb, rujan 2021.

_____

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta rada)

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.

Student/ica:

U Zagrebu,_____ _____

(potpis)

SAŽETAK

U ovom završnom radu obrađena je tema obiteljskog poduzetništva; njegovog nastanka, životnog ciklusa i nasljeđivanja. Cilj ovog rada je prikazati obiteljska poduzeća, način na koji oni funkcioniraju i posluju, njihove zaposlenike, prednosti i nedostatke. Za izradu ovoga rada korištena je znanstvena i stručna literatura kako bi se prikazala obiteljska poduzeća iz svijeta, a za potrebe prikazivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj proveden je intervju s obiteljskim ugostiteljskim objektom „Hrga Grill“. Iz rada se može zaključiti da su u današnje vrijeme obiteljska poduzeća prepoznata kao važni dionici svjetske ekonomije, te da je njihov razvoj ključan za razvoj poduzetništva u globalu.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, obiteljska poduzeća, svjetska ekonomija, razvoj poduzetništva

ABSTRACT

In this final paper, the topic of family entrepreneurship is addressed; its origin, life cycle, and inheritance. Purpose of this paper is to present family businesses, the way they function and operate, their employees, advantages and disadvantages. Scientific and professional literature was used to present this work in order to present family businesses from around the world, and for the purpose of presenting family businesses in Croatia, an interview was conducted with the family restaurant "Hrga Grill". It can be concluded from the paper that nowadays family businesses are recognized as important stakeholders in the world economy, and that their development is crucial for the development of entrepreneurship globally.

Keywords: family entrepreneurship, family businesses, world economy, entrepreneurship development

S A D R Ž A J

1. UVOD ... 1

1.1. Predmet i cilj rada ... 1

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka ... 2

1.3. Sadržaj i struktura rada ... 3

2. POJAM OBITELJSKOG POSLA ... 4

2.1. Pojmovno određenje obiteljskog poduzeća ... 4

2.2. Prva obiteljska poduzeća u povijesti ... 6

2.3. Obilježja obiteljskog posla ... 9

2.4. Vrste obiteljskih poduzeća ... 11

3. NASTAJANJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA ... 12

3.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća ... 12

3.2. Nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem ... 15

3.3. Krizne strategije obiteljskih poduzeća ... 18

4. OBITELJ I POSAO ... 23

4.1. Interesi obitelji i interesi poduzeća ... 24

4.2. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća ... 26

4.3. Obitelj i kultura obiteljskog poduzeća ... 27

4.4. Vodstvo obiteljskih poduzeća ... 29

4.5. Održivost obiteljskog poduzeća ... 31

4.6. Razvoj karijere u obiteljskom poduzeću ... 35

4.7. Temeljni uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća ... 38

5. PREDNOSTI, IZAZOVI I OGRANIČENJA OBITELJSKOG POSLA ... 41

5.1. Prednosti obiteljskog posla ... 41

5.2. Izazovi i ograničenja obiteljskog posla ... 42

6. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA U SVIJETU I U REPUBLICI HRVATSKOJ ... 43

6.1. Primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu ... 43

6.1.1. Walmart ... 45

6.1.2. Volkswagen ... 47

6.2. Primjeri obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj ... 49

6.2.1. Gavrilović ... 49

6.2.2. Hrga Grill ... 50

7. ZAKLJUČAK ... 51

LITERATURA ... 53

POPIS SLIKA ... 55

POPIS TABLICA 56
POPIS GRAFIKONA 57
PRILOZI 58
Podsjetnik za intervju 58
Životopis studentice 59

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Obiteljsko poduzeće može se definirati kao bilo koje poduzeće u koje su uključena dva ili više članova obitelji, a većina vlasništva ili kontrole pripada obitelji. Obiteljska poduzeća mogu biti najstariji oblik poslovne organizacije. Farme su bile rani oblik obiteljskog poslovanja u kojem se isprepletalo ono što danas smatramo privatnim i poslovnim životom. U urbanim sredinama nekada je bilo normalno da trgovac ili liječnik žive u istoj zgradi u kojoj su radili, a članovi obitelji često su pomagali u poslu po potrebi.

Danas su obiteljska poduzeća prepoznata kao važni i dinamični sudionici svjetske ekonomije. Prema američkom Uredu za popis, oko 90 posto američkih tvrtki je u obiteljskom vlasništvu ili pod kontrolom obitelji. Po veličini, od partnerstva za dvije osobe do tvrtki iz Fortune 500, ove tvrtke čine polovicu nacionalnog zaposlenja i polovicu njezinog bruto nacionalnog proizvoda. Obiteljska poduzeća mogu imati neke prednosti u odnosu na druge poslovne subjekte u svojoj dugoročnoj usredotočenosti, predanosti kvaliteti (koja se često povezuje s prezimenom) te brizi za zaposlenike. No, obiteljska poduzeća također se suočavaju s jedinstvenim nizom upravljačkih izazova koji proizlaze iz preklapanja obiteljskih i poslovnih pitanja.

Cilj ovog rada je prikazati obiteljska poduzeća, način na koji ona funkcioniraju i posluju, njihove zaposlenike, prednosti i nedostatke. U današnje vrijeme su obiteljska poduzeća vrlo zastupljena u svijetu te su važan dio svakog gospodarstva. Sam naziv *obiteljsko poduzetništvo* govori nam da je obitelj, zajednica u kojoj živimo, odrastamo i u krajnjem slučaju poslujemo, ključna. Obiteljska poduzeća trebala bi predstavljati skladno poduzeće koje dobro posluje i na dobrom je glasu baš zbog zajedničkih interesa i zajedničkih snaga koje ulažu u taj posao. No, nerijetko u obiteljskim poduzećima dolazi do raznih sukoba zbog problema nasljeđivanja, unaprjeđenja i slično.

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Prilikom izrade ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka – znanstvena i stručna literatura. Kod prikazivanja primjera iz prakse na primjeru obiteljskih poduzeća iz svijeta i Hrvatske korištene su dostupne informacije putem Interneta, a za potrebe rada napravljen je i intervju u obiteljskom poduzeću „Hrga Grill“ koje posluje u Zagrebu.

Metode koje su korištene prilikom izrade rada su:

1.Metoda indukcije – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se putem analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka.

2. Metoda dedukcije – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općeg suda izvode pojedinačni, posebni zaključci u radu.

3. Metoda analize – metoda u kojem se vrši raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na jednostavnije dijelove i elemente.

4. Metoda sinteze – metoda u kojem se putem znanstvenog istraživanja putem sinteze vrši transformacija jednostavnih sudova u složenije.

5. Metoda generalizacije – metoda u kojoj je misaoni postupak uopćavanja putem kojeg se od posebnog pojma dolazi do općenitijeg.

6. Metoda klasifikacije – podjela općeg pojma na posebne pojmove.

7. Metoda deskripcije – metoda u kojoj se na jednostavan način opisuju činjenice, procesi i predmeti, bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

8. Metoda kompilacije – metoda u kojoj se preuzimaju rezultati tuđih opažanja, stavova i spoznaja.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Kada je riječ o strukturi rada, u prvom dijelu rada navest će se obilježja obiteljskog posla te vrste. Isto tako obradit će se tema nastajanja obiteljskog poduzeća te sama povezanost obitelji i posla. U drugom dijelu biti će prikazane prednosti obiteljskog poduzeća te mogući izazovi i ograničenja u poslovanju obiteljskih poduzeća. U zadnjem dijelu rada biti će navedeni primjeri obiteljskih poduzeća iz svijeta i iz Republike Hrvatske. Na kraju rada biti će prikazan zaključak donesen na temelju istražene literature.

2. POJAM OBITELJSKOG POSLA

2.1. Pojmovno određenje obiteljskog poduzeća

Obiteljska poduzeća predstavljaju često zastupljen oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem. Nekada je obiteljski biznis predstavljao jedini oblik organizacije poslovanja, a danas predstavlja dominantan oblik poslovanja i vrlo je važan oblik poduzetništva za ekonomski razvoj. Relativno je lako prepoznati značenje pojma obiteljskog poduzetništva, budući da su mu temeljne odrednice obitelj i poduzetništvo tj. posao ili biznis. Obiteljski posao podrazumijeva da su u njemu angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškoj i ženskoj liniji uključujući i njihove supružnike. Obiteljskim poslom smatra se i posao u kojem obitelj kao vlasnik posla povremeno za pojedine stručne, administrativne ili menadžerske poslove stalno ili povremeno angažira i druge osobe.

Obiteljsko poduzeće je poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čijoj je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Za preciznije određivanje pojma obiteljskog poduzetništva moguće je koristiti i dodatne kriterije kao što su: postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, uključivanje više generacija u posao i slično. [1]

David Bork pod obiteljskim biznisom podrazumijeva biznis svaki biznis kojeg pokreće član obitelji i kojeg preuzima i dalje vodi i razvija neki drugi član obitelji, ponekad i preko braka. Nasljednici pokretača biznisa kontroliraju poslovanje i razvoj i imaju vlasništvo nad biznisom, a članovi obitelji rade, participiraju i imaju korist od biznisa. Član obitelji je svaka osoba koja ima krvno srodstvo s obitelji vlasnika, bilo rođenjem ili zaključenjem braka, ili osoba koja je u rodbinskoj vezi s vodećim ljudima u tom biznisu.[2]

[1] Buble, M. (2003) *Management malog poduzeća.* I. dio. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[2] Brok, D. (1987) *Family Businness – How to make it work*. Aspen: Bork Institute for Family Business.

Obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili onaj u kojem obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj. Najšira definicija obiteljskog poduzeća govori o zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi zadržati poduzeće u obitelji. [3]

Srednja definicija obiteljskog poduzeća uključuje sve prethodno navedene kriterije uvećane za dodatni zahtjev – da osnivač odnosno nasljednik upravlja i vodi poduzeće. [4]

Najuža definicija obiteljskih poduzeća apelira na uključenost više generacija obitelji, direktnu obiteljsku angažiranost u dnevnom vođenju poslova poduzeća i uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti. [5]

Mark Casson sugerira razdvajanje definicije obiteljskog biznisa na dva dijela - tvrtke u vlasništvu obitelji (family - owned firms) i tvrtke pod kontrolom obitelji (family - controlled firms). Za tvrtku se smatra da je u vlasništvu obitelji u onim slučajevima kada članovi obitelji imaju dovoljan broj glasova ili pak zauzimaju dovoljan broj mjesta u Nadzornom odboru, koji im omogućava da ograniče imenovanje generalnog managera ili predsjednika Uprave poduzeća. Za tvrtku se smatra da je pod kontrolom obitelji u onim slučajevima kada je predsjednik Uprave poduzeća član te obitelji. Iz navedenog je moguće uočiti da odlučno pitanje u obiteljskom biznisu nije samo vlasništvo, već iznad svega mogućnost kontrole: moć postavljanja predsjednika Uprave i eventualno ostalih članova Nadzornog odbora upućuje na mogućnost upravljanja i usmjeravanja poduzeća prema obiteljskim vrijednostima i kulturi.[6]

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se ta djelatnost obavlja, vodi i kontrolira. Smatra se da je obiteljsko poduzeće zajedništvo triju elemenata: roda, vlasništva dijela ili čitavog kapitala poduzeća, te kontrole, tj. mogućnosti utjecanja na donošenje odluka.

[3] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[4] Ibd., str. 2.
[5] Ibd., str. 2.
[6] Colli, A. (2003) *The History of Family Business*. Cambridge: Cambridhe University Press.

Obiteljsko poduzetništvo se manifestira u različitim poslovnim formama (trgovačka društva, banke, društva za upravljanje imovinom, obrti, zadruge. obiteljska poljoprivredna gospodarstva, djelatnosti slobodnih zanimanja). Pojam obiteljskog biznisa moguće je tretirati širim od pojma obiteljskog poduzeća, u onim specifičnim slučajevima kada jedna obitelj u svom poslovnom portfelju ima više različitih formi organiziranja poslovne djelatnosti - npr. trgovačko društvo, obrt, udjele u vlasništvu drugog obiteljskog poduzeća, dionice u javnom dioničkom društvu, investicije u nekretnine u vlasništvu obitelji i upravljanje njihovim korištenjem, ili pak kada obitelj upravlja i/ili kontrolira poslovanje grupe poduzeća. U slučajevima kada obitelj svoj poslovni pothvat realizira putem samo jednog oblika poslovnog organiziranja (trgovačko društvo, obrt, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ili nekog od oblika slobodnih zanimanja), moguće je ocijeniti da pojam obiteljskog biznisa korespondira pojmu obiteljskog poduzeća.[7]

2.2. Prva obiteljska poduzeća u povijesti

Nitko ne može bolje ilustrirati povijest uspješnih obiteljskih poduzeća koliko ona sama - putem svojih razvojnih priča. lz tog razloga, u nastavku se daje kratki pregled najzanimIjivije povijesne priče - nastanka najstarijeg obiteljskog poduzeća Kongo Gumi iz Japana. Poduzeće je osnovano 578. godine (pred 1.434 godine), kada je Princ Shotoku doveo obitelj Kongo iz Koreje u Japan. Obitelj Kongo je imala zadatak izgraditi budistički Shitennoji hram koji još i danas postoji. Tijekom stojeća, Kongo Gumi je sudjelovao u građenju mnogih poznatih građevina, uključujući i u 16. stoljeću izgrađeni Osaka zamak. Sve do prosinca 2005. godine obitelj Kongo bavila se graditeljstvom, naročito izgradnjom i održavanjem religioznih hramova. Predsjednik kompanije je bio Toshitaka Kongo, koji reprezentira 40-tu generaciju obitelji računajući od osnivača, dok je njegov sin Masakazu Kongo upravljao kompanijom koja je zapošljavala oko 100 zaposlenika i ostvarivala godišnji prihod od oko 70 milijuna dolara. U siječnju 2006. godine Kongo Gumi Ltd. je otpočeo s procesom likvidacije, koja je završena u prosincu 2006. na način da je imovinu društva Kongo Gumi Ltd., kupila Takamatsu Corporation Group Co. iz Osake, Japan. Od prosinca 2006. Kongo Gumi nastavlja

[7] Bakotić, D. i sur. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar – Split : Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

s graditeljskom djelatnošću kao poduzeće u vlasništvu druge (neobiteljske) kompanije.[8]Prikaz najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća naveden je u sljedećem prikazu. (Tablica 1.)

Tablica 1. Najstarija obiteljska poduzeća

NAZIV ORGANIZACIJE	GODINA OSNIVANJA	DRŽAVA
Kongo Gumi	578.	JAPAN
Hoshi Ryokan	718.	JAPAN
Chateau de Gouliane	1000.	FRANCUSKA
Fonderia Pontificia Marinelli	1000.	ITALIJA
Barone Ricasoli	1141.	ITALIJA
Barovier & Toso	1295.	ITALIJA
Hotel Pilgrim Haus	1304.	NJEMAČKA
Richard de Bas	1326.	FRANCUSKA
Torrini Fireze	1369.	ITALIJA
Antinori	1385.	ITALIJA
Camuffo	1438.	ITALIJA
Baronnie de Coussergues	1495.	FRANCUSKA
Grazia Deruta	1500.	ITALIJA
Fabbrica D'Armi Pietro Beretta	1526.	ITALIJA
William Prym	1530.	NJEMAČKA

Izvor: Media Economist (2021) The world's oldest family companies. *Family Capital* [online]. Dostupno na: http://media.economist.com/sites/default/files/cf_images/20041218/CXM144.gif [25. srpnja 2021.]

[8] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Navedene poslovne informacije o najstarijim obiteljskim poduzećima potvrđuju ocjenu da kada obitelj posjeduje poslovni talent i viziju budućnosti svog biznisa te se opredijeli za održavanje i razvoj obiteljskog poslovanja, zadržavanje biznisa u vlasništvu obitelji donosi dugoročne ekonomske koristi i prednosti i omogućava održavanje obiteljske poslovne tradicije i njenih temeljnih vrijednosti.

Obiteljska se poduzeća svakodnevno rađaju ali isto tako i propadaju. Upravo u cilju ilustriranja borbe za opstanak i napredak obiteljskih poduzeća diljem svijeta, kao i osvjedočenja da čak i mala obiteljska poduzeća često nadžive ne samo velika poduzeća već i države na čijem su području osnovane.
Sva obiteljska poduzeća, a naročito ona dugovječna, imaju svoju posebnu poslovnu priču - priču nastanka, vezanu uz ime osnivača, obitelji koja ga je održala i uspješno riješila pitanja nasljeđivanja, priču kontinuiteta i priču borbe za održanje i preživljavanje u turbulentnim vremenima. Kako je vidljivo iz prethodnog prikaza, starost institucija obiteljskog poduzeća određuje njihov utjecaj i prestiž. Sve prikazane obiteljske kompanije stare su najmanje dva stoljeća, a nekolicina njih je u rukama obitelji i više od jednog milenija, što potvrđuje "otpornost i žilavost" obiteljskog poduzeća u borbi za opstanak i produženje svog životnog ciklusa.[9]

Prirodu i strukturu obiteljskog poslovanja iznimno je teško u potpunosti utvrditi, a značenje obiteljskih poduzeća u nacionalnim ekonomijama i globalnoj ekonomiji najčešće je podcijenjeno. Strukturu i moć obiteljskih poduzeća moguće je sagledavati samo potpunom analizom njihovog povijesnog razvoja, njihovog doprinosa obitelji i društvu, njihove ekonomske i društvene snage, što nije ni malo lagan zadatak - obitelji najčešće ne žele (osim ako to moraju uslijed zakonskih propisa) publicirati i javno obznaniti svoju uključenost u različite

[9] Ibd.

2.3. Obilježja obiteljskog posla

Prirodu i strukturu obiteljskog biznisa teško je u potpunosti utvrditi, a njegovo značenje u nacionalnim ekonomijama i globalnoj ekonomiji najčešće je podcijenjeno. Strukturu i moć obiteljskog biznisa moguće je sagledavati samo potpunom analizom njihovog povijesnog razvoja, njihovog doprinosa obitelji i društvu, i njihove ekonomske i društvene snage, što nije ni malo lagan zadatak - obitelji najčešće ne nalaze razloga za publiciranjem svoje uključenosti u različite poslovne poduhvate, kako iz ekonomskih, sociooloških, političkih, tako i religijskih razloga. Navedeno rezultira da je teško prepoznati mnogobrojne obiteljske biznise čak i u slučajevima kada su upravljani od strance obitelji. Dodatni razlozi koji govori u prilog tezi o teškoćama identificiranja prirode i strukture obiteljskog biznisa počivaju na spoznaji da je velik broj obiteljskih poduzeća u potpunom vlasništvu obitelji, i da je pravno utemeljen u različite vlasničke oblike koji, najčešće, nisu obvezni javno publicirati svoje poslovne rezultate. To značajno otežava i onemogućava istraživanja usmjerena k utvrđivanju različitosti poslovanja obiteljskih poduzeća i onih koja to nisu. Nadalje, mnoga od obiteljskih poduzeća imaju izrazito kompliciranu vlasničku strukturu, najčešće uzrokovanu fiskalnim razlozima, što dodatno onemogućava i znatno otežava pristup izučavanju prirode obiteljskih poduzeća. Obiteljska se poduzeća manifestiraju u različitim veličinama i oblicima, od malih poduzeća (najčešće s jednim vlasnikom), srednje velikih i velikih obiteljskih biznisa, pa do velikih multinacionalnih kompanija u vlasništvu ili pak pod kontrolom obitelji. Obiteljska su poduzeća veoma širokog raspona starosti i često s djelatnostima koje su izrazito dispenzirane. Obiteljska se poduzeća, osim po djelatnosti koju obavljaju (npr. proizvodnja hrane, trgovina na veliko i malo, pružanje usluga, i sl.) razlikuju i po broju zaposlenih radnika: neka obiteljska poduzeća zapošljavaju jednog ili samo nekoliko djelatnika, pojedina obiteljska poduzeća zapošljavaju na stotine radnika, a poneka i na desetine tisuća radnika, od kojih su samo nekolicina članovi obitelji. Obiteljska se poduzeća, nadalje, razlikuju u pogledu kumuliranog poslovnog iskustva, obiteljske i poduzetničke kulture, usmjerenosti k budućnosti i uopće razvojne faze u kojoj se poslovanje poduzeća nalazi. Prisutnost obiteljskih poduzeća, kako onih malih i srednje velikih, tako i obiteljski upravljanih velikih i svjetski značajnih korporacija u svim djelatnostima i porama globalne ekonomije, ilustrira njihovu relevantnost

u svjetskoj ekonomiji i nužnost poklanjanja pozornosti načinu njihova funkcioniranja i budućim izazovima s kojima su suočena.[10]

Obiteljsko poduzetništvo sadržava opća obilježja poduzetništva međutim obilježavaju ga razne specifičnosti. Poduzetnička ideja je prva zamisao o tome što netko želi raditi to jest čime se želi baviti. Katkad je rezultat mašte poduzetnika, a nekada, u nedostatku vlastitih ideja, poduzetnik nastoji na različite načine prikupiti zanimljive ideje. Specifičnost je obiteljskog posla da se poduzetnička ideja prije svega javlja u krugu obitelji pri obavljanju svakodnevnih poslova. Tako uz dovoljnu motivaciju pojedinog člana ili cijele obitelji da se nešto učini iz te ideje ona može postati pokretač obiteljskog poduzeća. Često je poduzetnička ideja u obiteljskim poslovima već u tradiciji obitelji.

U obiteljskim poslovima uobičajeno je većinsko vlasništvo jednog ili više članova obitelji u različitim omjerima. Kao i u svakom drugom poslu vlasnički odnosi moraju biti pravno uređeni jer je vrlo važan odnos prema trećim osobama na tržištu. Iako su vlastiti izvori sredstava najčešće ograničeni, za obiteljske poslove karakteristično je da prije svega angažiraju obiteljska sredstva, a kada se posao stabilizira sredstva se pribavljaju i iz drugih izvora.

Menadžment i zaposlenici u obiteljskom su poslu najprije članovi obitelji to jest iz obiteljskog kruga. Onaj tko daje ideju o obiteljskom poslu u obiteljskom krugu najčešće je i menadžer obiteljskog posla. Angažman menadžmenta iz obiteljskog kruga jamstvo je zaštite obiteljskih interesa.

Specifična organizacija poslovanja obiteljskog posla ima nekoliko obilježja: obično je riječ o jednostavnoj organizaciji bez duboke hijerarhije, spajanju više funkcija ili različitih poslova u jednoj osobi i u neformaliziranom obliku komuniciranja.

Za obiteljska je poduzeća karakteristična težnja za stvaranjem tradicije. U izgradnji tradicije obitelj teži da je prepoznaju po kvaliteti proizvoda i odnosa prema tržištu, da novi naraštaji preuzmu i unaprijede poslove predaka i da svoje potomke motiviraju na učenje, stjecanje vještina i preuzimanje vlasništva i obiteljskih poslova.

Za obiteljski posao je karakteristično da se trajno u obitelji angažiraju menadžeri koji će voditi obiteljski posao te da se vlasništvo nad njim prenosi odnosno nasljeđuje unutar obitelji.

[10] Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF.

Prijenos menadžmenta može biti uvjetovan generacijskom smjenom, poslovnim sposobnostima i vještinama, pojavom nove tehnologije, zdravstvenim ili kojim drugim razlozima. Težnja prema trajnom zadržavanju vlasništva u krugu obitelji najviše je motivirana održavanjem sigurnosti i kontrole nad poslom i rezultatima poslovanja, te usklađenosti interesa posla i širih obiteljskih interesa.

2.4. Vrste obiteljskih poduzeća

Postoje različite vrste obiteljskih poduzeća. Kako bismo što preciznije odredili vrstu poduzeća, uzimamo u obzir sljedeće kriterije: postotak vlasništva nad poduzećem, mogućnost kontrole, uključenost više generacija u posao, uključenost velikog broja krvnih srodnika u poslovanje poduzeća, koliki je utjecaj pri glasovanju o važnim strateškim pitanjima, odlukama i drugo.

S obzirom da svako uspješno poduzeće raste i razvija se, Gibb Dyer nailazi na tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća: [11]

I. **Aktivna obiteljska poduzeća** (eng. active family firms) – karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.

II. **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** *(eng. absentee owner family firms)* – koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.

III. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** *(eng. latent family firms)* u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

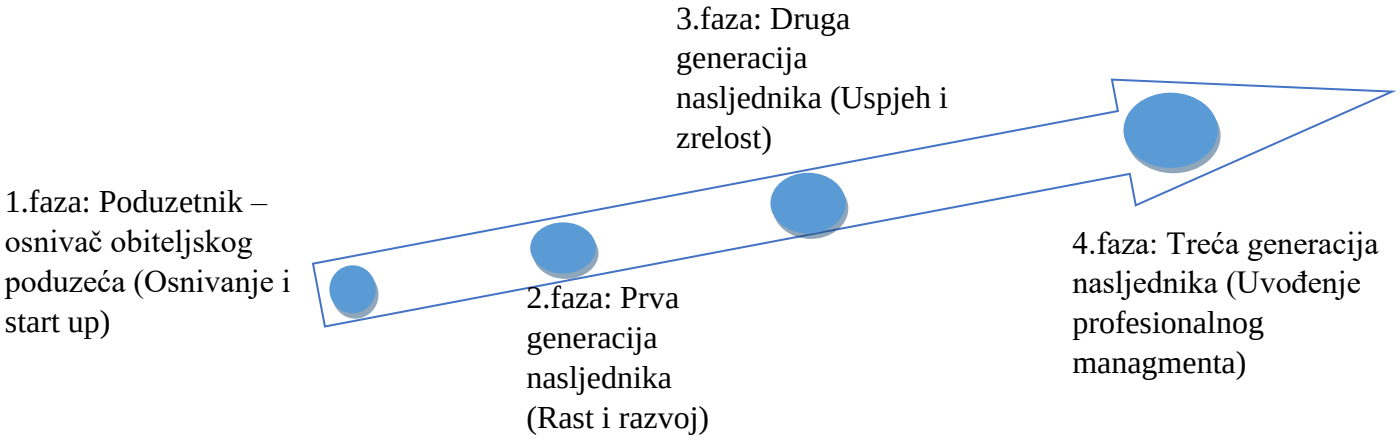
[11] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

3. NASTAJANJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

3.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Postoje dva najčešća načina nastajanja obiteljskog posla. Prvi način odnosi se na pokretanje vlastitog posla, dok je drugi način nasljeđivanje posla. U pokretanju vlastitog posla od početka najčešće je riječ o osobama koje imaju jasnu viziju, misiju i ciljeve. Imaju vlastitu ideju koju smatraju dobrom poslovnom prilikom i spremne su uložiti vlastita ili posuđena sredstva te nabaviti potrebne čimbenike kako bi započele posao. Mnogi poduzetnici nisu ni svjesni da ne posjeduju poduzetničke osobine i često postaju poduzetnici iz nužde. Takvim se poduzetnicima često događa da im poduzeća propadnu to jest odu u stečaj, no za takve probleme postoje poduzetničke edukacije i poticajna sredstva. Drugi način nastajanja obiteljskog posla je preuzimanje ili nasljeđivanje obiteljskog posla. U ovom slučaju riječ je o poslu koji je već uhodan i kojeg preuzima neki član obitelji ili nasljeđuje neki od potomaka vlasnika obiteljskog posla. Za takav način je karakteristično da je osoba koja preuzima posao na određen način i prije bila uključena, kao suvlasnik, zaposlenik ili član obitelji usmjeravan školovanjem da ga preuzme. Cijeli taj proces sažet je kroz životni ciklus obiteljskog poduzeća, što je prikazano na sljedećoj slici.(Slika 1.)

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća s obzirom na uključenost obiteljskih generacija



Izvor: Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Ovu sliku možemo povezati sa nastajanjem poduzeća to jest osnivanjem poduzeća koje se odvija u prvoj fazi, a nasljeđivanje poduzeća odvija se u sljedeće tri faze.

Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća autori obično razvrstavaju u četiri odnosno pet faza, u ovisnosti da li nastanak (osnivanje poduzeća) obiteljskog poduzeća tretiraju kao razvojnu fazu ili pak kao neophodan administrativni događaj u životu poduzeća.

Kako poduzeće raste i razvija se, tako ono prolazi kroz različite faze kao što su poduzetnička faza, faza kolektivnog duha, faza formalizacije i faza elaboracije.

Tretirajući proces osnivanja poduzeća kao neophodnu pretpostavku - aktivnost koja će udahnuti život novom obiteljskom poduzeću - moguće je govoriti o četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, koje su prikazane na slici 1.:

1. pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća,
2. uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja,
3. dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća,
4. ponovni početak iii nastajanje obiteljskog poduzeća.[12]

Trajanje životnog ciklusa poduzeća može se iskazati kao period koji obuhvaća vrijeme od osnivanja obiteljskog poduzeća, preko vremena vezanog uz poslovno djelovanje obiteljskog poduzeća pa do vremena potrebnog za prestanak poduzeća. U okviru navedenog trajanja životnog ciklusa,obiteljsko se poduzeće razvija i raste, stari i propada, pri čemu taj razvoj nikako nije linearan, već je pun brojnih uspona i padova.

Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća (eng. start-up stage) predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Može se kazati da pojava obiteljskog poduzeća predstavlja proces rođenja - nastanka poduzeća. Uspješnost pothvata ovisna je o čitavom nizu okolnosti, a posebice poslovnoj ideji i raspoloživim resursima, naročito kapitalu. Ova faza razvoja obiteljskog poduzeća usredotočena je na aktivnosti izgradnje poduzeća — proizvodnje proizvoda ili pružanje usluga, a osnivači poduzeća su ujedno i poduzetnici koji nose cjelokupan rizik poslovnog pothvata.

Start-up faza, koja se često naziva i poduzetničkom fazom u razvoju obiteljskog poduzeća, karakterizirana je visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, općenitim

[12] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

nedostatkom resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća, pritiskom za što bržim postizanjem rezultata i slabom konkurentskom pozicijom. Organizacijska struktura obiteljskog poduzeća je neformalna i nebirokratska. Uz pretpostavku uspješnog početka, aktivnosti u ovoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća fokusirane su na opstanak na tržištu, preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu.

Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja (eng. stability and growth stage) predstavlja fazu razvoja za koju je moguće ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspjelo. Pokrenuta proizvodnja proizvoda i pružanje usluga od strane obiteljskog poduzeća podložni su podjeli rada, formiranju novih organizacijskih jedinica koje impliciraju potrebu formaliziranja organizacije poduzeća.[13]

Postignuta je unutarnja organizacijska stabilnost i uvedena je primjerena administrativna infrastruktura. Zaposlenici, obiteljski i neobiteljski članovi se identificiraju s poduzećem u kojem vlada zdrava poslovna i razvojna klima. Poslovna faza stabilizacije i, naročito, rasta poslovanja u sebi nosi dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem, kao i stavljanje financijskih rizika obiteljskog pothvata pod kontrolu. Ova faza je karakterizirana potrebom jačanja poslovnog planiranja, naročito strateškog i financijskog, usredotočenog primarno na sagledavanje potencijalnih problema i traženje adekvatnih razvojnih strategija.

Dozrelost poslovanja (eng. matirity stage) predstavlja fazu u životom ciklusu obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do birokratiziranja (poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organiciju) i umanjenja profitabilnosti: proizvod ili usluga koju pruža obiteljsko poduzeće pomalo gubi svoji prepoznatIjivost, konkurencija se umnogostručuje, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati.[14]

Obiteljska poduzeća u ovoj fazi uočavaju da je napredak sve teže i teže ostvariti - uspjeh ostvaren u prethodnoj fazi podložan je gubljenju ritma, njegovom usporavanju i smanjenju. Komunikacija se odvija putem formalnih kanala, a poslovno upravljanje obiteljskim poduzećem u ovoj fazi postaje jedan od ključnih faktora koji impliciraju da se vlasnik ili vlasnici obiteljskog poduzeća nalaze pred velikim izazovom - prepuštanja upravljanja poduzećem profesionalnim menadžerima, koji su educirani i dorasli nositi se s poteškoćama i problemima koje nosi ova razvojna faza. O inovacijama, kreativnosti i novim idejama

[13] Ibd.
[14] Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF.

profesionalnih menadžera koji se fokusiraju na strateška pitanja i planiranje najčešće ovisi daljnja sudbina obiteljskog poduzeća.[15]

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća (eng. restart or decline stage) predstavlja fazu poslovnog razvoja poduzeća u kojoj je potrebno naći odgovor na sudbonosno pitanje: preživjeti ili propasti. U ovoj se fazi uočava izrazito slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiran pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Od profesionalnih menadžera traži se posjedovanje sposobnosti upravljanja promjenama, umijeće kreiranja plana ozdravljenja i traženje vizije budućnosti obiteljskog poduzeća.[16]

Vještine iz domene kriznog menadžmenta naročito su potrebne, kao i preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizicima. U ovisnosti o uspješnosti odgovora na pitanje životnog izazova obiteljskog poduzeća preživjeti ili propasti, vlasnici poduzeća će odlučiti ili da likvidiraju poduzeće sa slabim performansama ili da pokušaju putem novih pothvata ponovno ojačati poziciju svojih poduzeća. Započinjanje s novim poslovnim pothvatom, naročito nadopunjavanjem i razvojem postojećih poslovnih procesa ili pak uvođenjem novih procesa u staru poslovnu strukturu, ponekad može omogućiti ponovno oživljavanje obiteljskog poduzeća, a ako se u tome ne uspije - obiteljsko poduzeće nestaje s poslovne pozornice.

3.2. Nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem

Iako se vlasnici obiteljskih poduzeća mogu često mijenjati (iz razloga utjecaja biološkog sata na staru vlasničku strukturu, darovanja i nasljeđivanja u obitelji), struktura vlasništva nad obiteljskim poduzećem može ostati statičnom tijekom nekoliko generacija. Obrnuto, u jednoj je generaciji moguće postići dinamiku promjene više struktura vlasništva, što je čest slučaj kad osnivač najprije dio vlasništva nad poduzećem prenese na suprugu, pa potom na svoje nasljednike, sve za vrijeme svog aktivnog upravljanja poduzećem. Značajnost sukcesije vlasništva nad obiteljskim poduzećem proizlazi iz kompleksnosti i multifunkcionalnosti prava (upravljačkih i vlasničkih) inkorporiranih poslovnim udjelima ili dionicama obiteljskih poduzeća, koja mogu značajno odrediti budućnost poduzeća. [17]

[15] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[16] Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF.
[17] Ibd.

Pojedinačno promatrano, prvi i najznačajniji faktor uspjeha bilo koje tranzicije u obiteljskom poduzeću (managementa, vođenja, vlasništva) je vlasnik poduzeća - on određuje dinamiku i usmjerava proces i u njegovim je rukama moć buduće promjene. Nasljeđivanje je kompleksan proces koji tangira svih sedam različitih pozicija i uloga koje proizlaze iz vanjskih i unutarnjih sektora modela obiteljskog poduzeća. Iako je nasljeđivanje proces koji se događa u sve tri dimenzije obiteljskog poduzeća, Gersick i suradnici iznose opažanja da tranzicijski proces u obiteljskim poduzećima teži da otpočne s izborom oblika budućeg vlasništva.

U obiteljskim poduzećima, čak i u slučajevima kada je management povjeren upravi sastavljenoj od ne-obiteljskih članova, obiteljska kontrola vlasništva predstavlja konačnu moć nad poduzećem. Upravo iz tog razloga - u vlasništvu locirane moći sistema obiteljskog poduzeća, proces nasljeđivanja počinje s odlučivanjem na koga prenijeti i kome povjeriti vlasništvo nad poduzećem, odgovor koji, dalje omogućava izbor adekvatnih vlasničkih oblika za generaciju koja dolazi - većinskog vlasništva, partnerstva braće i sestara ili pak konzorcija rođaka. Odluka o izboru buduće vlasničke forme obiteljskog poduzeća služi kao katalizator za ostale tranzicije u managementu i vođenju,a pristup procesu nasljeđivanja izveden je iz vizije razvoja poduzeća.[18]

Vizija budućnosti obiteljskog poduzeća, kao daljnji - drugi faktor uspješne tranzicije vlasništva, pokretač je svih njegovih različitih procesa nasljeđivanja. Ona predstavlja zamisao budućeg stanja, kako obitelji tako i njene uključenosti u obiteljsko poduzeće, i poželjne budućnosti poduzeća. Vizija daje obiteljskom poduzeću značenje i objašnjava zašto je njegov kontinuitet značajan za obitelj. Vizija izranja iz temeljnih obiteljskih vrijednosti i aspiracija - ona određuje mjesto obitelji i njene snove koji se nastoje realizirati, oblik poduzeća kojeg žele izgraditi i način na koji obitelj želi biti percipirana od strane drugih... Ona pomaže u oblikovanju buduće strukture vlasništva obiteljskog poduzeća, odabiru voda i tipa vodstva u novoj generaciji. Svako obiteljsko poduzeće može očekivati da će proći kroz brojne tranzicije - kako unutar same obitelji, poslovanja poduzeća, tako i upravljanja poduzećem, odnosno generacijske prijelaze koji su implicirani djelovanjem snaga životnog ciklusa svih obiteljskih članova, koji u konačnici rezultiraju nasljeđivanjem i tranzicijom vlasništva. Međuovisnost

[18] Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF.

svake od dimenzija obiteljskog poduzeća upućuje da su najpoželjnije okolnosti za nastanak prijelaza managementa i vodstva, ali i vlasništva obiteljskih poduzeća, sljedeće:[19]

- S aspekta obitelji - najpovoljnije prilike za tranziciju nastaju kada obitelj posjeduje zajedničku viziju i pogled na obiteljski pothvat i obiteljsko bogatstvo. Obitelj je stekla iskustvo u rješavanju sukoba, a članovi obitelji imaju razvijeno međusobno povjerenje i djeluju pravedno.
- S aspekta poslovanja - najbolje okolnosti za tranziciju se javljaju kada je poslovanje poduzeća uspješno, u fazi poslovnog rasta i kada je ostvarena i osigurana tržišna pozicija. Osnivač se postupno povlači iz aktivnog upravljanja poduzećem, preuzimajući savjetničku ulogu. U poduzeću se primje njuje dobro postavljen program obuke i razvoja managerskih kadrova, koji njeguje i podržava razvoj karijere budućeg nasljednika. Osnivač i generacija koja dolazi imaju odnose bazirane na zajedničkim potrebama i medo povjerenju.
- S aspekta vlasništva - najbolje okolnosti za tranziciju su one u kojima je nadzor nad poslovanjem nezavisan i objektivan. članovi Nadzornog odbora nedvojbeno znaju tko ima moć u poduzeću, i kada i kako je može koristiti - razumijevajući poslovanje i s iskustvenim uvidom u obiteljske odnose, oni su u najboljoj poziciji da pomognu u tranzicijskom procesu.

Kako se obitelj razvija i dozrijeva, tako se i povećava grupa potencijalnih nasljednika obiteljskog poduzeća. Tri različite snage obiteljskog vlasništva, prema Carlock i Ward kreiraju promjene u karakteristikama grupe obiteljskih vlasnika i to:[20]

1. uključivanje više generacija obiteljskih članova - koje dovodi do potrebe podjele moći unutar promijenjenih osobnih i poslovnih uloga članova obiteIji, i rješavanja međugeneracijskih konflikata,
2. povećanje broja potencijalnih vlasnika - koji predstavljaju mogućnost daljnjeg širenja vlasničke strukture prema sve većem broju vlasnika s manjim vlasničkim pravima,
3. odvajanje uloga managementa od vlasničkih uloga - koje je implicirano kako porastom potreba obiteljskog poduzeća za profesionalnim upravljanjem kao

[19] Dyer, W.G. (1986) *Cultural Change in family firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions.* San Franciso: Jossey – Bass.
[20] Carlock, S.R. i sur. (2001.) *Strategic Planning fot the Family Business*. Palgrave:Parallel Planning to Unify thr Family and Business.

odgovorom na promjene u eksternoj okolini, tako i uslijed činjenice da sve veći broj vlasnika obiteljskog poduzeća, kao posljedica širenja vlasničke strukture, svoju karijeru ostvaruje izvan obiteljskog poduzeća. Različitost individualnih interesa obiteljskih članova i poslovnih potreba i zahtjeva obiteljskih poduzeća za profesionalnim managementom dovodi do značajnih promjena u procesu poslovnog odlučivanja - poslovno odlučivanje i management se sve više odvajaju od vlasništva i postupno prenose na profesionalne managere.

Treći faktor, uspješne tranzicije vlasništva nad obiteljskim poduzećem predstavlja određivanje željena vlasničke strukture. Pristupajući koncipiranju procesa prije-nosa vlasništva nad poduzećem na nove generacije, vlasnici obiteljskih poduzeća moraju imati viziju buduće upravljačke strukture poduzeća i odlučiti kako rasporediti vlasništvo nad udjelima ili dionicama koje će omogućiti postizanje željene strukture. Sukladno svojim vizijama, vlasnici su upućeni na osiguranje budućih nasljednika managementa svojih obiteljskih poduzeća i poticanje procesa osiguranja i selekcije najkvalificiranijih voda.

3.3. Krizne strategije obiteljskih poduzeća

Svako poduzeće u obiteljskom ili neobiteljskom vlasništvu, s kotacijom na burzi ili bez nje, s internacionalnim, nacionalnim ili pak lokalnim djelovanjem razvija se u uvjetima krize. Svakodnevno smo svjedoci velikih svjetskih bankrota i propadanja značajnog broja obiteljskih poduzeća, posebice onih koja nisu dovoljno brzo prilagodila svoje strategije bitno izmijenjenim ekonomskim i ponegdje političkim uvjetima. Rijetki su slučajevi da obiteljska poduzeća tijekom dužeg razdoblja ne zapadnu u kriznu situaciju koja, ako se ne razrješi, implicira dugotrajno krizno stanje i u konačnici rezultira propašću poduzeća s brojnim negativnim posljedicama po obitelj koja ima vlasničke udjele.

Većina poslovnih kriza nastaje uslijed nesposobnosti menadžmenta da anticipira promjene koje se događaju u okruženju poduzeća. Najčešće greške menadžmenta obiteljskih kompanija u krizi svode se na loše odluke o kreditnom zaduženju, prekapacitiranost proizvodnje, nereagiranje na promjene u okolini, gubitak operativne kontrole — naročito nad tokom gotovine, troškovima i uspješnosti poslovanja — što rezultira prezaduženošću obiteljskih kompanija. Upravljanje obiteljskim poduzećem u uvjetima nesigurnosti, neizvjesnosti i krize

nije nemoguće. To je česta pojava u kojoj upravljanje krizom predstavlja posebnu vrstu menadžmenta, kriznog menadžmenta.[21]

Sva poduzeća u poslovnim teškoćama pred izborom su načina kako osigurati kontinuitet obavljanja svojih poslovnih aktivnosti koje su ugrožene i, ako se on ne postigne, kako upravljati krizom. Problemi nastaju kad se naruše pretpostavke kontinuiteta poslovnih aktivnosti — kad poduzeće gubi razlog svog postojanja, kad se urušavaju resursi poduzeća, kad u obavljanju djelatnosti prinosi počnu opadati i često dovode do gubitaka u poslovanju, kad se gubi prednost pred konkurencijom i kad menadžment ne reagira na podražaje, promjene i izazove. Kad se navedenom dodaju i nelikvidnost i insolventnost, koje uvijek prate poduzeća u poslovnim teškoćama, dolazi se do najčešćeg kriznog simptoma oboljelih poduzeća koji se iskazuje kao nesposobnost pravovremenog plaćanja dospjelih novčanih obveza, koji simptom se manifestira kao pomanjkanje (nedostatak) novčanih sredstava na računu poduzeća ili pak kao, što je puno teža opcija, blokada računa poduzeća.

Većina menadžera, specijalista „za izvlačenje" kompanija iz poslovnih teškoća i krize, kao krajnje mjerilo korporativnog potencijala za preživljavanje smatra mogućnost generiranja i osiguranja kontinuiteta novčanog toka, gotovine na računu poduzeća pak novca iz novih, svježih, najčešće kreditnih izvora. Prioritet u antikriznoj borbi je osigurati dovoljno novaca za svakodnevno poslovanje i omogućiti solventnost kompanije.

Kao i u životu ljudskih bića, tako i u poslovnom životu obiteljskih poduzeća postoji granica između života i smrti, odnosno između poslovnog uspjeha i poslovnog sloma. Poslovni slom obiteljskih korporacija je vrlo sličan prirodnoj kod ljudskih biča. Poslovna kriza zahtjeva odlučnu promjenu - ili onu koja upućuje na mogućnost postizanja izrazito željenog i pozitivnog ishoda, ili pak onu s i izrazito neželjenim i visoko negativnim ishodom. Obiteljska poduzeća u poslovnim teškoćama nužno ne moraju za ishod krize imati propast. Uspješan preokret i razrješenje krize je moguća opcija - ali moguća opcija nužno ne implicira da se radi i o vjerojatnoj opciji ishoda. Uspješni se preokreti i razrješenje krize ne događaju spontano, već postoji poluga koja ih aktivira, a to je menadžment obiteljskog poduzeća.[22]

Strategiju obiteljskog poduzeća obilježava stabilnost. Strategije se rijetko mijenjaju - obiteljska poduzeća slijede uspješne strategije postupno unapređujući njihov sadržaj. Potreba

[21] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[22] Ibd.

za promjenom strategije obiteljskog poduzeća uzrokovana je dinamikom promjena u okolini i/ili promjenama u konkurentskim relacijama. Ako poduzeće nema ili je izgubilo konkurentsku prednost, onda nužno mora preispitati svoju postojeću strategiju i razmotriti opciju korporacijskog preokreta, kojem je svrha preokrenuti negativne trendove i vratiti obiteljsko poduzeće na stazu uspjeha.

Krucijalni koncept na kojem su bazirane strategije korporacijskog oporavka predstavlja analiza točke pokrića, koja pruža informacije o tome da li je moguće pristupiti spašavanju poduzeća u poslovnim teškoćama. Dobit, pozitivan novčani tok (koji omogućava solventnost) i EBITDA su tri cilja prema kojima treba upravljati oporavak poduzeća - ako se procjenjuje da niti jedan od tih ciljeva nije moguće ostvariti, poduzeće, prema Harlanu Plattu neće preživjeti. Slijedom navedenog, u ovisnosti o procjeni stanja poduzeća i željenom ishodu, strategije koje se primjenjuju u kriznim uvjetima za obiteljsko poduzeće mogu polučiti dva dijametralno suprotna učinka: preživljavanje poduzeća (kao rezultat uspješne transformacije i preokreta) i napuštanje djelatnosti (bilo prodajom dijela ili cjeline poduzeća, likvidacijom poduzeća ili pak propašću poduzeća u teškoćama po okončanom stečajnom postupku).[23]

Strategija smanjenja imovine je od esencijalnog značenja kod obiteljskih poduzeća u krizi koja ne mogu osigurati slobodan novčani tok uslijed nemogućnosti zaduživanja i dobivanja „bridge kapitala" neophodnog za daljnje održavanje poslovnog procesa. Takva poduzeća pristupaju prodaji imovine koja nije uvjet za obavljanje središnje, temeljne djelatnosti kako bi novcem dobivenim od prodaje podržala borbu za konsolidaciju i preokret u temeljnim poslovnim aktivnostima. Razlog prodaje imovine nije samo želja da se obiteljsko poduzeće oslobodi djelatnosti koje generiraju gubitke ili pak onih djelatnosti koje omogućuju dobitke s niskim novčanim tokom, već je najčešće razlog primjene ove strategije spašavanje i osnaživanje preostalih poslovnih aktivnosti (dobivenim novčanim sredstvima od prodaje). Pogoni, zemljišta, zgrade, oprema, udjeli u drugim trgovačkim društvima, potraživanja od kupaca, zalihe, patenti i sl., predstavljaju imovinu koja se najčešće prodaje u cilju brzog dolaska do novca poduzeća u krizi. Osim smanjenja imovine prodajom, sastavni dio ove strategije predstavlja i redukcija potencijalnih investicija u imovinu.[24]

Strategija rezanja/smanjenje troškova provodi se s ciljem povećanja poslovnog rezultata (nastalog uslijed smanjenja troškova) i osnaženja novčanog toka obiteljskog poduzeća u

[23] Platt, H.D. (1998) Principles of corporate renewal. Michigan: University of Michigan press.
[24] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

uvjetima kada je troškovna struktura poduzeća takva da su troškovi previsoki i da se neki od njih mogu smanjiti potpuno izbjeći. Najčešći načini realizacije ove strategije su smanjenje broja zaposlenih, smanjenje obujma troškova plaća, smanjenje obujma narudžbi u cilju smanjenja zaliha, supstitucija skupljih dobavljača jeftinijim, smanjenje izdataka za reklamu, smanjenje izdataka za preventivno održavanje, eliminacija neprofitabilnih aktivnosti i aktivnosti koje generiraju nisku dodanu vrijednost, drugim riječima podrezivanje svakog troška i opće stezanje "remena" osnova je ove strategije. Strategija rezanja troškova najčešće se koristi u uvjetima kada je obiteljsko poduzeće relativno blizu granice rentabilnosti (točke pokrića), o čemu više u kombiniranim strategijama.[25]

Strategija povećanja prihoda orijentirana je ka poticanju na stvaranje povećanog obujma prodaje i, posljedično, povećanje obujma prihoda obiteljskog poduzeća. Brojne su opcije povećanja prihoda: uvođenje novih proizvoda, unapređenje osobina postojećih proizvoda, akcijske prodaje bez smanjenja cijena ali uz pogodnosti za kupce, smanjenje cijena, dodatne usluge kupcu, uvođenje dodatnih servisa i jamstava za kupce i sl., i usmjerene su, naročito, na povećanje novčanih primitaka (osnaženje novčanog toka) u kratkom roku. U iznimno rijetkim situacijama (kad kupci nisu osjetljivi na cijenu proizvoda ili usluge) jedan od brzih načina povećanja prihoda predstavlja podizanje cijena. [26]

Kombinirane strategije najčešće se koriste u kriznim situacijama koje iziskuju nužnost brzog djelovanja menadžmenta u okolnostima kada je održivost obiteljskog poduzeća ugrožena. U takvim uvjetima menadžment nema vremena za čekanje da efekti neke od prethodno navedenih strategija (smanjenja imovine, rezanja troškova, povećanja prihoda) postanu vidljivi — što je problem u kojem se obiteljsko poduzeće nalazi teži to je i vjerojatnije da će kombinacija prethodno navedenih strategija dati brži uspjeh — kako po račun dobiti/gubitka poduzeća, smanjenje (ispuhivanje) imovine, smanjenje obveza, tako i, naročito, osnaženje računa poduzeća svježim novčanim sredstvima uz izrazito značajno uspostavljanje često narušenih novčanih tokova.

Strategija ogoljenja izbor je koji se koristi kad ne postoji održiva konkurentska prednost ili kad postoje posebni financijski motivi vlasnika poduzeća za napuštanjem djelatnosti. Strategija ogoljenja se svodi prodaju obiteljskog poduzeća ili nekog njegovog dijela ili na prodaju postojeće imovinske baze obiteljskog poduzeća. Primjenom strategije ogoljenja

[25] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[26] Ibd.

obiteljsko poduzeće može ostvariti značajne prihode, koje će dalje uložiti u razvoj i osnaženje temeljnih segmenata svog obiteljskog poslovanja. [27]

Strategija likvidacije je strateški izbor u onim situacijama kad nije moguće prodati obiteljsko poduzeće drugima, dakle u slučajevima koji ne nude drukčiji, bolji, način izlaska iz domene obavljanja obiteljskih poslovnih djelatnosti. Cilj strategije likvidacije je minimizirati štetu svim interesno-utjecajnim skupinama, uključivo i vlasnicima obiteljskog poduzeća. Likvidacija poduzeća je, uz strategiju stečaja, najmanje poželjna od svih ofenzivnih strategija koje rezultiraju prestankom obavljanja djelatnosti i koristi se tek onda kad nijedna druga strategija nema šanse za uspjeh. Likvidacija znači prestanak postojanja obiteljskog poduzeća, putem prodaje njegove imovine i obustavljanjem kompletnih operacija (djelatnosti). Obiteljsko poduzeće nad kojim je proveden postupak likvidacije prestaje postojati i briše se iz trgovačkog registra. Za provedbu likvidacije poduzeća potrebno je ispuniti jedan veoma značajan i „tvrdo" postavljen uvjet - uvjet je da je imovina obiteljskog poduzeća u likvidaciji veća od njegovih dugova, da je tijekom postupka imovina unovčena i da su podmireni svi dugovi poduzeća prema trećima. Završetkom postupka likvidacije preostali kapital pripada, kao ostatak likvidacijske mase, osnivačima-udjeličarima - dioničarima obiteljskog poduzeća.

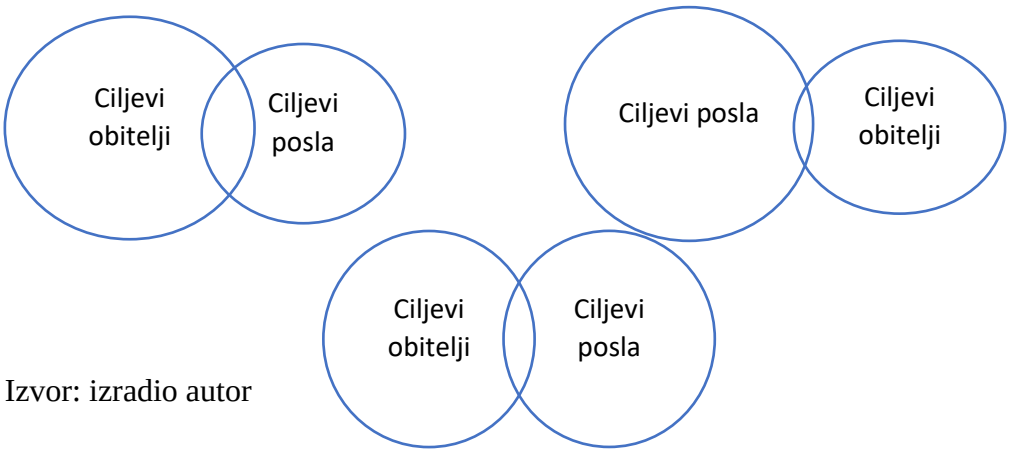
Strategija stečaja predstavlja zadnju u nizu strategija koje se koriste u kriznim uvjetima obiteljskih poduzeća i predstavlja, uz strategiju likvidacije, "end game" izlaznu strategiju. Stečajni postupak je sudski izvanparnični postupak koji se provodi radi skupnog namirenja vjerovnika stečajnog dužnika - obiteljskog poduzeća u krizi - unovčenjem njegove imovine i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima.

[27] Ibd.

4. OBITELJ I POSAO

Prema hrvatskoj enciklopediji [28]obitelj je osnovna društvena skupina, povezana srodstvom, utemeljena na braku i zajedničkom životu užega kruga srodnika, prije svega roditelja, koji vode brigu o djeci (svojoj ili posvojenoj) te ih odgajaju. U većini društava, veza između roditelja i djece čini jezgru. U cijelom životu obitelj nam daje moralnu potporu, a nerijetko i financijsku, a kako većina ljudi na obitelj i posao gleda kao na najvažnije pitanje u životu vrlo je zgodno povezati ta dva najvažnija pitanja. Kao što je već spomenuto, početni kapital za pokretanje posla je najčešće imovina ili ušteđevina obitelji. Dvije komponente obilježavaju obiteljsko poduzetništvo, a to su: obitelj i poduzetništvo. Svaka od njih razlikuje se po stupnju razvoja i po svojim specifičnostima. Posljednjih je godina u trendu obiteljski posao koji pokreću mlađe generacije, ušteđevinom svojih roditelja, a za uzvrat ih zapošljavaju. Može se zaključiti da je u obiteljskom poslu uključen interes obitelji (želje i potrebe obitelji) i interes posla (njegovo poslovanje, mogućnosti i razvoj). Vrlo je važno da ova dva interesa budu uravnotežena, s jedne strane obiteljski interesi s druge poslovni. Važno je, također, uskladiti poslovne i obiteljske ciljeve i znati da ono što je dobro za posao nije nužno dobro za obitelj i obrnuto. Obiteljski sustav razvija emocionalne odnose među članovima, teži ostvarivanju želja članova obitelji, održavanju stabilnosti obitelji i skrbi za članove obitelji. On utječe na poslovni sustav obiteljskog posla čiji su temeljni ciljevi ostvarivanje poslovnih rezultata, postizanje zahtjeva posla i upravljanje promjenama u njemu. Da bi obiteljski posao bio uspješan važno je uskladiti ciljeve i interese posla s ciljevima i interesima obitelji, što je prikazano na sljedećoj slici.(Slika2.)

Slika 2. Ravnoteža poslovnih i obiteljskih ciljeva



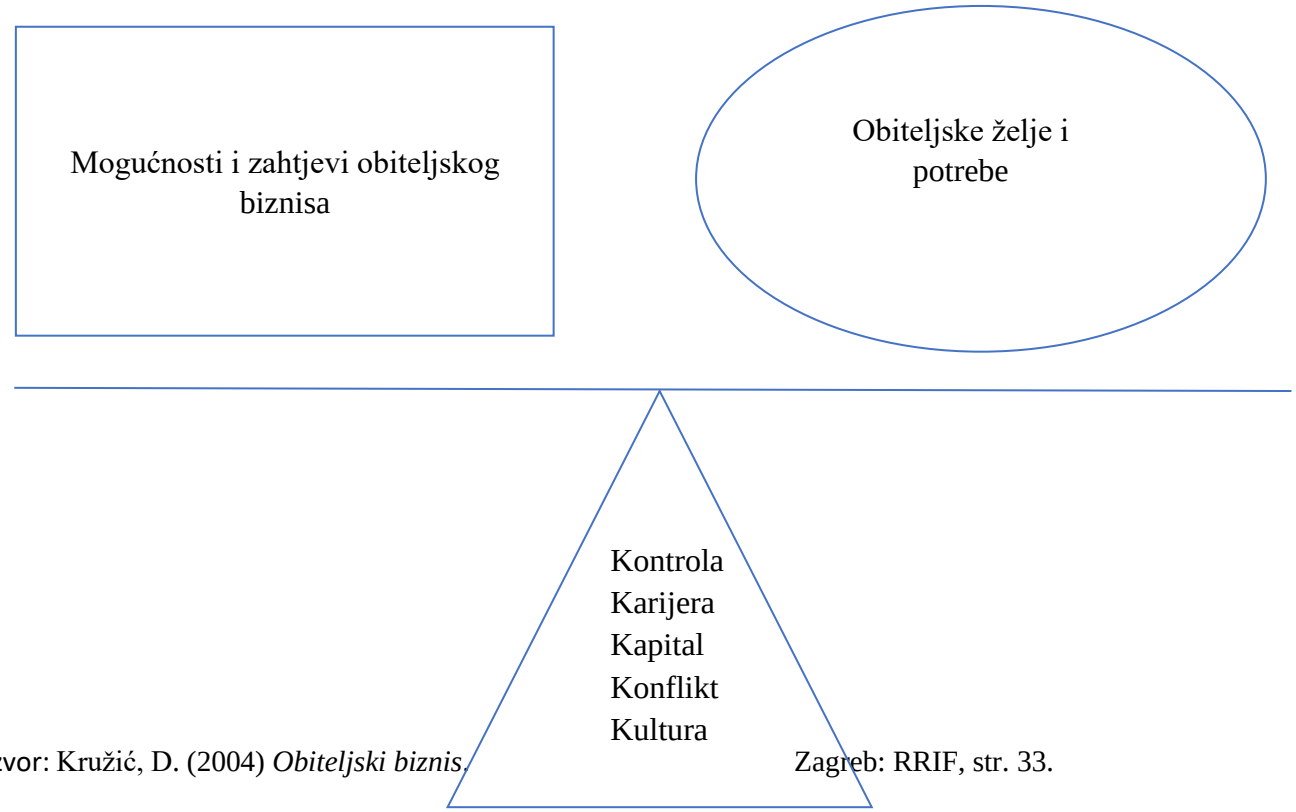
Izvor: izradio autor

[28] obitelj. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 24. 5. 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44557>.

4.1. Interesi obitelji i interesi poduzeća

Upitan za mišljenju o tajnama iscrpnosti i zadovoljstva u životu, Sigmund Freud je ponudio odgovor satkan od tri riječi: ljubiti i djelovati (raditi) - "Lieben und arbeiten".[29] Za većinu ljudi najvažnija pitanja u njihovim životima predstavljaju njihove obitelji i njihov posao, tako da je lako shvatiti moć obiteljskih poduzeća - organizacija koja objedinjavaju oba navedena, od životne važnosti značajna pitanja. I ljubav (obitelj) i posao (poduzeće) zajedno predstavljaju snažnu simbiozu snage, čiji sinergijski učinci mogu značajno doprinositi zadovoljavanju životnih potreba, želja i težnji svih članova obitelji[30],što je prikazano na sljedećoj slici.(Slika.3)

Slika 3. Interesi obitelji i interesi poduzeća



Izvor: Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF, str. 33.

[29] Carlock, S.R. i sur. (2001.) *Strategic Planning fot the Family Business*. Palgrave:Parallel Planning to Unify thr Family and Business.
[30] Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF, str. 33.

Kako je već naglašeno, obiteljski biznis karakteriziraju dvije komponente: komponenta obitelji i komponenta obiteljskog poduzeća, koje iskazuju različit stupanj intenziteta razvoja, svaka sa svojim specifičnostima. Najčešće se pod obiteljskim biznisom podrazumijeva poduzeće osnovano, vođeno i u vlasništvu roditelja, u kojem mlađi članovi obitelji pomažu u poslovanju i, kasnije, preuzimaju upravljanje poduzećem i vlasništvo nad biznisom. Međutim, uočljivi su i drugačiji trendovi - mnogo mladih ulazi u biznis samostalno, razvijajući osobni biznis na način da dobivaju od roditelja inicijalna sredstva za financiranje svojih poslovnih pothvata, a zauzvrat često puta angažiraju roditelje u poslovanju svojih poduzeća. Isto tako, uočljiv je i trend sve većeg angažiranja bračnih parova koji vode biznis zajedno, i u takvim okolnostima bračni su parovi i njihova djeca vitalno zainteresirani za poslovanje i budućnost obiteljskih poduzeća, koja su izvor njihovog uzdržavanja i životnih prihoda. Navedeno upućuje da je u obiteljskom biznisu uključno kako interes obitelji - onih koji se vole, tako i interes poduzeća, njegovog poslovanja i razvoja. a dilemu s kojom je suočeno svako obiteljsko poduzeće moguće je prikazati na način kako to pokazuje slika 3. Neizbježan izbor između dvije teškoće, poslovnih zahtjeva i mogućnosti obiteljskog biznisa, s jedne strane, i obiteljskih potreba i želja s druge strane, čini ono po čemu je obiteljski biznis jedinstven i po čemu se bitno razlikuje od poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu. Dok su interesi obitelji usmjereni primarno na brigu i skrb te odgoj svojih članova, emocionalne odnose, zadovoljavanje obiteljskih potreba i održavanje stabilnosti obitelji, dotle su interesi poduzeća usredotočeni na postizanje poslovnih performansi, zahtjeva posla, profitabilnosti, razvoja biznisa i upravljanja promjenama.[31]

Suglasno navedenom, iz različitosti interesa obitelji i interesa poduzeća proizlaze i različiti ciljevi - dok je cilj obitelji razvoj svakog njezinog člana i postizanje obiteljske harmonije i sreće, dotle je cilj obiteljskog poduzeća profitabilnost i, naročito, održivost na duži rok.[32] Uspostavljanje ravnoteže između obiteljskih potreba i želja s jedne, i poslovnih zahtjeva i mogućnosti s druge strane, predstavlja nužan uvjet za uspjeh svakog obiteljskog biznisa. Za

[31] Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF.
[32] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

postizanje navedene ravnoteže potrebno je identificirati, planirati i upravljati s pet ključnih varijabli, koje Carlock i Ward iskazuju na sljedeći način:[33]

1. Kontrola:Izgraditi način donošenja odluka u obitelji, u procesu upravljanja biznisom i u procesu upravljanja vlasništvom nad poduzećem,
2. Karijera:Omogućiti različitim članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u biznisu, s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansama,
3. Kapital:Osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma kojima će se omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali ako to žele, i da samo ubiru plodove svoga rada i /ili vlasništva, uključivo i prodaju svojih uloga - sve bez štete za interese ostalih članova obitelji,
4. Konflikt: Pripremiti se za razrješavanje konflikta koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i posla, a s kojima se poslovne obitelji veoma često suočavaju u radu u poduzeću i osobnim životnim ulogama,
5. Kultura:Uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća - kultura obiteljskog biznisa prezentira određene obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži tijekom obavljanja poslovanja i upravljanja biznisom, a rezultati koji se postižu upravljanjem navedenim varijablama umnogome opredjeljuju budućnost obiteljskog pothvata.

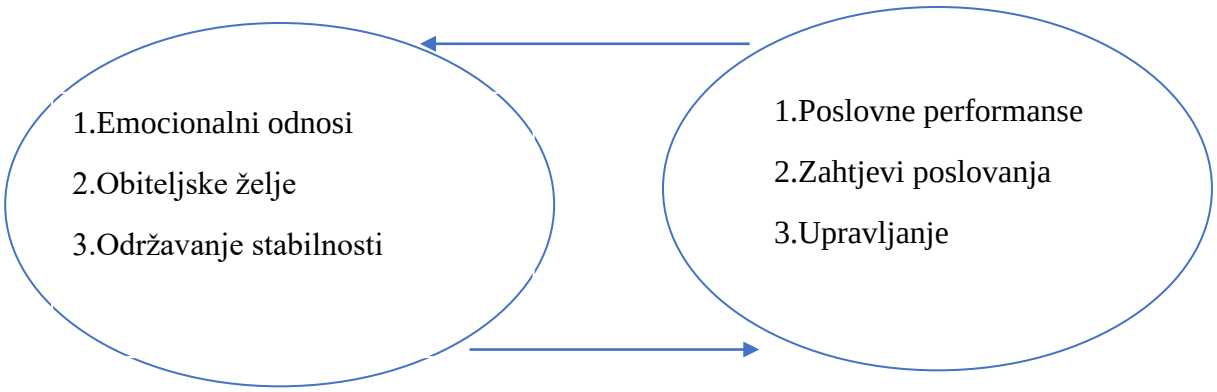
4.2. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća

U svakodnevnom se životu obitelji i njihovi biznisi iskazani mnogobrojnim djelatnostima, bave različitim aktivnostima usmjerenim na postizanju, za njih, značajnih ciljeva. Ciljevi obitelji i ciljevi poduzeća mogu biti skladni ali isto tako mogu biti i u međusobnom konfliktu - ovo iz razloga jer ono što je dobro za obitelj ne mora istodobno biti dobro i za poduzeće, i obrnuto. Različitost ciljeva u okvirima obiteljskog podsustava i podsustava poduzeća prikazana je slikom 4., koja pokazuje da različiti interesi i ciljevi koji proizlaze iz obiteljskog podsustava (npr. obiteljske želje, održavanje stabilnosti obitelji i skrb za obitelj) imaju utjecaja na poslovni podsustav obiteljskog biznisa, čiji su temeljni ciljevi unapređenje poslovnih performansi, postizanje zahtjeva posla i upravljanje promjenama. I obrnuto,

[33] Carlock, S.R. i sur. (2001.) *Strategic Planning fot the Family Business*. Palgrave:Parallel Planning to Unify thr Family and Business.

navedeni ciljevi poslovnog podsustava imaju utjecaj na obiteljski podsustav, sve promatrano u okviru sustava obiteljskog biznisa[34], što je prikazano u sljedećoj slici.(Slika4.)

Slika 4. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća



Izvor: Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF, str. 35.

Kako to proizlazi iz prethodnog prikaza, zanimanje obitelji primamo se odnosi na emocionalnu razinu s usredotočenošću na unutarnje odnose, održavanje stabilnosti i sprječavanje promjena, za razliku od koje poslovni podsustav mora počivati na potpuno suprotnom pristupu - izvršavanju poslovnih zadataka s usredotočenošću k vanjskim odnosima iz okoline, koristeći promjene kao faktor uspjeha, svoje održivosti i budućeg razvoja.

4.3. Obitelj i kultura obiteljskog poduzeća

Različita obiteljska poduzeća imaju različite kulture - opće obrasce ponašanja, zajedničkih vrijednosti i vrijednosti njihovih članova. Kakva je kultura obiteljskog poduzeća moguće je prosuđivati po onome što članovi obiteljskog poduzeća, bez obzira da li su to članovi obitelji ili nečlanovi obitelji, misle, govore i rade. Unutar svakog obiteljskog poduzeća njegova kultura predstavlja skup različitih pretpostavki i stavova o poslovanju, o obitelji uopće, o svim bitnim životnim pitanjima. Kultura obiteljskog poduzeća uključuje i prenošenje znanja, uvjerenja, stavova i obrazaca ponašanja tijekom razvoja obiteljskog poslovanja i može trajati

[34] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

duže vrijeme bez značajnijih promjena. Kultura obiteljskog poduzeća je prilično stabilna i ne mijenja se često ni brzo. Kao i kultura bilo koje socijalne grupe, tako i kultura obiteljskog poduzeća ima svoje specifičnosti - ona određuje "ton poslovanja" i uspostavlja pravila ponašanja ljudi uključenih u obiteljsko poslovanje.[35]

Kultura obiteljskog poduzeća je karakterizirana čvrstim stavovima i vrijednosnim sudovima članova poduzeća koji se odnose na ponašanje u različitim područjima - nadležnosti odlučivanja, uloge menadžmenta, poželjnog stila vodstva, normi otvorenosti i tajnosti, poštovanja prema upravljačkoj hijerarhiji, uloge obitelji u poslovnim operacijama poduzeća i odnosa prema tradiciji obitelji i poduzeća. četiri su temeljna oblika u kojima se manifestira kultura obiteljskih poduzeća.[36]

Paternalizam je dominirajući oblik kulture obiteljskih poduzeća. Paternalistička kultura pojavljuje se u prvoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća i generirana je stavovima i ponašanjima osnivača. Paternalizam je karakteriziran odnosima hijerarhije i centraliziranim autoritetom. Voda, najčešće otac obitelji, donosi sve značajne odluke te stalno nadgleda i kontrolira zaposlenike u poduzeću. U ovom modelu kulture obiteljskog poduzeća, osnivač i njegova obitelj se veoma često tretiraju kao izvor svih razboritosti, mudrosti i istina, a nečlanovi obitelji kao potencijalni smutljivci njihove paternalističke idile. Paternalizam doprinosi stvaranju prevelikog pouzdanja u osnivača, članovi obitelji su, najčešće, tretirani kao pomoćni radnici u poduzeću, kojima nije pružena šansa da razviju svoje mogućnosti, što često vodi k pojavi nekompetentnosti ostalih obiteljskih članova uključenih u poslovanje obiteljskog poduzeća. Ovisnost o osnivaču je značajno visoka što dovodi do smanjenja mogućnosti prilagođavanja poduzeća promjenama u okolini, tako da obiteljska poduzeća s paternalističkom kulturom najčešće ne dožive prijelaz na sljedeću generaciju.[37]

Laissez-faire oblik kulture je donekle sličan paternalističkoj kulturi, i u njemu su zaposlenici poduzeća, za razliku od paternalističkog oblika, percipiram kao osobe dostojne povjerenja i dopušteno im je odlučivanje do određene poslovne razine. Obitelj utvrđuje misiju poduzeća i donosi strateške odluke, a zaposlenici u poduzeću uživaju slobodu odlučivanja kako postići zacrtane ciljeve. U paternalističkom i laisses-faire obrascu kulture obiteljskog poduzeća

[35] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[36] Dyer, W.G. (1986) Cultural Change in family firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Franciso: Jossey – Bass.
[37] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

uočene su negativne posljedice nepotizma, a koji najčešće proizlazi iz činjenice da se u obiteljskom poduzeću ljudi spajaju putem krvnih veza koji proizlaze iz obitelji, a ne putem stručnih i poslovnih odnosa. Iz navedenog je razloga upravljanje obiteljskim poduzećima, s takvim obrascima kulture, bitno otežano. [38]

Participativni oblik kulture rjeđe je zastupljen kod obiteljskih poduzeća, i bitno je različit u odnosu na dva prethodno prikazana. Participativna je kultura grupno orijentirana, strukturirana je za prihvaćanje većeg broja članova, snižava moć obitelji te potiče i hrabri zaposlenike - iz čega je vidljivo da je ovaj model suprotnost paternalizma u obiteljskim poduzećima. Najčešće se javlja u drugoj i daljnjim generacijama obiteljskog biznisa. Više članova obitelji je uključeno u proces upravljanja biznisom u kojem djeluju na bazi participacije u grupnom donošenju odluka. Favoriziranje obiteljskih članova ne predstavlja dio vrijednosnog sustava ovog modela.

Profesionalni menadžment oblik kulture uočen je u onim poduzećima koja su upravljana od strane profesionalnih menadžera. Karakteriziran je naglašenim individualizmom i konkurencijom medu zaposlenicima. Oblik kulture koji počiva na profesionalnom menadžmentu nije orijentiran k obitelji, a pojedinci svoj status zahvaljuju svom doprinosu uspjehu poduzeća. Profesionalni menadžment doprinosi stvaranju novog psihološkog ozračja u poduzeću - stvaranju efektivne i efikasne organizacije koja će ostvariti zacrtane ciljeve obiteljskog poduzeća. Menadžeri doprinose stvaranju nove klime i utječu na usmjerenost poduzeća, postavljaju standarde i ostvaruju dobre poslovne performanse, motiviraju zaposlene pri postizanju ciljeva poduzeća i čine obiteljsko poduzeće prepoznatljivim za vanjsko okruženje.

4.4. Vodstvo obiteljskih poduzeća

Mnogobrojne promjene do kojih dolazi u organizacijskoj strukturi obiteljskih poduzeća i naročito njenoj turbulentnoj okolini, dovode do povećanja značenja i uloge vodstva, kao sposobnosti utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa u postizanju željenih ciljeva. Utjecaj snaga globalizacije, porast internacionalizacije konkurencije, deregulacija i ubrzanje tehnološkog razvoja na gotovo svim razinama poslovnog i društvenog razvitka, proces vođenja obiteljskih poduzeća čine sve težim i sve više kompliciranim.

[38] Ibd.

Vodstvo obiteljskog poduzeća promatrano kao umjetnost ili pak kao aktivan i dinamičan proces utjecanja na zaposlenike u obiteljskim poduzećima, zahtijeva slijeđenje. Od mnogobrojnih suvremenih pristupa vodstvu, koji se mogu uspoređivati s prethodno iskazanim pojavnim obrascima kulture obiteljskih poduzećima, u nastavku se navode najčešći oblici koji su zastupljeni u obiteljskim poduzećima. [39]

Karizmatsko vodstvo bazirano je na suvremenoj teoriji karakternih crta i predstavlja daljnji razvoj modela osobina - karizmatski vođa osobnih sposobnosti motivira podređene u obiteljskom poduzeću na ostvarenje performansi te vizije koja potiče zaposlenike. Karizmatskog vodu naročito karakteriziraju sljedeće osobine: samopouzdanje, vizionarstvo, ponašanje izvan normalnih okvira i kreiranje promjena. Sljedbenici karizmatskih vođa više rade te postižu bolje rezultate uz zadovoljstvo radom. Karizmatske vođe su idealne za izvlačenje obiteljskih poduzeća iz krize i vrlo često daju slab učinak nakon što kriza završi i nastupe normalne okolnosti za poslovanje i razvoj obiteljskog poduzeća.[40]

Transakcijsko vodstvo počiva na vođi koji preuzima inicijativu radi postizanja željenog učinka obiteljskog poduzeća. Vođa svrsishodno organizira rad podređenih, kojima pruža svu pomoć uključivo i resurse za ostvarenje zadanih ciljeva. Transakcijski vođa nastoji podređene učiniti zadovoljnima, što dovodi do povećanja produktivnosti. Transakcijski vođa se oslanja na uzajamnu ovisnost vodstva i podređenih, koje nagrađuje u zamjenu za uspješno izvršenje postavljenih zadataka. Ovaj tip vođe više se koncentrira na taktička nego li na na strategijska pitanja - poboljšanje kvaliteta i kvantiteta učinka, uz- stalnu orijentaciju na mjerenje performansi putem planova, budžeta i programa, u njegovom je svakodnevnom fokusu.[41]

Transformacijsko vodstvo karakterizira orijentiranost vođe u obiteljskom poduzeću na izmjenu osnovnih stavova podređenih, ne samo na prihvaćanje njegovih naredbi, kao i pristanak podređenih na izmjenu sustava vrijednosti promjene u njihovom vjerovanju, očekivanjima i potrebama. Transformacijski vođe posjeduju karizmu, imaju naglašenu viziju, te njeguju izrazito tolerantan stav i razumijevanje za potrebe podređenih. Obilježja transformacijskog vodstva su da je ono zaokupljeno moralom i etikom, orijentirano

[39] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[40] Ibd.
[41] Buble, M. (2000) *Management*. Split: Ekonomski fakultet.

ispunjavanju dugoročnih ciljeva i da oslobađa ljudski potencijal. Transformacijski vođa je generator promjena i inovacija, naročito u misiji obiteljskog poduzeća.[42]

Uslužno vodstvo karakterizirano je pristupom da posao postoji radi razvoja zaposlenika isto toliko koliko i podređeni u poduzeću postoje da bi obavili svoj posao. Uslužni vođa djeluje na razini ostvarenja ciljeva i potreba podređenih mu zaposlenika obiteljskom poduzeću, ali i na razini ostvarenja svrhe ih misije poduzeća kojeg vodi. Budući da je uslužno vodstvo orijentirano k povećanju motivacije podređenih, to uslužni vođa nastoji subordinirati osobne želje podređenih u cilju povećanja šansi obiteljskih poduzeća za uspješnim razvojem i transferom obiteljskog biznisa na nove generacije.

4.5. Održivost obiteljskog poduzeća

Sva poduzeća na svijetu, velika i mala, javna i privatna, razvijena i nerazvijena, suočena su s čitavim nizom pitanja koja se tiču njihove budućnosti i perspektivnosti razvoja i, u krajnjem, pitanjima mogućnosti svog opstanka u nepredvidivoj i turbulentnoj okolini. Kakve će biti potrebe tržišta, što namjerava konkurencija, da li se mijenjaju stavovi kupaca, kamo vodi napredak tehnike i tehnologije, što je s razvojem novih proizvoda, postoje li mogućnosti osiguranja potrebnih resursa, kamo vodi globalizacija poslovanja, kakve su implikacije povećanih potreba za efikasnosti, efektivnosti i inovacijama, itd., pitanja su koja se postavljaju pred sva poduzeća - bez obzira da li su u obiteljskom vlasništvu ili to nisu. Ono po čemu su obiteljska poduzeća jedinstvena, i što ih razlikuje od poduzeća koja nisu u vlasništvu ili pod kontrolom obitelji, predstavlja različitost interesa obitelji i interesa poslovanja u jedinstvenom sustavu obiteljskog poduzeća. Iz tog razloga, pored nabrojanih pitanja koja se postavljaju pred sva poduzeća u svijetu, pred obiteljska se poduzeća postavljaju i dodatna, specifična pitanja koja tangiraju i obitelj i obiteljsko poslovanje.

Odlučna pitanja s kojima se suočavaju obiteljskih poduzeća generirana su:[43]

- divergencijama koje proizlaze iz različitosti djelovanja podsustava obitelji i podsustava poslovanja, sve u okviru jedinstvenog sustava obiteljskog poduzeća,
- konfliktima koji proizlaze iz različitosti stadija životnih ciklusa poslovanja poduzeća i životnih ciklusa njihovih osnivača i ostalih članova obitelji, odnosno,

[42] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[43] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

- kulturom poduzeća odnosno različitih obrazaca njezinog iskazivanja u obiteljskom poduzeću.

Analiza glavnih tema znanstvenih radova iz područja obiteljskog poslovanja pokazuje da u njima prevladavaju: [44]

- problematika nasljeđivanja (više od 22%),
- istraživanje ekonomskih performansi obiteljskih poduzeća (više od 15%),
- upravljanje obiteljskim poduzećima (više od 9%),
- tematika vodstva i vlasništva nad obiteljskim poduzećima (više od 7%) i
- konflikti i ponašanja u obiteljskom biznisu (više od 6%), odnosno da navedenih pet područja pokriva oko 60% interesa istraživača obiteljskog biznisa

[44] Ibd.

Tablica 2. Kritična pitanja održivosti i razvoja obiteljskog poduzeća

1.	Da li se obitelj opredijelila za obiteljsko poslovanje i obvezala na razvoj svog poduzeća?
2.	Da li će članovi obitelji u obiteljskom poduzeću neograničeno djelovati, ili pak mogu ostvariti karijeru izvan obiteljskog biznisa?
3.	Da li obitelj želi zadržati biznis ili ga želi prodati?
4.	Kako odlučiti koji će članovi biti zaposleni u poduzeću?
5.	Da li svakom članu obitelji treba ponuditi zaposlenje u obiteljskom poduzeću?
6.	Da li će zetovi i snahe i ostala rodbina biti pozvani da rade u obiteljskom biznisu?
7.	Koja znanja i vještine se traže od obiteljskih članova uključenih u poslovanje poduzeća?
8.	Kako rasporediti poslove i odgovornosti u obiteljskom biznisu
9.	Kako ocjenjivati i nagrađivati obiteljske članove koji rade u obiteljskom poduzeću?
10.	Što činiti kada član obitelji ne ispunjava svoje obveze ili pak napusti poduzeće?
11.	Kako odabrati novog vođu obiteljskog poduzeća?
12.	Kada će se donijeti odluka o novom vođi obiteljskog poduzeća?
13.	Kako i kada provesti tranziciju vodstva obiteljskog poduzeća na novu vođu?
14.	Kako ocjenjivati radne performanse novog vođe obiteljskog poduzeća?
15.	Kako omogućiti karijeru obiteljskim članovima koji neće voditi obiteljsko poduzeće?
16.	Tko će sudjelovati u radu Nadzornog odbora - članovi obitelji, zaposlenici, vanjski savjetnici?
17.	Kako će djelovati Nadzorni odbor?
18.	Što se očekuje od direktora obiteljskog poduzeća?
19.	Tko može biti dioničar u obiteljskom poduzeću - da li predvidjeti pravo prvokupa dionica medu članovima obitelji?
20.	Da li nasljednicima namijeniti jednak udio u vlasništvu poduzeća, bez obzira da li su uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća ili to nisu?
21.	Kakve će dividende imati vlasnici dionica?
22.	Kako postići ravnotežu interesa aktivnih i pasivnih dioničara u obiteljskom poduzeću?
23.	Što činiti u slučaju da član obitelji želi prodati svoje dionice?
24.	Kako razriješiti obiteljske nesporazume između članova iste i članova različitih generacija?
25.	Kako podučiti snahe, zetove i mlade članove obitelji o vrijednostima poduzeća i obitelji?
26.	Tko će voditi obiteljske aktivnosti u sljedećoj generaciji?
27.	Kako pomoći članovima obitelji koji su zapali u financijske nevolje?
28.	Koje su ostale obveze prema članovima obite
29.	Što činiti u slučaju rastave braka među obiteljskim članovima?
30.	Što činiti kad član obitelji naruši zakon ili postane ozbiljno neubrojiv?
31.	Kako podržati članove obitelji u njihovim vlastitim poslovnim pothvatima?
32.	Kako zaštititi najznačajnije zaposlenike koji nisu članovi obitelji?
33.	Do koje je razine moguće dopustiti najznačajnijim zaposlenicima, koji nisu članovi obitelji, uključenost u obiteljske nesporazume i razmirice?
34.	Koje obveze obitelj ima prema vrijednim zaposlenicima?
35.	Da li će najznačajniji zaposlenici nečlanovi obitelji imati dionice obiteljskog poduzeća?
36.	Može li netko od nečlanova obitelji postati sljedeći vođa obiteljskog poduzeća?
37.	Kako tretirati vjerne i privržene zaposlenike čija produktivnost i radni doprinosi opadaju?
38.	Koje su društvene odgovornosti obiteljskog poduzeća?
39.	Kako se nositi s javnom predodžbom o obiteljskom poduzeću i očekivanjima javnosti usmjerenim prema obiteljskom biznisu?

Izvor: Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 119 – 120.

Najznačajnija područja s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća su:[45]

- Nasljeđivanje → Kada i kako će nastupiti? Tko će o tome odlučivati? Kako odrediti budućeg vođu? Kada će nastupiti prijenos vodstva? Da li će obiteljsko poduzeće osigurati osnivaču financijsku sigurnost u vrijeme njegove treće dobi?
- Vlasništvo → Tko će biti novi vlasnik poduzeća nakon osnivača? Kako dovoljno dobro sagledati kritičnu ulogu vlasništva u obiteljskom poduzeću? Kako omogućiti kontrolu nad poduzećem u slučajevima disperziranog vlasništva?
- Uključenost u obiteljsko poslovanje → Koga i na koji način uključiti u obiteljsko poslovanje. Koji su zahtjevi i pravila za uključivanje u poduzeće? Koja je uloga nečlanova obitelji u obiteljskom poslovanju? Kako pratiti rad i plaćati zaposlenike?
- Poslovna odgovornost → Kako članovi obitelji predstavljaju obiteljsko poduzeće i kako snose poslovnu odgovornost? Do koje razine će se informacije zadržavati u obitelji, a od koje (razine) će biti dostupne onim izvan obitelji? Koja je odgovornost poduzeća prema okolišu? Koja je društvena odgovornost obiteljskog poduzeća?
- Osobne obveze → Koje su osobne obveze i odgovornosti članova obitelji prema obiteljskom poduzeću, i obrnuto? Kako se postaviti u slučaju rastave braka u obitelji?
- Unutarobiteljski odnosi → Kako se odnositi prema međugeneracijskom sukobu? Što činiti s rivalstvom braće i sestara? Kako se postaviti prema odnosima koji proizlaze iz braka - odnosima prema snahama i zetovima?
- Izvanobiteljski odnosi –> Kako će članovi obitelji tretirati nečlanove? Kako će se nagrađivati i promovirati nečlanovi obitelji? Kako će se profesionalna kultura ispreplesti s obiteljskom kulturom u poduzeću?

Učinkovitost obiteljskog poslovanja i mogućnost prijenosa obiteljskog poduzeća na nove generacije koje tek slijede, umnogome je određena uspješnosti odgovora na navedena pitanja - ona obiteljska poduzeća koja se bolje pripreme i koja primijene strateške odgovore na već postavljene grupe pitanja, uz pretpostavku kontinuiteta poslovnog razvoja, s više će vjerojatnosti spremno dočekati promjene koje nosi budućnost.

[45] Ward, L.J. (2004) *Perpetuating the Family Business*. Macmillan: Palgrawe.

4.6. Razvoj karijere u obiteljskom poduzeću

Razvoj karijere svakog obiteljskog člana orijentiran je na pojedinca i njegove potencijale - on je povezan uz stjecanje novih vještina i znanja neophodnih za preuzimanje novih, sve složenijih poslova zadataka, uključivo i odgovornost za njihovo izvršenje. U procesu razvoja karijere obiteljskog člana, obitelj i pojedinac pojavljuju se kao partneri kojima je zajedničko stremljenje razvoj individualne karijere svojih članova, bez obzira hoće li član obitelji svoju karijeru ostvariti u obiteljskom poduzeću ili pak izvan njega. Odabir vrste stupnja obrazovanja izrazito je individualna odluka, u kojoj značajan utjecaj imaju intelektualni, psihološki i emocionalni faktori.

lako je za očekivati da će djeca ili unuci osnivača, po prirodi stvari, iskazivati želju za svojim ulaskom u svijet obiteljskog poslovanja, to uvijek nije slučaj. Razlozi su mnogostruki - od onih koje generiraju osobni faktori pojedinih ova obitelji, poput zainteresiranosti, sposobnosti i obrazovanja, preko ekonomskih, socijalnih i tržišnih, sve do financijskih potencijala koje obiteljsko poslovanje nudi, odnosno stanja i razvoja obiteljskih odnosa, naročito odnosa na relaciji roditelji-djeca, braća-sestre, odnosa medu nećacima i ostalom rodbinom. Rastući problem mnogih obiteljskih poduzeća predstavlja apatija i nezainteresiranost dijela mogućih nasljednika za ostvarenjem karijere u obiteljskom poduzeću, za vođenjem i upravljanjem obiteljskim poduzećem kojeg su osnovali njihovi roditelji, odnosno njihova nekompatibilnost svijetu biznisa.

Dio potencijalnih nasljednika iskazuje svoju zainteresiranost za ostvarenjem poslovne karijere u obiteljskom poduzeću, kako iz razloga osobne zainteresiranosti tako i iz žele da obiteljsko poduzeće, koje je u njihovoj mladosti imalo snaž_nu ulogu i pružilo podršku njihovom ekonomskom i društvenom razvoju, nastavi s djelovanjem u budućnosti i, možda, bude oslonac ne samo njima već i njihovim generacijama koje tek dolaze. Motive osnivačeve djece koji utječu na opredijeljenost mlade generacije da nastave roditeljskim putem moguće je, prema istraživanjima Nancy Bowman-Upton, iskazati kao: "želju za zaradom, ljubav prema biznisu, dobre mogućnosti razvoja karijere, utjecaj na obitelj i želju da se pomogne obitelji. "

Pri promišljanju o realizaciji svojih karijera u obiteljskom poduzeću, budući nasljednici navode sljedeće razloge kao dominantne:[46]

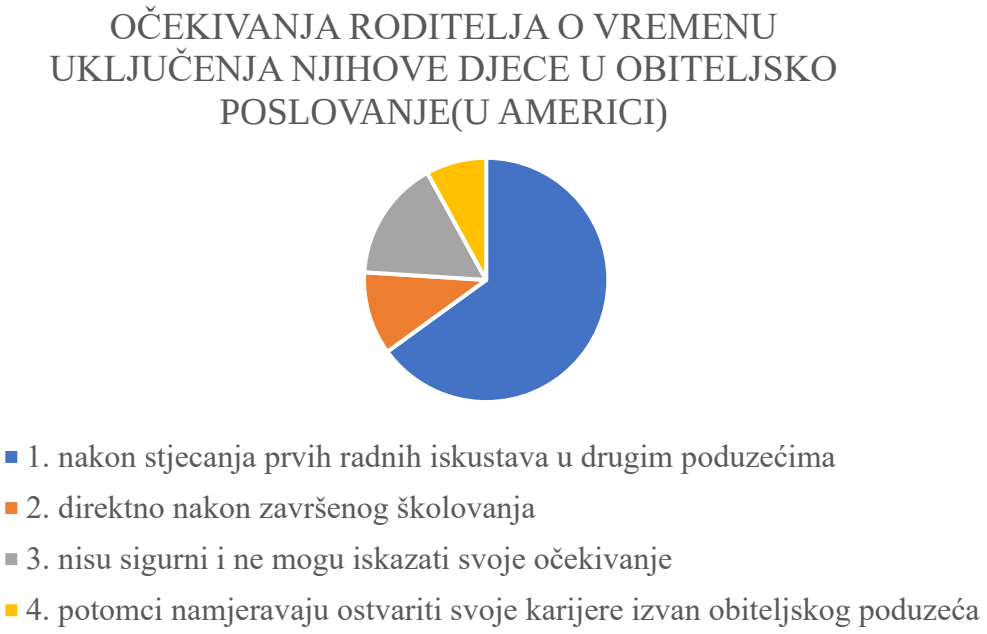
- poduzeće će jednoga dana biti moje,
- moji roditelji to od mene očekuju,
- osjećam sigurnost u obiteljskom poduzeću,
- kasno je za otpočinjanje s karijerom izvan svog poduzeća,
- volim svoju obitelj i ponosan sam s njom i njenim poslovanjem,
- moja obitelj je dinamična i dostojna povjerenja,
- želim zaštititi moje obiteljske interese,
- obiteljsko poduzeće je moja baština,
- rad u obiteljskom poduzeću je financijski privlačan, i ilustriraju čitav niz mogućnosti, nagrada i izazova koji stoje pred mladom generacijom.

Mogućnost koja se mladima pruža glede njihovog radnog angažmana u obiteljskom poduzeću - da djeluju zajedno s roditeljima, braćom i/ili sestrama i eventualno ostalom rodbinom - implicira dijeljenje zajedničkih uspjeha, ali i zajedničko snošenje rizika neuspjeha, i može predstavljati izazov mladoj generaciji. Rad u obiteljskom poduzeću, unutar obitelji koja se voli i poštuje, dovodi do posebne emotivne povezanosti u zajedništvu i obitelji i poduzeća, kao i do psihološkog ispunjenja i osjećaja člana mlade generacije da on predstavlja dio procesa koji je veoma značajan za obitelj kojoj pripada. Rezultati istraživanja koje su medu vlasnicima američkih obiteljskih poduzeća proveli Laventhal i Horwath upućuju, glede određivanja trenutka potencijalnog uključivanja njihove djece u obiteljsko poslovanje, na sljedeća očekivanja roditelja:[47]

- nakon stjecanja prvih radnih iskustava u drugim poduzećima (65%), direktno nakon završenog školovanja (11%),
- nisu sigurni i ne mogu iskazati svoje očekivanje (16%),
- potomci namjeravaju ostvariti svoje karijere izvan obiteljskog poduzeća. (8%), što je prikazano sljedećim grafom.(Graf 1.)

[46] Holton, L. (1983) Emotional Ties Keep Generations: Working in the Family Business. Chichago: Chicago Sun Times.
[47] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Grafički prikaz 1. Očekivanja roditelja o vremenu uključenja njihove djece u obiteljsko poslovanje(u americi)



Izvor: izradio autor

Već tijekom djetinjstva mladi članovi obitelji dobivaju prve uvide u to čime se roditelji bave, što je njihovo obiteljsko poduzeće, uče na poslovnim primjerima što je to časnost u poslovanju, etika na poslu i odgovornost, kako prema zaposlenicima, tako i prema poduzeću. Jedan od načina pripreme mlade generacije za radni angažman u obiteljskom poduzeću i, moguće buduće preuzimanje upravljanja, ne samo na srednjoj razini već i na razini top menadžmenta, predstavlja njihovo rano i postepeno uključivanje u svijet obiteljskog poslovanja. Ono se najčešće pojavljuje formi uključivanja mladih u obavljanje jednostavnih poslova, koji tako stječu prva iskustva o načinu rada i funkcioniranju obiteljskog poduzeća, ali isto tako i o načinu zarađivanja novca vlastitim radom i samoprijegorom. Ovakva iskustva su neophodna mladoj generaciji za njihovu buduću, a za obiteljsko poduzeće krucijalnu odluku - opredijeliti se za rad u obiteljskom poduzeću ili pak za stvaranje karijere izvan njega. Stečeno iskustvo i ostvaren uvid u funkcioniranje obiteljskog poduzeća - bez obzira na kasniju odluku za ili protiv karijere u obiteljskom poduzeću - može značajno pomoći u procesu edukacije

mlade generacije i može joj ukazati na potrebna znanja i vještine koje se od nje očekuju da će educiranjem steći. [48]

Drugi način pripreme mlade generacije za potencijalno uključivanje u obiteljsko poduzeće predstavlja njeno radno angažiranje u poduzeću izvan obiteljskog kruga, koje osim teškog i mukotrpnog rada zahtijeva stručnost, sposobnost i neophodnu kreativnost. Radeći u poduzeću izvan obiteljskog kruga, potencijalni zaposlenici obiteljskog poduzeća će, osim stečenog iskustva i iskazanih vlastitih sposobnosti, uočiti kulturu i vrijednosti poduzeća u kojem rade, uključivo i steći odgovornost za poslove koje obavljaju. Tako stečena iskustva i, eventualno, prošireni vidokruzi poslovnog procesa uz stvorenu osobnu poslovnu promociju, mogu bitno pomoći članovima mlade generacije kod donošenja odluke o svom budućem radnom angažmanu. Ako je odluka pozitivna za nastavak karijere u obiteljskom poduzeću, stečeno iskustvo radom kod drugog može olakšati ulazak mladog obiteljskog člana u svijet biznisa svoje obitelji. Ni prvi ni drugi način pripreme mlade generacije za uključivanje u obiteljsko poslovanje ne mogu garantirati ishod njihove odluke u vezi ostvarenja karijere u obiteljskom poduzeću, ali mogu bitno pomoći stvarajući pretpostavke za donošenje tako značajne odluke. U odlučivanju mlade generacije gdje će, kada i kako ostvariti svoju karijeru, pored poslovnih iskustava značajnu ulogu imaju i ostali faktori: osobne sklonosti i želje, potrebe za izbjegavanjem obiteljski konflikata, nesigurnost u vlastite sposobnosti, strah od mogućih rizika u poslovanju koji mogu ugroziti i opstanak obitelji i sl.[49]

4.7. Temeljni uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Trajanje životnog ciklusa poduzeća (bez obzira na vlasništvo) pokazuje da od svih novoosnovanih kompanija njih oko 87% preživi prvu godinu poslovanja; 68% poduzećapreživi najmanje tri godine, a 55% novoosnovanih poduzeća doživi pet godina poslovanja, što je prikazano na sljedećem grafu.(Graf.2)

[48] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[49] Ibd.

Grafički prikaz 2. Trajanja životnog ciklus poduzeća



Izvor: izradio autor

Ovo ilustrira da je stopa smrtnosti novoosnovanih poduzeća izrazito visoka, a osnovni uzroci poslovne propasti novoosnovanih poduzeća su nekompetentnost, pomanjkanje menadžerskog iskustva, neiskustvo u struci, nemar, prijevara i nesreća.[50] Pri navedenom, glavni uzrok neuspjeha leži u nekompetentnosti i greškama menadžmenta — poslovne pothvate započinju poduzetnici kao hrabri, skloni riziku i inovativni pojedinci, kojima nedostaju menadžerska znanja i vještine upravljanja poduzećem i vođenjem njegovog poslovanja. lz ovoga slijedi zaključak po kojem skoro svako drugo novoosnovano poduzeće propada iz razloga što njegovi menadžeri ne poznaju u dovoljnoj mjeri i ne vladaju svim funkcijama menadžmenta — planiranjem, organiziranjem, kadroviranjem, vođenjem i kontroliranjem.

Kako to navodi PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2010/11, procjenjuje se da u SAD-u svega 30% obiteljskih poduzeća preživi prijelaz poduzeća od osnivača u ruke druge generacije obitelji, oko 12% obiteljskih poduzeća su vidljivi u rukama treće generacije, a samo njih 3% u rukama četvrte i kasnijih generacija. Do sličnih rezultata došli su i drugi autori. Istraživanja koja je proveo John War pokazala su da manje od 30% američkih

[50] Siropolis, C. N. (1995) *Menadžment malogapoduzeća*. Zagreb: Mate.

obiteljskih poduzeća nastavljaju s poslovanjem u drugoj generaciji, a tek 13% njih posluju u trećoj generaciji. [51]

William Megginson i suradnici navode procjenu po kojoj manje od jedne trećine američkih obiteljskih poduzeća doživi uspješan prijelaz među generacijskog praga s prve na drugu generacije, a oko 8% prijeđe prag treće ili više generacije.[52] Iz prezentiranih rezultata parcijalnih studija, koje su najčešće bazirane na procjenama učinjenima od strane osiguravajućih društava ili centara obiteljskog biznisa, uočeno je da obiteljska poduzeća imaju relativno kratak životni vijek. mogući uzroci koji dovode do relativne kratkoće trajanja obiteljskih poduzeća odnosno kratkoće trajanja njihovog poslovnog životnog ciklusa mogli bi se, pored općih uzroka koji dovode do smrtnosti kompanija bez obzira na činjenicu tko je njen vlasnik (životni ciklus proizvoda i životni ciklus poduzeća, utjecaj konkurencije, prezaduženost, vladina regulativa, nekompetentnost vodstva, nemar, prevara i sl.) iskazati na sljedeći način. [53]Prvi uzrok relativne kratkoće trajanja obiteljskih poduzeća je taj što se sva poduzeća, obiteljska ili neobiteljska, javna ili privatna, mješovita ili državna, velika ili mala, razvijaju ili propadaju sukladno svojim sposobnostima prilagođavanja turbulentnim promjenama u okolini i sposobnostima razvoja i zaštite svojih komparativnih prednosti. [54]Drugi uzrok relativno kratkog trajanja obiteljskih poduzeća moguće je pronaći u činjenici da mnoge obitelji, na određenom stupnju razvoja svog obiteljskog poduzeća nisu angažirale profesionalne menadžere, već su poslove upravljanja svojim poduzećima zadržale za članove obitelji, bez obzira na njihove profesionalne (ne)sposobnosti.[55]Treći je uzrok kratkoće trajanja životnog ciklusa moguće tražiti u interakcijama poslovnog i obiteljskog podsustava obiteljskom poduzeću, koji u inicijalnoj fazi razvoja podupiru jedan drugoga, a u kasnijim se fazama počinju neskladno (inkongruentno) razvijati. Nastanak neskladnosti u razvoju obiteljskog poduzeća leži u činjenici da su članovi obitelji, njihovi cijevi i vrijednosti podložni stalnim mijenjanjima - dok je obitelj emocionalan sustav baziran na krvnom srodstvu.[56]

[51] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[52] Megginson, L.W. i sur. (1997) *Small Business Management – An Entrepreneur Guide to Sucess*. Hill: Irwin McFeaw.
[53] Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
[54] Ibd.
[55] Ibd.
[56] Ibd.

5. PREDNOSTI, IZAZOVI I OGRANIČENJA OBITELJSKOG POSLA

5.1. Prednosti obiteljskog posla

U funkcioniranju svake organizacije u bilo kojem dijelu svijeta postoje brojne prednosti i nedostaci jedne organizacije u odnosu na drugu, pa tako i u slučaju obiteljskih poduzeća. Prednosti obiteljskih poduzeća su brojna, no najveći temelj uspjeha i preživljavanja svih obiteljskih poduzeća predstavlja održavanje međusobnog poštovanja i dobri međuljudski odnosi u samom poduzeću. U obrnutom slučaju, nedostatak ljubavi i poštovanja implicira visoku razinu neizvjesnosti i može izazvati negativne posljedice, kao što je npr. otkaz članu obitelji.[57]

Neke od najvažnijih prednosti obiteljskih poduzeća su: obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno, spremnost obitelji na odricanja, usmjerenje zaposlenika (članova obitelji) na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugoročno, poticanje na odgovornost i razvoj radnih navika svakog člana obitelji, poticanje zajedništva u obitelji, posvećenost kvaliteti i izgradnji branda, etična i društvena odgovornost naročito prema lokalnoj zajednici i ostale.[58] Marc Dollinger ukazuje na četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća, koji se mogu iskazati na sljedeći način:

Financijski resursi – govori o ujedinjenju svih snaga članova obitelji kako bi se omogućila realizacija novih poduhvata s vlastitim inicijalnim ulogom. Članovi obitelji se mogu odreći dividendi, mogu pristati na niže stope povrata od onih tržišnih i mogu omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Članovi obitelji mogu se pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku.

Ljudski potencijali – obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta– kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički interes na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom.

Organizacijski resursi – obiteljska poduzeća nastoje unaprijediti i kontrolirati kako organizaciju poslovanja, tako i ponašanje članova obitelji, individualno i grupno. Kultura obitelji tako može postati kultura organizacije.

[57] Antolović, K. (2017) *Obiteljsko poduzetništvo.* Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
[58] Dollinger, M.J. (1999) *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. 2. izd. Prentice Hall.

Resursi uvaženosti i dobrog glasa – obitelji su prezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime. Kod uspješnih ono izaziva ponos i poštovanje. U javnom svijetu, obiteljski biznis koji povezuje ime i reputaciju je onaj koji posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja.

5.2. Izazovi i ograničenja obiteljskog posla

Izazov obiteljskog posla je stvaranje tradicije. Međutim, postoje i javljaju se i drugi izazovi s kojima se obiteljska poduzeća susreću, a neke od njih ćemo i obraditi.

U slučajevima kada se obiteljski biznis nalazi u poteškoćama, moguća je pojava nezadovoljstva zaposlenika, odnosno članova obitelji, dolazi do razmirica, sukoba, pa nerijetko i do raspada obitelji. Utjecaj emocija također ima veliki značaj na konflikte u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Javljaju se i problemi oko nasljedstva, ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ, nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.

U obiteljskom poslu vlasnik poduzetnik, često istodobno obnaša ulogu ulagača, menadžera i obavlja poslove proizvodnje, prodaje, knjigovođe i slično. Nema menadžerski tim specijaliziran za različite funkcije nego sam donosi raznovrsne odluke i to mu uvelike povećava odgovornost za poslovni uspjeh. Stoga se kao jedan od izazova smatra i porast odgovornosti.

Kao ograničenje u obiteljskom poslu smatra se nedostatak znanja i stručnosti. On se najviše osjeća pri stručnim poslovima koje objektivno članovi obitelji ne mogu sami obavljati pa je izvedba ispod stručne razine. Da bi se izbjegle negativne posljedice za takve je poslove potrebno angažirati stručnjake dok se neki član obitelji ne školuje za obavljanje tog posla.

Još neki od nedostataka i ograničenja su: neki članovi obitelji rad u poduzeću uzimaju „zdravo za gotovo“, nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog, miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, nejasna podjela rada i odgovornosti, visoka rizičnost posla, kojoj su izloženi svi članove jedne obitelji (mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja) i ostali.

6. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA U SVIJETU I U REPUBLICI HRVATSKOJ

6.1. Primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakoga gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Udio obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama veći je od 60%, a udio u zaposlenosti kreće se između 30% i 60%. Demografija obiteljskih poduzeća na svjetskoj razini bilježi najveći udio obiteljskih poduzeća u sektoru malih i srednjih poduzeća, ali i među obiteljskim poduzećima ima onih koja su dugovječna i imaju ubrzani rast. Primjeri uspješnih obiteljskih poduzeća su Peugeot, Fiat, Zara, Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA, Johnson&Johnson, poslovanje obitelji Wallenberg iz Švedske koja kontrolira čak 43% švedskog gospodarstva ili obitelji Noboa koja osigurava prihod za 3 milijuna od ukupno 11 milijuna stanovnika Ekvadora. U SAD-u 35% od 500 najvećih poduzeća su obiteljska poduzeća. Zbog navedenih podataka o značajnom utjecaju obiteljskih poduzeća na gospodarstvo, u razvijenim zemljama mnogo pažnje i istraživanja posvećuje se upravo obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća su specifična – imaju svoje prednosti, ali i nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća. Među glavnim problemima obiteljskih poduzeća je pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Istraživanja pokazuju da samo u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija unutar obitelji i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadaju. [59]

[59] HUP. (2012) Transfer generacija u hrvatskim obiteljskim poduzećima. *Poslovni dnevnik* [online]. Dostupno na: https://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888 [25. svibnja 2021.]

U sljedećoj tablici prikazano je 10 svjetski najpoznatijih obiteljskih poduzeća. [60] (Tablica3.)

Tablica 3. Najveća i najpoznatija obiteljska poduzeća

REDNI BROJ	ORGANIZACIJA	JAVNO/PRIVATNO	OBITELJSKI VLASNICI
1	Walmart Inc.	JAVNO	Walton
2	Volkswagen AG	JAVNO	Piech and Porsche
3	Berkshire Hathaway Inc.	JAVNO	Buffett
4	Exor N.V.	JAVNO	Agnelli
5	Ford Motor Company	JAVNO	Ford
6	LG Group	JAVNO	Koo
7	SK Group	JAVNO	Chey
8	PJSC LUKOIL	JAVNO	Alekperov
9	Schwarz Group (incl. Kaufland, Lidl)	PRIVATNO	Schwarz
10	Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft	JAVNO	Klatten and Quandt

Izvor: Bain, D. (2021) The World's Top 750 Family Businesses Rankig. *Family Capital* [online]. Dostupno na: https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/ [25. svibnja 2021.]

[60] Bain, D. (2021) The World's Top 750 Family Businesses Rankig. *Family Capital* [online]. Dostupno na: https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/ [25. svibnja 2021.]

6.1.1. Walmart

Walmart Inc. (ranije Wal-Mart Stores, Inc.) je američka multinacionalna maloprodajna korporacija koja upravlja lancem hipermarketa (koji se nazivaju i supercentari), diskontnim robnim kućama i trgovinama mješovitom robom iz Sjedinjenih Država sa sjedištem u Bentonvilleu, Arkansas. Tvrtku je osnovao Sam Walton u obližnjem Rogersu u Arkansasu 1962. godine i inkorporirana prema Općem zakonu o korporacijama u Delawareu 31. listopada 1969. Također posjeduje i upravlja maloprodajnim skladištima Sam's Club.[61]

Od 31. srpnja 2021. Walmart ima 10 524 trgovine i markete u 24 zemlje, koji posluju pod 48 različitih naziva. Tvrtka posluje pod imenom Walmart u Sjedinjenim Državama i Kanadi, kao Walmart de México y Centroamérica u Meksiku i Srednjoj Americi te kao Flipkart Veleprodaja u Indiji. Posluje u potpunosti u Čileu, Kanadi i Južnoj Africi.[62] Od kolovoza 2018. Walmart ima samo manjinski udio u Walmart Brasil, koji je u kolovozu 2019. preimenovan u Grupo Big, s 20 posto dionica tvrtke, a tvrtka za privatno ulaganje Advent International drži 80 posto vlasništva nad tvrtkom.

[61]United States (2021) Walmart Inc. [online]. Dostupno na: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/104169/000010416918000013/form8-kx212018.htm [29. srpnja 2021.]
[62] Walmart (2021) Unit Counts by countrs [online]. Dostupno na: https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2022/q2/FY2022-Q2-Unit-Count.pdf [30. srpnja 2021.]

Slika 5. Walmart trgovina



Izvor:
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/d/d3/RichmondHillWalmart.jpg/800px-RichmondHillWalmart.jpg

Walmart je najveća svjetska tvrtka po prihodu, s 548,743 milijarde dolara, prema popisu Fortune Global 500 2020. Također je najveći privatni poslodavac na svijetu s 2,2 milijuna zaposlenih. To je obiteljsko poduzeće u javnom vlasništvu jer tvrtku kontrolira obitelj Walton. Nasljednici Sama Waltona posjeduju više od 50 posto Walmarta i preko njihove holding kompanije Walton Enterprises i od njihovih pojedinačnih udjela. Walmart je bio najveći trgovac namirnicama u Sjedinjenim Državama u 2019. godini, a 65 posto Walmartove prodaje od 510,329 milijardi američkih dolara došlo je iz američkih trgovačkih procesa.

6.1.2. Volkswagen

Volkswagen je njemački proizvođač motornih vozila koji je 1937. godine osnovala Njemačka fronta rada, poznata po svojoj ikoničnoj Bubi i sa sjedištem u Wolfsburgu. To je vodeći brend Volkswagen Grupe, najvećeg proizvođača automobila po svjetskoj prodaji u 2016. i 2017. Najveće tržište grupe je u Kini, koja isporučuje 40% svoje prodaje i dobiti. Popularni modeli Volkswagena uključuju Golf, Jettu, Passat, Atlas i Tiguan.

Tvrtkom je izvorno upravljala njemačka fronta rada (Deutsche Arbeitsfront), nacistička organizacija. Austrijski automobilski inženjer Ferdinand Porsche, koji je bio odgovoran za originalni dizajn automobila, angažiran je od strane Njemačke fronte rada 1934. godine, a osnova je za novu tvornicu u saveznoj državi Donja Saska 1938. Izbijanje Svjetskog rata II 1939. dogodila se prije početka masovne proizvodnje, a tvornica je prenamijenjena za proizvodnju vojne opreme i vozila. Volkwagenovo vojno sudjelovanje učinilo je njegovu tvornicu metom savezničkih bombardera, a do kraja rata tvornica je bila u ruševinama. Obnovljen je pod britanskim nadzorom, a masovna proizvodnja Volkswagena započela je 1946. Kontrola nad tvrtkom prenesena je 1949. na zapadnonjemačku vladu i državu Donja Saska. [63]

Proizvodnja Volkswagena brzo se proširila 1950 -ih. Tvrtka je predstavila kombi Transporter 1950. i kupe Karmann Ghia 1955. Prodaja u inozemstvu općenito je bila jaka u većini izvoznih zemalja, ali zbog male veličine automobila, neobičnog zaobljenog izgleda i povijesne povezanosti s nacističkom Njemačkom, prodaja u Sjedinjene Države su u početku bile trome. Automobil je tamo počeo prihvaćati kako je 1950 -ih godina napredovalo, a Volkswagen of America osnovan je 1955. Američka reklamna agencija Doyle Dane Bernbach angažirana je za predstavljanje marke 1959. godine, a rezultat je bila značajna reklamna kampanja koja je pomogla popularizirao automobil kao "Buba" i promovirao njegovu veličinu i nekonvencionalan dizajn kao prednost za potrošača. Kampanja je bila vrlo uspješna, a Buba je dugi niz godina bila najpopularniji uvozni automobil u Sjedinjenim Državama. Iako je Volkswagen napravio mnogo detalja u Bubi, osnovni dizajn stražnjeg motora i zaobljeni oblik

[63] Britannica (2021) Volkswagen Group[online]. Dostupno na: https://www.britannica.com/topic/Volkswagen-Group [08. kolovoz 2021.]

ostali su isti. Tvrtka je razvila druge modele stražnjih motora s modernijim stilom i poboljšanim inženjeringom, no nijedan nije bio tako uspješan kao Buba.[64]

Konkurencija malih automobila s modernijim dizajnom i sve problematičnije financije tvrtke na kraju su diktirali promjenu korporativne filozofije prema razvoju suvremenijih i sportskijih modela automobila. Kao rezultat toga, Volkswagen je 1970-ih počeo postupno ukidati automobile sa stražnjim motorom, zamijenivši ih izvedbama s pogonom na prednje kotače s prednjim motorom. Prvi od tih novih automobila bio je kratkotrajni K70 1970., zatim Passat 1973. Međutim, najznačajniji je bio Golf koji je predstavljen 1974. Golf je bio trenutni prodajni uspjeh, čime je učinkovito zamijenila Bubu u liniji tvrtke i na kraju postala Volkswagenov najprodavaniji model u svijetu.[65]

Zajedničko vlasništvo Volkswagena od strane vlade Zapadne Njemačke i savezne države Donja Saska nastavilo se do 1960. godine, kada je tvrtka uglavnom denacionalizirana prodajom 60 posto svojih dionica javnosti. Od 1950 -ih Volkswagen je upravljao tvornicama u većem dijelu svijeta, uključujući Meksiko, Brazil, Kinu i Sjedinjene Države. Osim osobnih automobila, tvrtka proizvodi i kombi vozila te gospodarska vozila. Volkswagen posjeduje još nekoliko automobilskih kompanija, uključujući Audi i Porsche u Njemačkoj, SEAT (Sociedad Española de Automóviles de Turismo) u Španjolskoj, Škodu u Češkoj, Bentley u Velikoj Britaniji, Lamborghini u Italiji i Bugatti u Francuskoj.

Sredinom 2015. Volkswagen se nakratko odlikovao najvećim svjetskim proizvođačem automobila po volumenu nakon što je prestigao Toyota Motor Corporation. Međutim, nedugo nakon toga Volkswagen se suočio s krizom odnosa s javnošću kada je američka Agencija za zaštitu okoliša (EPA) utvrdila da proizvođačevi automobili na dizelski pogon sadrže softver koji mijenja performanse vozila kako bi prošao testove emisije. Volkswagen je priznao da je instalirao "uređaj za poraz", te je opozvao više od 10 milijuna automobila širom svijeta. Samo u Sjedinjenim Državama proizvođač automobila suočio se s kaznama većim od 4 milijarde dolara, a nekoliko je službenika Volkswagena kasnije proglašeno krivim za različite zločine. Unatoč skandalu, prodaja Volkswagena u svijetu nastavila se povećavati.

[64] Ibd.
[65] Ibd.

6.2. Primjeri obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu svoje obitelji, te koje osigurava radno mjesto i ostvaruje prihode za članove obitelji. Također, smatra se da su u Hrvatskoj većina mikro i malih poduzeća u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme upravlja poduzećem. U Hrvatskoj isto tako postoje primjeri velikih obiteljskih poduzeća koja dobro funkcioniraju i u smislu strukture vlasništva i u smislu upravljanja poslovnim procesom te uključenosti članova obitelji u proces donošenja strateških odluka. Neki od primjera takvih obiteljskih poduzeća su: Gavrilović d.o.o., kao tvrtka koja ima najdužu tradiciju. Što se tiče malih, uspješnih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, pravi primjer jest poduzeće TIM KABEL, u kojem su osnivači i vlasnici tvrtke supružnici. Svoje poslovanja započeli su u garaži, a danas imaju poslovnice Zagrebu, Splitu i Osijeku. Njihova obiteljska tvrtka vodeći je distributer kabela u Hrvatskoj, a svoje proizvode izvoze i u daleku Australiju[66].

Izrazito značajnu ulogu obiteljskih poduzeća u generiranju zaposlenosti i poticanju socijalnog i regionalnog razvoja u Europi dokazuje činjenica da je u obiteljskim poduzećima zaposleno više od 2/3 od ukupnog broja zaposlenih.

6.2.1. Gavrilović

Jedan od najpoznatijih hrvatskih obiteljskih poduzeća je Gavrilović d.o.o. Poduzeće Gavrilović posluje od davne 1690. kada braća Gavrilović dolaze u Petrinju i kreću se baviti mesarskim zanatom.

„Još u 16. stoljeću turski osvajači izgradili su tvrđavu na kojoj se danas nalazi grad Petrinja. Nakon protjerivanja osvajača, novi grad Petrinja razvio se na delti rijeka Petrinjčice i Kupe, gdje je postao važno vojno i trgovačko središte Vojne krajine. Prvi Gavrilovići stigli su u Petrinju sredinom 17. stoljeća; nakon bijega od Turaka, braća Ivan i Petar započeli su trgovinu mesom.“[67]

Danas tvrtkom upravlja deveta generacija obitelji Gavrilović. Upravo po tom dugom obiteljskom naslijeđu tvrtka je jedinstvena u Hrvatskoj i među rijetkim je takvim obiteljskim tvrtkama u svijetu. Stvorili su prepoznatljive proizvode, dobar glas i tradiciju. U istraživanju

[66] Ibd.
[67] Gavrilović (2021) History[online]. Dostupno na: https://www.gavrilovic.hr/en/history/ [09. kolovoz 2021.]

Brandpuls agencije Puls, Gavrilović je najpoznatiji i najbolje ocjenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji: 98796 potrošača u Hrvatskoj poznaje Gavrilović.

6.2.2. Hrga Grill

Za potrebe rada proveden je intervju sa obiteljskim poduzećem Hrga Grill iz Sesveta. Poduzeće posluje na adresi Bjelovarska bb, Sesvete. Objekt se bavi pripremom brze hrane, a svoju djelatnost obavlja već 26 godina. Intervju je proveden 13. kolovoza 2021. sa vlasnicom objekta Anđom Hrgović koja zajedno sa svojim suprugom Josipom vodi poslovanje obiteljskog poduzeća.

Ideju za osnivanjem dobio je suprug sugovornice, koji je prije osnivanja obrta vodio noćni klub sa prijateljima. Najveća motivacija im je bila posao u koji će moći uložiti sebe za svoju obitelj. Također vodila ih je volja za time budu sami svoji šefovi, a uz to su spojili i ljubav i strast prema kuhanju. Kako navode, prepreke su neizostavan put ka cilju, a one s kojima su se oni susreli su prije svega bile financijske, a potom administrativne zbog dugog procesa za dobivanje raznih dozvola koje su im bile potrebne. Najveći problem koji ih prati od samog početka poslovanja je dozvola za otkup zemlje. Naime, površina restorana je na javnoj površini grada Zagreba. Iako su vlasnici građevinske dozvole i investitori radova već 26 godina još nisu dobili dozvolu i prava da je zemlja u njihovu vlasništvu. Također problem koji ih trenutno prati je manjak radne snage. Vlasnici ističu da svoj posao ne mogu zamisliti bez obitelji te da bez njih posao ne bi opstao. Najvažnije od svega im je što od obitelji imaju podršku i njihovo povjerenje. Također navode da im obitelj daje snagu da ne odustaju jer su svjesni da oni i njihove obitelji žive od tog posla. Kao najveće prednosti navode ulaganje u vlastitu budućnost, to da rade posao koji vole i da znaju da imaju radnike to jest članove obitelji koji daju svoj maksimum baš iz toga razloga što su obitelj i da su zbog toga iznimno predani poslu. Najveći nedostatak navode da je taj što „nemaju ni svetka ni petka“ i to što često dio obitelji ne prisustvuje na obiteljskim okupljanjima. Mladima bi preporučili da se bave poduzetništvom, pogotovo pokretanjem obiteljskog poduzetništva ali i da budu spremni na puno truda, rada i odricanja. Jako teško odvajaju privatni život od poslovnog jer je neizostavna tema svakog druženja i okupljanja posao. Na kraju ističu da je za sve njihove uspjehe zaslužna obitelj koja je uvijek bila predana poslu koliko i oni, te poručuju svima koji se planiraju baviti poduzetništvom da bi uspjeli u nečemu prvo morate vjerovati da to možete.

7. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzeće može se opisati kao interakcija između dva odvojena, ali povezana sustava - poduzeća i obitelji - s nesigurnim granicama i različitim pravilima. Grafički se ovaj koncept može prikazati kao dva kruga koji se sijeku. Obiteljska poduzeća mogu uključivati brojne kombinacije članova obitelji u različitim poslovnim ulogama, uključujući muževe i žene, roditelje i djecu, šire obitelji i više generacija koje igraju uloge dioničara, članova odbora, radnih partnera, savjetnika i zaposlenika. Zbog preklapanja ovih uloga često dolazi do sukoba. Načini na koje pojedinci tipično komuniciraju unutar obitelji, na primjer, mogu biti neprikladni u poslovnim situacijama. Slično, osobne brige ili rivalstva mogu se prenijeti na radno mjesto na štetu tvrtke. Kako bi uspjelo, obiteljsko poduzeće mora držati otvorene komunikacijske linije, koristiti alate za strateško planiranje i po potrebi angažirati pomoć vanjskih savjetnika.

Procjenjuje se da oko 80% malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj čine obiteljska poduzeća te da u njima radi oko 60% zaposlenih u privatnom sektoru. Kao ključne prednosti navode se povezanost cijele obitelji, spremnost na odricanje i predanost i veća želja da se sačuva stečeno. Ciljeve obitelji i poslovne ciljeve jako je teško uskladiti, kao i interese, a zapravo je ta ravnoteža ključna za uspješno poslovanje obiteljskog poduzeća.

Uz sve probleme s kojima se susreću poduzeća, obiteljska se poduzeća susreću s posebnom vrstom problema, a to su sukobi generacije, nepravodoban prijenos vlasništva i međusobni konflikti koji su vrlo teži jer se zapravo odvijaju na obiteljskoj razini. Vrlo je važno da vlasnici obiteljskih tvrtki budu spremni na uvođenje vanjskih, stručnih suradnika, koji nisu članovi obitelji, kako bi unaprijedili i poboljšali svoje poslovanje. Vlasnici obiteljskih poduzeća na vrijeme bi trebali razmišljati i odlučiti na koga će i zašto prenijeti poslovanje.

Kako Tracy Perman objašnjava u svom članku o Poslovnom tjednu pod naslovom "Uzimajući puls obiteljskog posla", dva su široka trenda vidljiva u sferi obiteljskog poslovanja kako se u 21. stoljeću. Prvo, starenje baby boom generacije signalizira nadolazeću promjenu vlasništva za mnoga obiteljska poduzeća u sljedećih deset godina. Drugo, sve će više tih poslova preuzeti žene, nastavljajući trend koji je vidljiv od prijelaza stoljeća. Perman dalje ističe neke statističke podatke o obiteljskim tvrtkama u vlasništvu žena zbog kojih se ovaj trend prema ženskom vlasništvu čini prilično pozitivnim. Nedavne studije pokazale su, objašnjava Perman, da su se "tvrtke u vlasništvu žena vjerojatnije usredotočile na planiranje nasljedstva, imale 40

posto nižu stopu iscrpljivanja članova obitelji, sklonije su fiskalno konzervativnije i nose manje duga nego muškarci poduzeća. "

Neka obiteljska poduzeća smatraju da se više ne pretpostavlja da će djeca htjeti preuzeti obiteljski posao. Ako osnivači tvrtke žele držati to u rukama obitelji, trebali bi poduzeti proaktivne mjere kako bi privukli buduće generacije u posao.

S pozitivnim pogledom na budućnost obitelji nastoje stvoriti i sačuvati tradiciju i stvoriti dugogodišnje poslovanje i nastoje tražiti mogućnosti kako bi unaprijedili poslovanje. Stoga bi trebalo podržavati obiteljska poduzeća jer ona omogućuju zapošljavanje više osoba i iskorištavanje njihovih potencijala iako možda nemaju traženo obrazovanje, a pruža im se prilika da rade i privređuju za sebe, obitelj i državu.

„Nagrade obiteljskog poduzeća brojne su kao i izazovi. Oni članovi obitelji koji upravljaju obiteljskim poslom trebali bi uživati u samom poslu ako žele biti uspješni i prenijeti osjećaj entuzijazma za posao kada dođe vrijeme da predaju uzde.“

LITERATURA

1. Antolović, K. (2017) *Obiteljsko poduzetništvo.* Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
2. Bain, D. (2021) The World's Top 750 Family Businesses Rankig. *Family Capital* [online]. Dostupno na: https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/ [25. svibnja 2021.]
3. Bakotić, D. i sur. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar – Split : Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
4. Britannica (2021) Volkswagen Group[online]. Dostupno na: https://www.britannica.com/topic/Volkswagen-Group [08. kolovoz 2021.]
5. Brok, D. (1987) *Family Businness – How to make it work*. Aspen: Bork Institute for Family Business.
6. Buble, M. (2000) *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
7. Buble, M. (2003) *Management malog poduzeća.* I. dio. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
8. Carlock, S.R. i sur. (2001) *Strategic Planning fot the Family Business*. Palgrave:Parallel Planning to Unify thr Family and Business.
9. Colli, A. (2003) *The History of Family Business*. Cambridge: Cambridhe University Press.
10. Dollinger, M.J. (1999) *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. 2. izd. Prentice Hall.
11. Dyer, W.G. (1986) *Cultural Change in family firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions.* San Franciso: Jossey – Bass.
12. Gavrilović (2021) History[online]. Dostupno na: https://www.gavrilovic.hr/en/history/ [09. kolovoz 2021.]
13. Holton, L. (1983) Emotional Ties Keep Generations: Working in the Family Business. Chichago: Chicago Sun Times.
14. HUP. (2012) Transfer generacija u hrvatskim obiteljskim poduzećima. *Poslovni dnevnik* [online]. Dostupno na: https://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888 [25. svibnja 2021.]
15. Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF.

16. Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
17. Kružić, D. i Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
18. Megginson, L.W. i sur. (1997) *Small Business Management – An Entrepreneur Guide to Sucess*. Hill: Irwin McFeaw.
19. Obitelj. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 24. 5. 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44557>.
20. Platt, H.D. (1998) *Principles of corporate renewal*. Michigan: University of Michigan press.
21. Siropolis, C. N. (1995) *Menadžment malogapoduzeća*. Zagreb: Mate.
22. United States (2021) Walmart Inc. [online]. Dostupno na: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/104169/000010416918000013/form8-kx212018.htm [29. srpnja 2021.]
23. Walmart (2021) Unit Counts by countrs [online]. Dostupno na: https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2022/q2/FY2022-Q2-Unit-Count.pdf [30. srpnja 2021.]
24. Ward, L.J. (2004) *Perpetuating the Family Business*. Macmillan: Palgrawe.

POPIS SLIKA

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća s obzirom na uključenost obiteljskih generacija.12

Slika 2. Ravnoteža poslovnih i obiteljskih ciljeva 23

Slika 3. Interesi obitelji i interesi poduzeća 24

Slika 4. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća 27

Slika 5. Walmart trgovina 46

POPIS TABLICA

Tablica 1. Najstarija obiteljska poduzeća *7*

Tablica 2. Kritična pitanja održivosti i razvoja obiteljskog poduzeća *33*

Tablica 3. Najveća i najpoznatija obiteljska poduzeća *44*

POPIS GRAFIKONA

Graf 1. Najstarija obiteljska poduzeća *37*

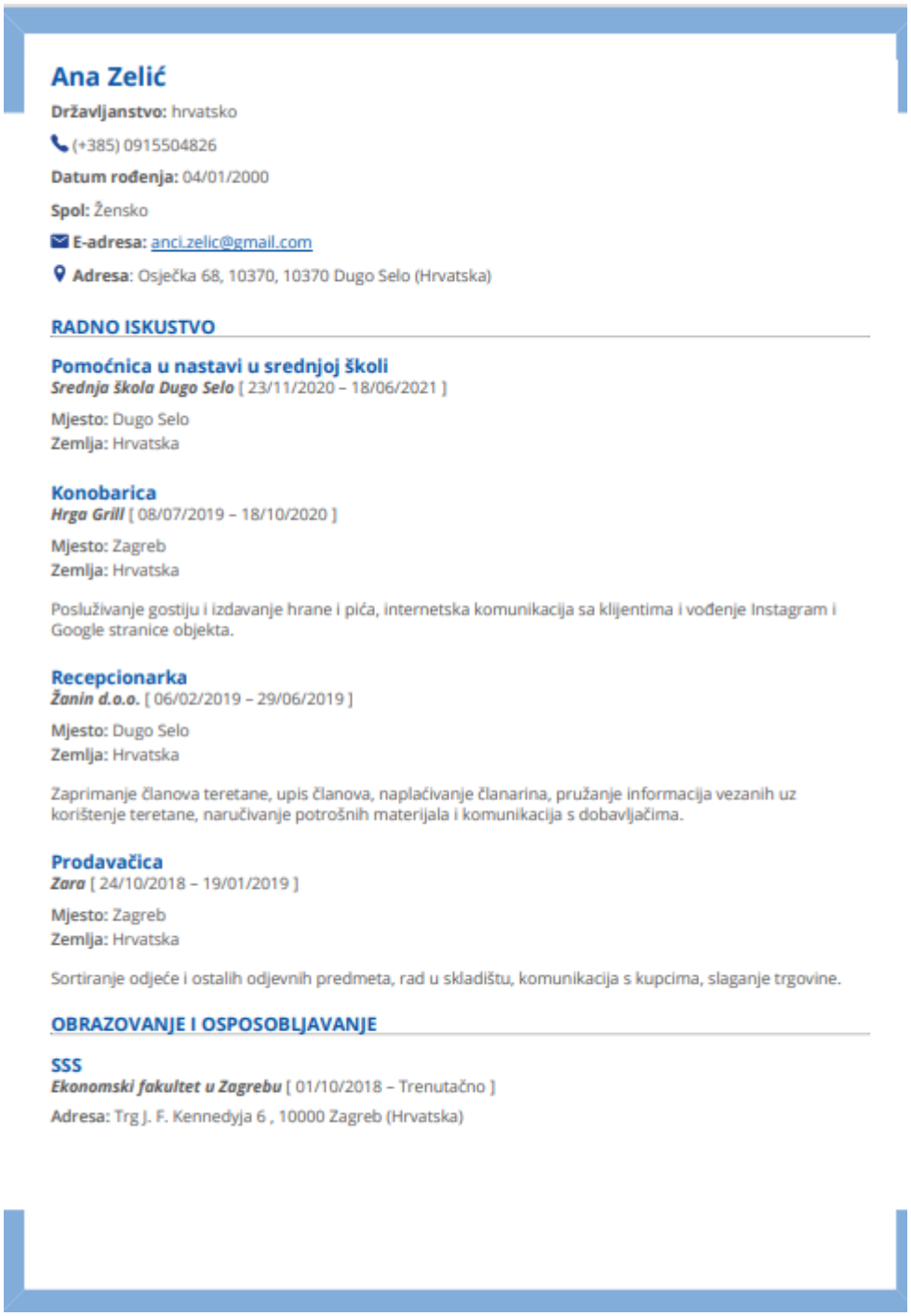
Graf 2. Kritična pitanja održivosti i razvoja obiteljskog poduzeća *39*

PRILOZI

Podsjetnik za intervju

1. Kako ste došli na ideju o pokretanju obiteljskog poduzeća?
2. Što Vas je motiviralo?
3. Jeste li nailazili na prepreke prilikom pokretanja posla?
4. S kojim se problemima susrećete u svom poslu?
5. Koliko Vam je doprinijelo što ste posao pokretali u krugu obitelji?
6. Koliko Vam je značila njihova podrška?
7. Koje su prednosti, a koji nedostatci imati vlastito poduzeće?
8. Koje su prednosti, a koji nedostatci raditi s obitelji?
9. Preporučujete li mladima ulazak u poduzetničke vode i zašto?
10. Kako uspijevate odvojiti privatni život od poslovnog s obzirom da radite s obitelji?
11. Kako rješavate poslovne probleme, a da ne oni ne utječu na odnose s obitelji?
12. Vaše poduzeće uspješno posluje već 25 godina, koja je tajna Vašeg uspjeha?

Životopis studentice



Ana Zelić

Državljanstvo: hrvatsko

(+385) 0915504826

Datum rođenja: 04/01/2000

Spol: Žensko

E-adresa: anci.zelic@gmail.com

Adresa: Osječka 68, 10370, 10370 Dugo Selo (Hrvatska)

RADNO ISKUSTVO

Pomoćnica u nastavi u srednjoj školi
Srednja škola Dugo Selo [23/11/2020 – 18/06/2021]

Mjesto: Dugo Selo
Zemlja: Hrvatska

Konobarica
Hrga Grill [08/07/2019 – 18/10/2020]

Mjesto: Zagreb
Zemlja: Hrvatska

Posluživanje gostiju i izdavanje hrane i pića, internetska komunikacija sa klijentima i vođenje Instagram i Google stranice objekta.

Recepcionarka
Žanin d.o.o. [06/02/2019 – 29/06/2019]

Mjesto: Dugo Selo
Zemlja: Hrvatska

Zaprimanje članova teretane, upis članova, naplaćivanje članarina, pružanje informacija vezanih uz korištenje teretane, naručivanje potrošnih materijala i komunikacija s dobavljačima.

Prodavačica
Zara [24/10/2018 – 19/01/2019]

Mjesto: Zagreb
Zemlja: Hrvatska

Sortiranje odjeće i ostalih odjevnih predmeta, rad u skladištu, komunikacija s kupcima, slaganje trgovine.

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

SSS
Ekonomski fakultet u Zagrebu [01/10/2018 – Trenutačno]

Adresa: Trg J. F. Kennedyja 6 , 10000 Zagreb (Hrvatska)

SSS
Srednja škola Dugo Selo [01/09/2014 – 16/05/2018]

Adresa: Ferenčakova 25, 10370 Dugo Selo (Hrvatska)

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici:

hrvatski

Drugi jezici:

engleski

SLUŠANJE B2 **ČITANJE** B2 **PISANJE** B1

GOVORNA PRODUKCIJA B2

GOVORNA INTERAKCIJA B2

njemački

SLUŠANJE A1 **ČITANJE** A1 **PISANJE** A1

GOVORNA PRODUKCIJA A1

GOVORNA INTERAKCIJA A1

DIGITALNE VJEŠTINE

Vješto korištenje Internetom / Iskusna u radu sa Microsoft Office paketom (PowerPoint Excel Word) / Informacije i i komunikacija (internet, različite društvene mreže)

VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B