SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.“

Jurlina, Antonela

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:605643

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.“

Mentor: **Studentica:**

doc. dr. sc. Marina Lovrinčević **Antonela Jurlina**

Split, srpanj 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Definicija problema 1

1.2. Cilj rada 1

1.3. Metodologija 1

1.4. Struktura rada 2

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO 3

2.1. Pojam i vrste obiteljskog poduzetništva 3

2.1.1. Definiranje obiteljskog poduzetništva 3

2.1.2. Vrste obiteljskih poduzeća 4

2.2. Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva 5

2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća 6

2.2.2. Nedostatci i ograničenja obiteljskih poduzeća 9

2.3. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća 10

2.4. Izazovi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća 11

2.4.1. Izbor nasljednika 12

2.4.2. Uspješno vođenje tranzicije 13

2.5. Karijera u obiteljskom poduzeću 13

2.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 14

2.7. Interesi obitelji i interesi poduzeća 16

2.7.1. Obiteljski sustav obiteljskog poduzeća 17

2.7.2. Poslovni sustav obiteljskih poduzeća 18

2.8. Poduzetništvo obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava 19

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU 21

3.1. Profil poduzeća 21

3.1.1. Povijesni prikaz 22

3.1.2. Proizvodni asortiman 23
3.1.3. Načini distribucije 25
3.1.4. Konkurencija 27
3.1.5. Tehnološka osnova 27
3.1.6. Marketinške aktivnosti 27
4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.“ 29
4.1. Izazovi i ograničenja u poduzetničkom okruženju 29
4.2. Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja 29
4.3. Inovativnost i vizija za budućnost 30
5. ZAKLJUČAK 31
LITERATURA 32
POPIS SLIKA 34

SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.“

SAŽETAK

Europska unija definira obiteljsko poslovanje kao poslovanje u kojem se javlja poduzeće gdje većina prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.

Primjer vrlo uspješnog obiteljskog poslovanja u Republici Hrvatskoj je Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. koja posluje od 1952. godine, a u svojem asortimanu navedena industrija ima svježe meso, suhomesnate proizvode i mesne prerađevine.

Ključne riječi: poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, poslovanje, mesna industrija, Braća Pivac d.o.o.

SPECIFICS OF FAMILY BUSINESS ON THE EXAMPLE OF „MEAT INDUSTRY BROTHERS PIVAC D.O.O.“

ABSTRACT

The European Union defines family business as a business where an enterprise is established where the majority of the decision-making rights have the founder or the person who bought the company and the closest relatives, at least one family member is involved in the management of the enterprise, and in the case of joint-stock companies the founder / with relatives and heirs having at least 25% of the right of decision.

An example of a very successful family business in Croatia is the „Meat industry Brothers Pivac d.o.o.“ which has been operating since 1952, and in its assortment, the mentioned industry has fresh meat, cured meat products and meat products.

Key words: entrepreneurship, family entrepreneurship, business, meat industry, brothers Pivac d.o.o.

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Obiteljsko poduzetništvo iznimno je značajno područje poduzetništva Republike Hrvatske. Obiteljska se poduzeća u svakodnevnom poslovanju susreću sa brojnim problemima i izazovima pa je potrebno iznimno mnogo truda i znanja kako bi se uspjelo na suvremenom tržištu.

Obiteljsko poduzetništvo objedinjuje različitost interesa obitelji i poslovanja, što znači različite ciljeve koji se pojavljuju u međuodnosima obiteljskih članova pri obavljanju obiteljskih i poslovnih uloga. Glavni ciljevi koje predstavljaju vlasnici obiteljskih poduzeća su zajednički gotovo svim obiteljskim poduzećima – a to su: poslovanje učiniti profitabilnim te omogućiti zadovoljavajući standard života članova obitelji i učiniti poduzeće što vrijednije.

1.2. Cilj rada

U završnom radu pod imenom „SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.“ javljaju se glavni i sporedni ciljevi rada.

Glavni cilj rada je prikazati glavne značajke obiteljskih poduzeća koja danas imaju brojne prednosti i nedostatke. Obiteljska se poduzeća susreću sa brojnim izazovima nasljeđivanja, ali i problemima gdje se javljaju brojni interesi obitelji i poslovanja. Cilj je prikazati sa kojim se specifičnostima u poslovanju susreće Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. koja na području Republike Hrvatske djeluje kroz sad već treću generaciju. Sporedni ciljevi rada koji su potrebni radi cjelovitijeg uvida u temu jesu prikazati karakteristike obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava kao vid obiteljskog poduzetništva.

1.3. Metodologija

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.

Koncipiranje i izrada rada temeljeni su na sustavnom proučavanju dostupne stručne literature, knjiga, stručnih i znanstvenih radova, izvornih članaka i korištenjem interneta. Arhivska dokumentacija poduzeća analizira se radi dobivanja polazišnih podataka o samom poduzeću i njegovom poslovanju.

1.4. Struktura rada

Sadržaj i struktura rada koncipirani su u pet poglavlja.

Prvo poglavlje govori o definiciji problema, ciljevima rada, metodologiji te strukturi rada. U drugom poglavlju prikazane su glavne odrednice obiteljskog poduzeća koje ima brojne prednosti i nedostatke, te specifičnosti i izazove u poslovanju. Treće poglavlje prikazuje opće podatke o Mesnoj industriji Braća Pivac d.o.o. koja je obiteljsko poduzeće s dugogodišnjom tradicijom poslovanja u Republici Hrvatskoj. U četvrtom poglavlju prikazane su glavne specifičnosti obiteljskog poslovanja Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.. U petom poglavlju dan je zaključak rada koji je donesen na temelju istraženih podataka. Zaključno poglavlje prikazuje bibliografske jedinice koje su korištene prilikom izrade ovog rada. Na kraju rada nalazi se popis slika koje su prikazane u završnom radu.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko je poduzetništvo najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. Obiteljski biznis osobito je važno područje malog poduzetništva.

2.1. Pojam i vrste obiteljskog poduzetništva

Prvih oblici obiteljskih poduzeća javljaju se prije otprilike 4000 godina. U navedenom se periodu obiteljsko poduzetništvo razvijalo u svim kulturama i civilizacijama diljem svijeta, a prva obiteljska poduzeća vežu se uz Egipćane, Grke, Rimljane, Židove, Fenićane i dr.[1]

U smislu gospodarstva, prvi počeci poduzetništva javljaju se u razdoblju od 12. – 15. stoljeća i najčešće su to bile jednokratne ili višekratne privredne aktivnosti. Od samog kraja 14. stoljeća počinju se javljati trajna udruženja koja su većinom poprimila poslovni oblik današnjih javnih trgovačkih društava. Ona su se temeljila na kućnoj zajednici članova obitelji. Tvrtka je nastalo tako što se privredna aktivnost osamostalila od poduzetnikova domaćinstva i što se ona uz određenu cijenu mogla kupiti ili prodati. [2]

2.1.1. Definiranje obiteljskog poduzetništva

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja, niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja.

Za definiranje obiteljskog poduzeća u obzir se uglavnom uzimaju tri aspekta: obitelj, poduzeće i vlasnička struktura.[3]

Obiteljski biznis (family business) predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira

[1] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 3.
[2] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 13.
[3] Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles

na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga, i sl.) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira.[4]

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

Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerana na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj. Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.[6]

Najjednostavnije rečeno, obiteljsko poduzeće pojam je kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti radi ostvarenja profita. U njima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji.

Dakle, iz definicija različitih autora možemo zaključiti kako je obiteljsko poduzeće ono poduzeće koje je u vlaništvu obitelji i u čijem poslovanju osim članova uže i šire obitelji mogu sudjelovati i ne članovi obitelji.

2.1.2. Vrste obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća mogu se razlikovati po različitim kriterijima kao što su djelatnost koju obavljaju, broj zaposlenih, poduzetnička kultura i sl.

S obzirom na uključenost vlasnika, odnosno članova obitelji u poslovanje poduzeća obiteljska poduzeća mogu se podijeliti na tri osnovna tipa:[7]

1. Aktivna obiteljska poduzeća- predstavljaju poduzeća kod kojih je vlasništvo, nadzor i menadžment poduzeća u rukama članova obitelji. Članovi obitelji su zaposleni u poduzeću i isto tako su uključeni u proces poslovanja.

[4] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 3.
[5] Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 83.
[6] Bakotić, D. i sur. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet, Mostar – Split, str. 62.
[7] Dyer, W. G. (1986.): Cultural Change in Family Firms, San Francisco, str. 58-59.

2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom- predstavljaju poduzeća kod kojih je vlasništvo i kontrola poduzeća u rukama članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem.

3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća- predstavljaju poduzeća kod kojih je u proces poslovanja uključen samo jedan član obitelji dok ostali članovi obitelji nisu uključeni u poslovanje. Postoji mogućnost da se oni u budućnosti uključe u obiteljski biznis.

2.2. Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko je poduzeće jedinstvena cjelina u koju su integrirane potrebe i ciljevi članova obitelji kao zajednice te posla. Dok posao zahtijeva ostvarivanje poslovnih performansi, profitabilnost, razvoj poslovanja i upravljanje promjenama, interesi su obitelji usmjereni na brigu i skrb za sve članove, zadovoljavanje njihovih potreba te održavanje emocionalne stabilnosti u odnosima. Iako nema jedinstvene formule za uspjeh, budući da je svako poduzeće posebno i drukčije, ipak se može navesti nekoliko pothvata za uspješnije poslovanje:[8]

- ostvariti kontrolu, odnosno izgraditi način donošenja odluka u poduzeću i procesu upravljanja poduzećem i obitelji
- omogućiti različitim članovima obitelji sudjelovanje u obiteljskom poslu i nagraditi ih te unaprijediti prema ostvarenim učincima
- pripremiti se za rješavanje eventualnih konflikata koji proizlaze upravo iz preklapanja obiteljskog života i posla
- ugraditi obiteljske vrijednosti i kulturu u poslovanje samog poduzeća jer mu upravo one mogu omogućiti posebnu prednost pred konkurentima.

Izazovi s kojima se pri definiranju strategije daljnjega uspješnog poslovanja obiteljski poduzetnici najčešće moraju nositi jesu:[9]

[8] Škrtić M., Mikić M. (2011): Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 21.
[9] Škrtić M., Mikić M. (2011): Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 25.

- pretpostavka da im uspjeh koji su ostvarili u prošlosti, jamči uspjeh i u budućnosti. To je neozbiljan način poslovanja. Stoga su potrebni plan rada, provedba zadataka, praćenje učinkovitosti, praćenje tržišta itd.
- zbog nasljedne vrijednosti posla ili imovine najbolje bi bilo da obiteljski biznis preuzme većim dijelom onaj član koji je najsposobiji, vješt i spretan u njegovu vođenju
- često zbog dugotrajnosti i stare slave, poduzetnici misle da imaju pravo na „nasljedni prolaz“ na današnjemu turbulentnom i brzom tržištu – što, naravno, ne može proć
- vlasnik poduzeća i njegovi nasljednici različito percipiraju rizike i ciljeve koje bi poduzeće ostvarivalo u budućnosti. Zato je potrebno mijenjati svoje strategije poslovanja, prilagođivati se okruženju, boriti se za opstanak.
- pri predaji vlasništva osnivač mora biti svjestan da njegov nasljednik možda ne dijeli iste ambicije, a problem postoji i u lojalnosti tima koji očekuje istu karizmu i snagu kakvu je imao njihov prvi vođa
- obiteljska poduzeća ne primjenjuju financijske strategije kojima se koriste poduzetnici kako bi unaprijedili i povećali svoje poslovanje, a to su: financiranje vlasničke glavnice, izlazak na burzu, strateški savezi i partnerstva – ne dopuštaju ulazak u vlasničku strukturu jer onda više ne bi bila obiteljska poduzeća
- obiteljska se poduzeća ne rješavaju neproduktivne imovine i ispodprosječnih poslova kako bi premjestila sredstva na produktivnija mjesta
- članovi obitelji dobivaju pravo na vođenje poduzeća kao nasljednici, a to se očituje kao poduzetništvo u obitelji.

2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Poduzetnici koji sami osnivaju neko poduzeće, obično postaju osjećajno vezani za svoj posao. To je njihovo ostvarenje koje su njegovali i gradili dugi niz godina, te je tako postalo njihov život. Taj snažni utjecaj ima logičnu posljedicu i u poduzetnikovoj obitelji, pojedini članovi obitelji imaju automatski svoje udjele zasluga za uspjeh tvrtke. Članovi obitelji stoga osjećaju obiteljsku odgovornost za uspjeh tvrtke, sprečavanje konflikata i stvaranje dobrih radnih uvjeta, te su spremni u rad uložiti daleko više energije nego što bi je uložili u nekom drugom poduzeću. [10]

[10] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 34.

Obiteljska poduzeća često posjeduju posebna znanja (tehnička ili komercijalna) po kojima se razlikuju od svojih konkurenata, primjerice, stari recepti u prehrambenoj industriji. Takvo se znanje, koje bi u suprotnome postalo javno, prenosi iz pokoljenja u pokoljenje, te obiteljskom poduzeću jamči konkurencijsku prednost. Djeca poduzetnika odrastaju u poduzeću, te kad se jednoga dana uključe u posao, obično već vrlo dobro poznaju poslove, te počinju učiti na višoj razini od drugih zaposlenika.[11]

Fleksibilnost u vremenu, radu i novcu velika je konkurencijska prednost obiteljskih poduzeća. Brzo se mogu prilagoditi novim okolnostima i izazovima tržišta. Kad je potrebno donijeti važnu financijsku odluku, obično nisu potrebne duge rasprave s kojima se suočavaju druga tvrtke jer je vlasništvo raspršeno. Odluka da tvrtka do daljnjega neće isplaćivati dividende, odluka je koja se u drugim tvrtkama često nikako ne može donijeti, dok je u obiteljskim poduzećima to samo po sebi razumljivo ako to zahtijeva financijski položaj tvrtke.[12]

Većina obiteljskih poduzeća ima izoštrenije predodžbe o tome što žele postići u idućih deset ili petnaest godina nego što je to slučaj s drugim tvrtkama. Strateško planiranje minimizira rizik, te omogućuje lakše prevladavanje nepredvidivih poteškoća. Ako dugoročno razmišljanje u obiteljskim poduzećima okarakteriziramo kao njihovu prednost, istodobno se kao slabost pokazuje velika nedisciplinirano st toga razmišljanja. Formalizacija planova i traženje uzroka odstupanja članovima obiteljskih poduzeća često ne idu od ruke. Razlog je najvjerojatnije u činjenici da se i na tom području počinju miješati obiteljski i poslovni strateški plan.[13]

Zbog različitih su razloga obiteljska poduzeća vrlo stabilna. U najčešćem je obliku u središtu osnivač kojeg odani radnici okružuju niz godina. Odnosi su unutar tvrtke jasni, kao i poslovna etika i poslovni sustav, ukratko, svakome je u poduzeću jasno kako se stvari odvijaju. Stabilna kultura ima i drugu stranu medalje. Stabilni sustav može postati zatvoren u samoga sebe, utvrda konzervativizma koji se ponajbolje očituje u razmišljanjima poput ovih: (Ovo činimo zato što smo tako oduvijek činili.) Nitko ne razmišlja o mogućim promjenama, nitko nije svjestan da bi promjene mogle doprinijeti djelotvornosti poslovanja. Stabilnost je, dakle,

[11] Ibidem.
[12] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 35.
[13] Ibidem.

važna prednost obiteljskih tvrtke koja trebaju biti svjesna u kojem trenutku upravo stabilnost može postati zaprekom za daljnji razvoj.[14]

U obiteljskim je poduzećima obično jasno tko je odgovoran za donošenje odluka. To je obično samo jedan čovjek, najviše dvojica, te je za uvođenje promjena dovoljno dobiti suglasnost glavnog nositelja i započeti s radom. Kao suprotnost takvoj brzini možemo zamisliti način na koji se važne odluke donose u tvrtci s vrlo raspršenim vlasništvom. Upravni odbori, financijska situacija, porezni i pravni savjetnici, tržišna istraživanja, interesi dioničara i druge pojedinosti uvijek usporavaju donošenje odluka. Upravo je brzina u današnjem brzom poslovnom svijetu jedna od osnovnih prednosti. [15]

Obiteljska su poduzeća stabilni sustavi i kao takve ih obično poznaje i tržište, kupci, dobavljači, kooperanti. Mnogi poslovni partneri radije surađuju s tvrtkama s dugogodišnjom tradicijom. Poznanstva, koja stvaraju s ljudima iz tvrtke, su dugotrajna, ljudi se na vodećim položajima često ne mijenjaju, te ta činjenica poslovnim partnerima pruža osjećaj boljeg i profesionalnijeg pristupa. S pouzdanošću je tijesno povezan ponos koji vlada u obiteljskom tvrtci. Ljudi koji vode obiteljsko tvrtka na njega su vrlo ponosni, spremni su mnogo doprinositi i žrtvovati za posao. I drugi se uposleni u tvrtci osjećaju kao dio cjeline. Taj ponos tvrtke često umiju iskoristiti u marketinške svrhe. [16]

[14] Ibidem.
[15] Ibidem.
[16] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 36.

2.2.2. Nedostatci i ograničenja obiteljskih poduzeća

Kada posjetimo obiteljsko poduzeće, može nam se učiniti da je vrijeme stalo.Sentimentalnosti koje se u očituju u izjavama poput ovih: (Otac je uvijek tako radio), jasno kazuju kakvi su se obrasci ponašanja ukorijenili u takvom tvrtci. Mlađe generacije posluju na način kojim će udovoljiti svojim obiteljskim prethodnicima, a ne na način koji će biti povoljan za poslovanje. Promjena se u nekim obiteljskim tvrtkama ljudi jednostavno boje jer bi one mogle uznemiriti izvjesne srodnike, pri čemu je poslovno vladanje od posve zanemarivog značaja.[17]

Od elemenata poslovanja s kojima se obiteljsko poduzeće ne snalaze najbolje najčešći:
- modernizacija zastarjelih metoda upravljanja,
- upravljanje tranzicije i pridobivanje kapitala.

Ako govorimo o zastarjelim metodama upravljanja, treba istaknuti da je u inozemstvu poznat priličan broj primjera kad su obiteljska tvrtke propala jer su ustrajavala na svojim proizvodima iako ih je tržište već počelo odbacivati (primjer: pisaći strojevi u doba računala). Nije nužno da uvijek bude riječ o tako znatnim strateškim odlukama, već se započinje od manjih, svakodnevnih aktivnosti kakvi su način trženja, izvori financiranja, delegiranje odgovornosti i slično. Obiteljska su tvrtke često vrlo konzervativna u pogledu pridobivanja kapitala. S jedne je strane riječ o ponosu i pokušaju pokazivanja i dokazivanja da se sve poslovanje tvrtke može financirati iz obiteljskih sredstava. Tako se rast i razvoj tvrtke često zaustavlja. Drugi je razlog strah da će obitelj izgubiti većinu u upravljanju (nadzor) u tvrtci. [18]

Promjene na vrhu svakoga tvrtke za sve radnike znače promjene u njihovoj radnoj okolini, drukčiji način upravljanja poslom, a time i velike potrese u emocionalnom životu s kojima se trebaju suočiti. Ondje gdje je hijerarhija upravljanja određena, treba donijeti odluku tko će od dosadašnjih menadžera biti sposoban za preuzimanje vodstva, a tko će napredovati u nižem dijelu piramide. Nabrojano ne mogu izbjeći ni obiteljska tvrtke. Mogućnosti su konflikta čak i veće jer je u međusobnim rivalstvima riječ i o kombinaciji s obiteljskim temama i s njima povezanim osjećajima. [19]

[17] Ibidem.
[18] Ibidem.
[19] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 36. – 37.

U obiteljskim je poduzećima riječ o interakciji dvaju snažnih sustava, obiteljskoga i poslovnoga koji se zasnivaju na vrlo različitim vrijednostima. Upravo u tom čimbeniku možemo tražiti uzroke mnogih konflikata do kojih dolazi u svakodnevnom upravljanju.

Pomanjkanje je pravoga vođe pojava koja se često događa u drugoj generaciji obiteljskog tvrtke. Kao primjer možemo uzeti dva brata koja su naslijedila jednake udjele u tvrtci, a time imaju i jednaku mjeru formalne moći. Poslovanje mogu pogoršati i stalni konflikti među njima. Nema, dakle, onoga tko bi se pojavio kao sudac i rekao zadnju riječ. Krivnja je s jedne strane na ocu jer nije bio sposoban odrediti nasljednika sa gledišta upravljanja tvrtkama, a s druge bi strane obojica morala razumjeti da tako ne ide, te podijeliti odgovornosti. [20]

2.3. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća

Vlasništvo predstavlja najpotpunije ovlaštenje ljudi da raspolažu stvarima i pravima – individualni je odnos čovjeka i stvari (prava) i predstavlja fizičko posjedovanje i iskorištavanje stvari i prava od strane ljudi. Postoje različite vrste vlasti čovjeka nad stvarima, a vlasništvo je najpotpunija,apsolutna i gotovo neograničena vlast čovjeka nad stvari.Izazovi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.[21]

U obiteljskom poslovanju, možemo promatrati vlasništvo i s ekonomskog i s pravnog aspekta. Gledano s ekonomskog aspekta vlasništvo se manifestira u prisvajanju stvari i prava, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji, dok u pravnom smislu predstavlja zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi i raspolaganju stvarima.[22]

Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima su:[23]

1. Većinsko vlasništvo
2. Partnerstvo braće i/ili sestara

[20] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 37.
[21] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 177.
[22] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 82.
[23] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 169.

3. Konzorcij rođaka
4. Obiteljski sindikat.

Obiteljsko poduzeće koje je bazirano ovom vlasničkim obliku karakterizira da je kontrola nad poduzećem u rukama jedne osobe ili bračnog para i da ostali vlasnici (ako ih ima) imaju samo mali udio te ne koriste autoritet manjinskog vlasništva. Bitna karakteristika je da su većinski vlasnici neraskidivo povezani sa svojim poduzećem te su uključeni u sve faze poslovanja. Ova struktura poduzeća daje dobre rezultate na početku to jest u ranim fazama razvoja obiteljskog poduzeća.[24]

Vlasništvo obiteljskog poduzeća može se distribuirati na dva ili više sinova i/ili kćeri na različite načine. To može biti prijenos vlasništva na sve nasljednike, na nasljednike određenog spola ili na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću. Ovakva struktura vlasništva javlja se najčešće u drugoj ili nekoj sljedećoj generaciji nasljednika. [25]

Konzorcij rođaka je oblik vlasništva koji nije baš čest u praksi. Njegova glavna karakteristika je daljnja disperzija vlasništva i to najčešće između nekoliko generacija. Također karakterizira ga širenje raspona starosti u proširenoj obitelji. Dovodi do povećanja složenosti odnosa unutar obitelji, a samim time i poslovanja obiteljskog poduzeća.[26]

Kako se obitelj i poslovanje razvijaju, tako se i vlasništvo nad obiteljskim poduzećem prenosi iz faze konzorcija rođaka u fazu obiteljskog sindikata. Ta faza uključuje četvrtu i daljnju generaciju, u kojoj proširene obitelji mogu uključivati i preko stotinu članova. U obiteljskom poduzeću niti jedna grana obitelji nema vlasničku niti menadžersku dominaciju, ali svaka obitelji ima svoj poseban razvoj vrijednosti,kulturu i povijest. [27]

2.4. Izazovi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća

Najuspješniji prijelazi poduzeća su oni koji su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti

[24] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 83.
[25] Ibidem.
[26] Ibidem.
[27] Ibidem.

obiteljskom tvrtci. Posljedica je takve suradnje spontani izbor nasljednika, umjesto da ga osnivač bira sam ili je riječ o pobjedniku u bitci koji se nameće nakon iznenadnog osnivačevog odlaska.

2.4.1. Izbor nasljednika

Kad osnivač obiteljskoga tvrtke počne razmišljati o svom povlačenju i prijenosu tvrtke na neku drugu osobu, zatiče se pred nizom različitih mogućnosti:[28]

- izabrati člana obitelji kao nasljednika
- izabrati profesionalnog menadžera
- likvidacija tvrtke
- prodaja cijelog ili dijela tvrtke
- osnivač jednostavno ne čini ništa (čeka).

Prva je opcija (izbor obiteljskoga nasljednika) obično najprivlačnija, iako osnivača brine. Izbor vanjskog menadžera je rijedak, a kada je o tom izboru riječ, vlasnik se mora odreći neposrednog nadzora tvrtke. Likvidacija posla podrazumijeva prodaju cijele imovine koju tvrtka posjeduje, plaćanje eventualnih dugovanja i otpuštanje radne snage. Sa sobom može donijeti i različite druge troškove (pristojbe, poreze, otpremnine, itd.), te je malo vjerojatno da bi opcija mogla značiti optimalno financijsko rješenje. Više se novca može steći djelomičnom ili cjelokupnom prodajom tvrtke, što se obično događa kad nema pravog nasljednika. Mogući su oblici prodaje menadžmentu (buy-out) koji može biti obiteljski ili neobiteljski. Posljednja mogućnost, koja je najgora i najskuplja, jest da osnivač jednostavno ne učini ništa. [29]

Racionalno gledano, nasljedstvo bi trebalo biti planirani i postupni proces. Svaki se ljudski život jednom završava, a te bi činjenice vođe morali biti svjesni i preuzeti na sebe odgovornost da za vrijeme svoga života izaberu, školuju i postave svoga nasljednika koji će brinuti za sigurnost i nastavak djelovanja tvrtke. Stoga je posebice neobično da je unatoč logici očito prirodne tranzicije i obiteljskih i poslovnih interesa, opcija (ne učini ništa)

[28] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 44.
[29] Ibidem.

najčešća. Tako se često događa da tek smrt prekine osnivačevu karijeru, a za njim ne ostane nitko tko bi bio pripreman i sposoban preuzeti vodstvo tvrtke.[30]

2.4.2. Uspješno vođenje tranzicije

Osnivači trebaju biti svjesni da su ključni ljudi tranzicije, stoga neka dovoljno rano započnu pripremati svoj odlazak. Sustavni plan, u čiju bi pripremu trebali biti uključeni i članovi obitelji i vanjska pomoć, neka bude oruđe kojim će se nadvladati osjećaji koji osnivačima savjetuju da je najbolje ništa ne učiniti i čekati. Djeci treba jasno dati do znanja da će biti dobrodošli u tvrtci, a istodobno i da će uživati puno razumijevanje ako se odluče za samostalnu karijeru. Zapošljavanje u obiteljskom tvrtci neki smatraju jednom od mogućnosti, a ne nepromjenjivom sudbinom ili naslijeđenim pravom. Nasljednika je najbolje izabrati što je prije moguće, a istodobno odrediti točan datum umirovljenja, odnosno odlaska. To mora biti dovoljno daleko u budućnosti kako bi i nasljednik i svi ostali na to bili spremni. Planiranog se datuma treba pridržavati. [31]

2.5. Karijera u obiteljskom poduzeću

Danas se javljaju brojni motivi za rad u obiteljskom poduzeću. Rad u obiteljskom poduzeću je svakako novčano privlačan te članovi obitelji računaju na to da će poduzeće jednog dana pripasti njima. Nadalje, obiteljsko poduzeće nudi sigurnost i velike šanse napredovanja i realizacije karijernih ambicija. Odabir vrste i stupnja obrazovanja vrlo je individualna odluka.

Razvoj karijere svakog člana obiteljskog poduzeća danas se orijentira na pojedinca i njegove potencijale. Plan razvoja karijere mladih članova obiteljskog poduzeća potrebno je koncipirati na način da se razvijaju vještine i znanja neophodna za uspješno vođenje poduzeća u budućnosti. Članovima nove generacije potrebno je omogućiti razvoj osobnih stilova vodstva i menadžerske odgovornosti. Potrebno je poticati razvoj strateških vizija za obiteljsko poduzeće umjesto ustrajanja na postojeće poglede i viđenja poslovanja.[32]

[30] Ibidem.
[31] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 49.
[32] Alpeza, M., Peura, K., (2012.): Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb, str. 13.

U obiteljskim tvrtkama žene imaju mogućnost fleksibilnijeg rasporeda svoga radnoga vremena, što im olakšava obavljanje tradicionalne funkcije skrbi za obitelj i prirodne obveze materinstva u kombinaciji s profesionalnom karijerom.[33]

2.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

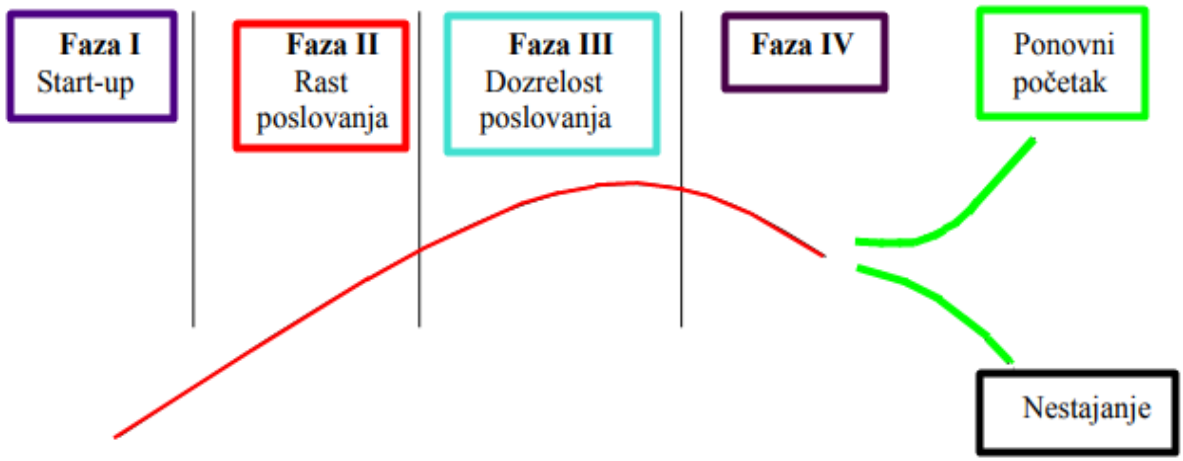
Svako poduzeće tijekom svog poslovanja prolazi kroz određene faze razvoja. Potrebno je proučiti svaku fazu razvoja kako bi on bio što uspješniji. Faze poslovnog razvoja obiteljskog poduzeća nazivaju se životnim ciklusom poduzeća. Razvojne faze kroz koje prolazi obiteljsko poduzeće su: rođenje i djetinjstvo, odrastanje i zrelost te starost i smrt obiteljskog poduzeća. Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća autori obično razvrstavaju u četiri, odnosno pet faza, u ovisnosti da li nastanak (osnivanje) obiteljskog poduzeća tretiraju kao razvojnu fazu ili pak kao neophodan administrativni događaj u životu poduzeća.

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: [34]

1. pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća,
2. uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja,
3. dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća,
4. ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća.

[33] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 45.

[34] Bakotić, D. i sur. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet, Mostar – Split, str. 120.



Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Izvor: Bakotić, D. i sur. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet, Mostar – Split, str. 120.

Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Ova faza razvoja usredotočena je na aktivnosti izgradnje poduzeća – proizvodnje proizvoda ili pružanje usluga, a osnivači poduzeća su ujedno i poduzetnici koji nose cjelokupan rizik pothvata. Start-up faza karakterizirana je visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, općenitim nedostatkom resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća, pritiskom za što brže postizanje rezultata i slabom konkurentskom pozicijom. 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. Možda i najteža faza životnog ciklusa poduzeća u Republici Hrvatskoj pogotovo iz razloga što kod velikog broja ljudi postoji strah od neuspjeha i financijskog rizika.[35]

Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja je faza 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 formiranja organizacije poduzeća. Zaposlenici, obiteljski i ne-obiteljski 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 sa kupcima,

[35] Bakotić, D. i sur. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet, Mostar – Split, str. 120. – 121.

dobavljačima i okruženjem kao i stavljanje financijskih rizika obiteljskog pothvata pod kontrolu. [36]

Faza dozrelosti poslovanja predstavlja fazu u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do birokratiziranja (poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju) i umanjenja profitabilnosti; proizvod ili usluga koju pruža obiteljsko poduzeće pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se umnogostručuje, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati. 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. Faza doozrelosti poslovanja je faza životnog ciklusa poduzeća koja zahtjeva dozu nove inovativnosti i upravljačke sposobnosti kako bi poduzeće nastavilo ići u smjeru daljnjeg razvoja i širenja, a ne stagnacije.[37]

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća 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. 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.[38]

2.7. Interesi obitelji i interesi poduzeća

U obiteljskim poduzećima često je riječ o interakciji dvaju snažnih sustava, obiteljskoga i poslovnoga koji se zasnivaju na vrlo različitim vrijednostima. Upravo u tom čimbeniku možemo tražiti uzroke mnogih konflikata do kojih dolazi u svakodnevnom upravljanju.

[36] Ibidem.
[37] Ibidem.
[38] Ibidem.

2.7.1. Obiteljski sustav obiteljskog poduzeća

Za veliki broj ljudi obitelj i posao predstavljaju najvažnija pitanja u njihovim životima. Na temelju toga proizlazi da se obiteljski biznis sastoji od komponente obitelji i komponente obiteljskog poduzeća. Te komponente značajno doprinose zadovoljavanju životnih potreba i želja članova obitelji ali svaka od njih ima svoje specifičnosti. Važno je napomenuti da se interesi obitelji značajno razlikuju od interesa poduzeća.

Dok su interesi obitelji usmjereni 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. Iz ovoga proizlazi da zbog različitosti interesa obitelji i poduzeća postoji i različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća. [39]

Za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća je od presudne važnosti da uspostavi ravnotežu između obiteljskih potreba i želja te zahtijeva i mogućnosti obiteljskog poduzeća. Za postizanje ravnoteže ključno je identificirati, planirati i upravljati s pet varijabli:[40]

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

[39] Bakotić, D. i sur. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet, Mostar – Split, str. 112.
[40] Bakotić, D. i sur. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet, Mostar – Split, str. 113.

2.7.2. Poslovni sustav obiteljskih poduzeća

Obiteljska povijest i tradicija mogu imati i pozitivan i negativan učinak. Negativan može biti u tom smislu da se razni obiteljski sporovi prenose u tvrtka, ograničavaju poslovno odlučivanje osjećajnim konfliktima, te prenose i izvjesnu površnost u moralnom pogledu. Mogu značiti i beznadno prihvaćanje posla zbog očuvanja obiteljske tradicije, iako je taj posao sa gledišta ekonomskog napretka unaprijed izgubljen. S druge je strane pozitivni aspekt obiteljske tradicije (primjerice, kvalitetan odnos s poslovnim partnerima) onaj koji obitelj mora znati iskoristiti kao svoju konkurencijsku prednost.

Posao od očeva obično preuzimaju sinovi. Budući da osnivaču njegova tvrtka znači instrument, produžetak samoga sebe, teško se odriče svog ostvarenja, simbola socijalne moći, odnosno onoga što mu tvrtka znači. Karakteristično je da osnivač s mukom dijeli odgovornost na podređene, te se ne želi umiroviti, iako to uvijek obećava. Takvo vladanje ima, dakako, velik utjecaj na odnos između oca i sina, te konfliktni osjećaji često za posljedicu imaju nelogične postupke i odluke koje tište bliske osobe jer ne razumiju želi li osnivač razviti uspješno tvrtka ili je možda čvrsto odlučio uništiti ga.[41]

Rivalstvo između braće i/ili sestara može biti podjednako snažno kao i rivalstvo između očeva i sinova. Sinovljevi su rivalski osjećaji, dakako, odgovor na očevo ponašanje. Umjesto da zbog svoje narastajuće zrelosti dobije sve veće punomoći i odgovornosti u tvrtci, frustriraju ga očeva prekršena obećanja o umirovljenju i velika samosvijest. Postaje svjestan (ili tako zamišlja) da će u očevim očima uvijek ostati dijete i da će uvijek ovisiti o ocu obzirom na prihode, položaj u tvrtci i moguće napredovanje. Zbog takvih misli otac sina smatra nezahvalnikom koji ne zna cijeniti ono što je on stvorio zapravo samo za njega. Sin je obično zbunjen jer se sjedne strane kao čovjek osjeća ugroženim, dok ga s druge strane peče savjest što se tako osjeća. Nisu rijetki slučajevi kada očevi sinovima daju vrlo skromne plaće. Razlog im se čini posve logičnim: jednoga lijepoga dana tvrtka će ionako pripasti sinu. Istodobno od sinova očekuju maksimalnu privrženost i angažiranje na poslu. Poznati su i suprotni slučajevi kada su sinovi suviše dobro plaćeni za svoj posao jer ih očevi tako nastoje vezati uz sebe.[42]

[41] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 42.
[42] Ibidem.

Često se događa da otac ima prilično nižu formalnu naobrazbu od sina, što također može biti uzrokom konflikta. Otac, koji u rukama drži svu vlast, ne prestaje pozivati se na svoja dugogodišnja iskustva, a s time se, po njegovu mišljenju, teoretsko znanje, kojeg je mladić donio sa sobom iz škole, ne može uspoređivati. Često se događa i čak je preporučljivo da se sinovi, prije no što se uključe u obiteljsko tvrtka, zaposle na nekom drugom mjestu gdje će steći radna iskustva. Ta će iskustva kasnije pokušati iskoristiti u domaćem tvrtci, što nije jednostavno. Na žalost, za oca takva iskustva obično nisu nimalo vrednija od školskoga znanja. Uloga majke u tom odnosu obično nije nevažna. Majke su često na strani očeva, te sinovi trebaju, pored prepirki s ocem, slušati i prigovore od strane majke o nezahvalnosti, zanemarivanju ideje o zajedničkom tvrtci i razbijanju obitelji. Razlog za dodatnu krivnju koja pada na teret sinu obično je i načeto očevo zdravlje, te se sin brzo može naći u ulozi onoga tko oca zapravo uništava.[43]

2.8. Poduzetništvo obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (u nastavku: OPG) je samostalna gospodarska i socijalna jedinica koju čine punoljetni članovi zajedničkoga kućanstva, a temelji se ili na vlasništvu i uporabi proizvodnih resursa u obavljanju poljoprivredne djelatnosti ili samo na uporabi proizvodnih resursa u obavljanju poljoprivredne djelatnosti.[44] OPG namijenjeno je obiteljskom poslovanju u poljoprivredi. Nositelj OPG-a je punoljetna osoba koja radi stalno ili povremeno na gospodarstvu i odgovorna je za njegovo poslovanje.

Djelatnosti OPG-a mogu biti primarne, a to je bavljenje poljoprivredom te dopunske, a to su one djelatnosti koje su povezane s poljoprivredom, a glavni i jedini zadatak im je da omoguće bolje korištenje proizvodnih kapaciteta te bolje korištenje rada članova OPG-a. Dohodak iz dopunske djelatnosti ne bi smio biti veći od dohotka ostvarenog od primarne poljoprivredne djelatnosti.[45]

Upis u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava obvezan je za: poljoprivredna gospodarstva koja podnose zahtjev za državnu potporu, poljoprivredna gospodarstva koja prema posebnim propisima moraju biti registrirana u upisnicima, registrima ili evidencijama što ih vodi

[43] Ibidem.
[44] Zakon o poljoprivredi, NN 149/ 09.
[45] AgroKlub (2013): Kako registrirati OPG?, [Internet], raspoloživo na: https://www.agroklub.com/poljoprivredne-vijesti/kako-registrirati-opg/9676/, [18.07.2017.]

Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja ili ustanove u poljoprivredi i OPG koja na tržištu prodaju vlastite poljoprivredne proizvode proizvedene u OPG-u.[46]

Obiteljsko gospodarstvo štiti i čuva tradicionalne prehrambene proizvode dok istovremeno doprinosti balansiranoj prehrani i svjetskoj bioraznolikosti kao i održivoj upotrebi prirodnih resursa. Obiteljska gospodarstva predstavljaju priliku za jačanje lokalnih ekonomija, uz provodenje posebnih politika usmjerenih na socijalnu zaštitu i dobrobit zajednica.

Obiteljska poduzeća predstavljaju okosnicu mnogih gospodarstava u svijetu i bilježe izrazito dinamičan razvoj. Ona su izvor gospodarskog rasta i zapošljavanja, a puno pažnje posvećuju regionalnim i lokalnim okolnostima. Različiti su razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća, ali im je svima zajedničko prirodno stvoren sustav vrijednosti, spremnost na potpunu angažiranost i odricanje te osjećaj odgovornosti prema onima koji su ih stvorili i onima koji će ih preuzeti. Obiteljska poduzeća lakše podnose teška razdoblja recesije i stagnacije, a jedan je od glavnih razloga njihove otpornosti osjećaj osobne odgovornosti za imidž poduzeća.[47]

Izazovi s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća mogu se podijeliti u dvije kategorije: izazove s kojima se suočavaju sva poduzeća i specifične izazove za obiteljska poduzeća. U prvu se kategoriju mogu ubrojiti opći čimbenici koji utječu na konjunkturna kretanja dane države, kao što su unutarnja potražnja, demografija te socioekonomska situacija. U ovom se mišljenju obrađuje druga kategorija, dakle izazovi specifični za obiteljska poduzeća koji su ključni za razvoj i rast tih poduzeća.[48]

Obiteljska gospodarstva često se povezuju u zadruge u svrhu postizanja učinka ekonomije razmjera i poboljšanja konkurentnosti na tržištu . Zadružno poduzetništvo pokazuje slične značajke kao obiteljsko poduzetništvo, tj. usredotočuje se na dugoročno djelovanje, a ne na postizanje kratkoročnih profita. Međutim, u novije su vrijeme zadruge izgubile na dinamici, a neke su čak i obustavile djelatnost, pa je potrebno poduzeti korake kako bi se oživio taj oblik poslovanja.[49]

[46] Pravilnik o upisniku poljoprivrednih gospodarstava, NN 76/11., 42/13.
[47] EUR - Lex (2013): Mišljenje Europskog gospodarskog i socijalnog odbora o obiteljskim poduzećima u Europi kao izvoru novog rasta i boljih radnih mjesta, [Internet], raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52015IE0722 , [18.07.2017.]
[48] Ibidem.
[49] Ibidem.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. je poduzeće koje na području Republike Hrvatske iznimno uspješno posluje dugi niz godina, a u svojem asortimanu potrošačima nudi svježe meso, suhomesnate proizvode i mesne prerađevine.

3.1. Profil poduzeća

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. je obiteljsko poduzeće koje je sinonim za vrhunske suhomesnate delicije. Osnivač poduzeća je Miljenko Pivac koji se nalazi u zasluženoj mirovini, a njegovo poslovanje preuzela su tri sina – Neven, Ivica i Tonči. U mesnoj industriji Braća Pivac d.o.o. danas već radi treća generacija – unuci osnivača Miljenka Pivca.

Slika 2. Logotip Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.

Izvor: https://images-popusti.njuskalo.hr/data/company_logo/_original/1/pivac-35.png

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. danas zapošljava preko 1000 ljudi, dok je u samoj grupaciji Pivac zaposleno preko 1600 osoba. Danas grupacija Pivac svakako pretstavlja najveću i najrespektabilniju obiteljsku mesnu industriju u ovom dijelu Europe. Osim Mesne industrije Braća Pivac, Grupaciju Pivac još sačinjavaju Vajda d.d., PPK-Karlovačka mesna industrija d.d. i Dalmesso d.o.o.[50]

Godišnji kapacitet proizvodnje mesa iznosi 9.435 tona svježeg mesa i oko 5.500 tona prerađevina. Kapaciteti skladištenja ovisno o vrsti robe i tehnološkom režimu iznose oko 10.000 tona. Tvrtka Braća Pivac d.o.o. ima na lokaciji Pitomača, Farma Stari Gradac bb

[50] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Grupacija Pivac, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/, [18.07.2017.]

farmu tovne junadi sa prosječnim kapacitetom od grla junadi i vlastitu krmnu bazu na 113 ha zemlje, što vlastite, što u koncesiji.

Živjeti i raditi u zajednici važan je dio misije Mesne industrije braće Pivac d.o.o.. Nastojanjima da svim dobnim skupinama raznim humanitarnim akcijama, donacijama i stipendijama poboljšaju život, obrazovanje ili napredak, ostvaruju i taj cilj bez obzira pomažu li socijalno ugroženima, posebno nadarenima ili svim građanima zajedno.[51]

Angažman Mesne industrije braće Pivac d.o.o..posebno je zamjetan u:[52]

- Poticanju zdravog načina života i razvoja sportske kulture kroz donacije raznim sportskim klubovima i događanjima
- Sponzoriranju raznih neprofitabilnih udruga i sudjelovanju u humanitarnim projektima i priredbama, a s ciljem pružanja podrške i doprinosa pri rješavanju problematike šire društvene zajednice, kao i osluškivanje, prepoznavanje i rješavanje problema i potreba socijalno ugroženih na lokalnoj razini
- Svesrdnoj podršci kulturnim projektima, kako na lokalnoj, tako i na državnoj razini, a u svrhu promicanja i poboljšanja kvalitete kulturnog života zajednice
- Razvojem projekata namijenjenih edukaciji mladih i sudjelovanjem u njima, osobito u području mesarstva gdje svake godine zapošljavamo mlade mesare koji izlaze iz SŠ "Tin Ujević" – Vrgorac.

3.1.1. Povijesni prikaz

Poduzeće Braća Pivac d.o.o. je osnovano 1952. u Dalmatinskoj zagori, kao prvi službeni mesarski obrt zasnovan na tradiciji obrade i sušenja mesa. Od maloga obrta pa do danas, čuvajući recepturu koju su prenijeli na svoje potomstvo, a oni potom i na svoju djecu, Pivac d.o.o. je izrastao u jednu od vodećih mesnih industrija u Republici Hrvatskoj.[53]

[51] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Pivac i zajednica, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/zajednica/, [18.07.2017.]
[52] Ibidem.
[53] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Povijest, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/povijest/, [18.07.2017.]

3.1.2. Proizvodni asortiman

U proizvodnom asortimanu Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. nalazi se:

1. Svježe meso,
2. Suhomesnati proizvodi,
3. Mesne prerađevine.

Slijedeći dugogodišnju obiteljsku tradiciju, kao i potrebe vjernih potrošača za kvalitetnom ponudom svježeg mesa, Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. svakodnevno na stol potrošača donosi vrhunske proizvode kvalitetnog svježeg mesa. Kod svježeg mesa posebno se vodi računa o zdravstvenoj ispravnosti kontrolirane sustavom kvalitete HACCP i ISO 9001 kao i internim sustavima kontrole od strane vrsnih veterinara, tehnologa, prehrambenih tehnologa i ostalog stručnog kadra. Iz vlastitog uzgoja na dvije farme junadi i kooperacijom s nekim od najboljih uzgajivača svinja u Republici Hrvatskoj, Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. može svakodnevno zagarantirati potpunu svježinu i vrhunski okus mesa za svakog potrošača.[54]

Kada je riječ o suhomesnatim proizvodima, Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. u svojem asortimanu nudi pršut, pancetu, kraški vrat i pečenice.



Slika 3. Kraški vrat Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.

Izvor: https://images-popusti.njuskalo.hr/data/image/500x705/452/kraska-vratina-pivac-100-g-kaufland-2259774.jpg

[54] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Svježe meso, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/svjeze-meso/, [19.07.2017.]

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. za mesne prerađevine koristi stare obiteljske recepte uz najnovije tehnologije kako bi potrošačima mogli ponuditi najbolji spoj tradicije i svježine. U širok program mesnih prerađevina Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. svrstava polutrajne proizvode, trajne proizvode i konzervirane proizvode.[55]

Polutrajni proizvodi Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. su kobasice, hrenovke te brojne salame.[56]

Proizvodnja trajnih kobasica doživjela je svoj vrhunac u srednjem vijeku kada je prepoznata kao vrhunski proizvod bogatog aromatičnog okusa. Mješavine svinjskog, junećeg i janjećeg mesa urodile su širokom paletom trajnih salama koje i dan danas oduševljavaju gurmane širom svijeta. Jedinstvene recepture satkane od pažljivo biranih komada mesa i tisućljetne tradicije čine ovu deliciju vrhunskim trajnim proizvodom besprijekorne kvalitete.Trajni proizvodi u asortimanu Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. su čajna kobasica, kulen, srijemska kobasica te zimska salama.[57]



Slika 4. Trajne kobasice Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.

Izvor: http://pivac.hr/wp-content/uploads/2011/11/P9053570.jpg

[55] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Mesne prerađevine, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/ , [18.07.2017.]
[56] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Polutrajni proizvodi, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/polutrajni-proizvodi/, [18.07.2017.]
[57] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Trajni proizvodi, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/trajni-proizvodi/ , [18.07.2017.]

Kod konzervirane hrane potrebno je spomenuti mesni narezak te paštete: čajnu i jetrenu.[58]



Slika 5. Mesni narezak Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.

Izvor:

http://cdn.lisnica.hr/1280x1024/4/img/products/ac43aaea91a8a38b1314c21f8760f459.jpg

3.1.3. Načini distribucije

Kada je riječ o mreži distribucije, Mesna industrija BraćaPivac d.o.o. ima distribucijske centre u svim većim gradovima diljem Republike Hrvatske. Kada je riječ o prijevoznim vozilima, vozni park mesne industrije je opremljen namodernijim logističkim prijevozom koji osigurava sigurnost u transportu gdje proizvodi u što kraćem roku dolaze do distributera, restorana te trgovačkih lanaca.

Vozni park Mesne industrije Braća Pivac sastoji se od 160 kamiona koji opskrbljuju mesnice i trgovačke lance s kojima surađuju te od 70 osobnih automobila koje koriste voditelji skladišta i kontrolori prodaje. Sva skladišta se nalaze u poslovnim zonama navedenih gradova, a mesnice većinom u centrima gradova diljem Hrvatske ili na mjestima gdje je velika koncentracija ljudi (npr. tržnice, trgovački centri). Svako skladište ima vlastiti parking za osobne automobile radnika poduzeća kao i za kamione koji imaju mogućnost priključivanja na struju koja je potrebna za rashladne uređaje dok je kamion ugašen.

[58] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Konzerve, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/konzerve/ , [18.07.2017.]



Slika 6. Hladnjača Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.

Izvor:
http://cdn.lisnica.hr/1280x1024/4/img/products/ac43aaea91a8a38b1314c21f8760f459.jpg

Svaka mesnica diljem Republike Hrvatske ima minimalno 2 klime te nekoliko rashladnih uređaja u kojima stoje naši proizvodi, ovisno o kvadraturi. A kada je riječ o kvadraturi to je obično 15-20 metara kvadratnih ako se mesnica nalazi u centru grada, a na svim ostalim mjestima je riječ od 30 do 50 kvadrata.



Slika 7. Mesnica Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.

Izvor: https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/236x/bf/8c/67/bf8c6782a8a7b7347676641c8e80e0d4.jpg

3.1.4. Konkurencija

Na području Republike Hrvatske javlja se iznimno razvijena mesna industrija, pa je potrebno potrošačima na tržištu nuditi iznimno kvalitetne proizvode uz pristupačnu cijenu kako bi se opstalo na suvremenom tržištu.

Kao najveći konkurenti Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. javljaju se:

- Mesna industrija Gavrilović d.o.o.,
- PIK Vrbovec d.d.,
- Mesna industrija Ravlić d.o.o.,
- Mesna industrija Imes d.o.o.,
- Mesna industrija Vajda d.d.

3.1.5. Tehnološka osnova

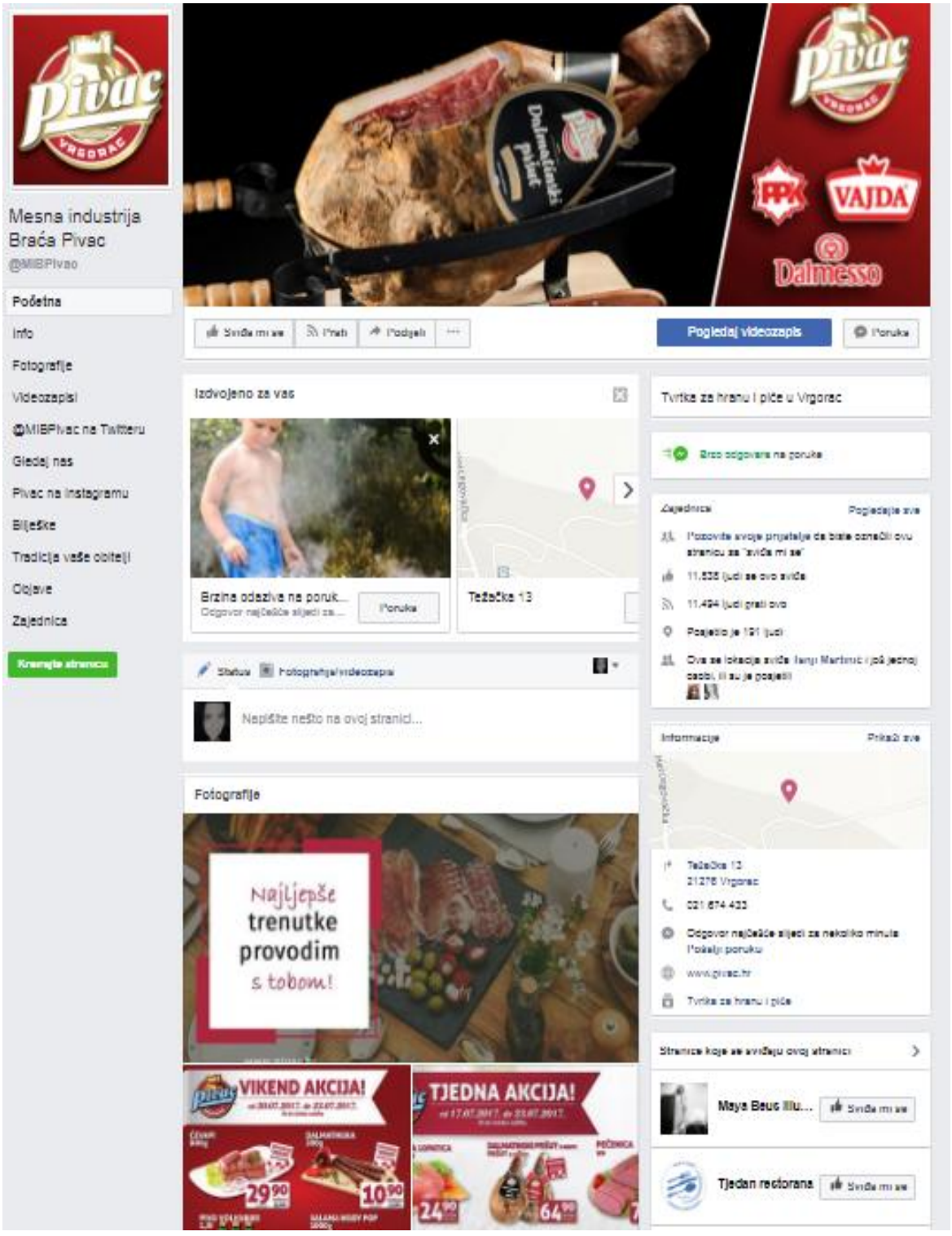
Kada je riječ o tehnologiji, u proizvodnji se koriste najsuvremenije tehnologije koja su garancija za proizvode najviše kvalitete. Sama primjena suvremenih tehnologija javlja se već kod uzgoja stoke, a nastavlja se u samim pogonima gdje se vrši prerada mesa.

3.1.6. Marketinške aktivnosti

Danas se sve veći fokus stavlja na marketinške aktivnosti kako bi se osvajali novi potrošači na suvremenom tržištu.

Marketinšku aktivnost Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. vrši putem osobne prodaje, direktnog marketinga, unapređenja prodaje, oglašavanja, publiciteta te putem aktivnosti na društvenim mrežama koje imaju sve važniju ulogu kada je riječ o marketinškim aktivnostima.

Osobna prodaje vrši se u maloprodajnim trgovinama diljem cijele Republike Hrvatske. Direktan marketing ostvaruje se putem web stranica gdje je moguće naručiti promotivne pakete proizvoda Braće Pivac d.o.o. koji se dostavljaju direktno na kućni prag. Unapređenje prodaje vrši se tako da se organiziraju desgustacije u trgovačkim centrima, putem akcija (npr. za 2 kupljena proizvoda se dobije 1 gratis). Oglašavanje se vrši tijekom cijele godine putem televizije, tiskanih medija, radija te putem web stranica.



Slika 8. Oglašavanje Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. na društvenim mrežama

Izvor: https://www.facebook.com/MIBPivac/?fref=ts

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA „MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.“

U nastavku će biti prikazane glavne specifičnosti obiteljskog poslovanja sa kojima se susreće Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. u svakodnevnom poslovanju.

4.1. Izazovi i ograničenja u poduzetničkom okruženju

Obiteljska se poduzeća stalno suočavaju sa tržišnim potrebama za inovacijama i privlačenjem pravih vještina. Danas je svakako potrebno uspostaviti ravnotežu između obiteljskih i poslovnih ciljeva jer neuravnoteženost interesa utječe na negativan način na obitelj ali i na samo poslovanje.

Osim standardnih izazova sa kojima se susreću obiteljska poduzeća, Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. unatrag nekoliko godina susrela su se sa posljedicom recesije u Republici Hrvatskoj. Recesija je utjecala na prodaju jer se među stanovništvo javila smanjena kupovna moć.

Osim navedenog, Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. susreću se sa izazovima u vidu inovativnosti tako da uvode nove proizvode na tržište koji nisu podjednako prihvaćeni na području cijele Republike Hrvatske.

4.2. Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja

Kada je riječ o transferu vlasništva, osnivač Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. Miljenko Pivac prepustio je tradiciju obitelji svojim sinovima – Nevenu, Ivici i Tončiju koji svaki imaju trećinu poduzeća te jednako sudjeluju u donošenju poslovnih odluka.

Kako se Neven, Ivica i Tonči jako dobro poznaju i kvalitetno zajedno djeluju, svaki od njih ima svoje područje rada na kojima svaki od njih ima veliko znanje. Putem složnosti i zajedništva, kvalitetnog rada i predanosti braća Neven, Ivica i Tonči napravili su iznimno uspješno obiteljsko poduzeće koje je na tržištu Republike Hrvatske prepoznato po visokoj kvaliteti proizvoda uz prihvatljive cijene za svačiji džep.

4.3. Inovativnost i vizija za budućnost

U budućnosti Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. svoje poslovanje voditi će u vidu strateške vizije obiteljskog poduzeća. U budućnosti se planira razvitak poslovanja u vidu otvaranja novih maloprodaja diljem cijele Hrvatske gdje će se zapošljavati novi zaposlenici.

Postoji velika perspektiva razvoja novih mesnih prerađevina i konzerva, a razvoj proizvoda ovisi o potrebama i željama koje će se u budućnosti javljati od strane kupaca.U budućnosti je svakako cilj ostvariti još veći broj potrošača te stavljanje proizvodnje na još višu razinu. U vidu voznog parka, i dalje će se nastaviti obnavljanje voznog parka sa najnovijim vozilima kako bi se osigurao što kvalitetniji prijevoz proizvoda do potrošača.

5. ZAKLJUČAK

Danas obiteljska poduzeća imaju značaju ulogu u gospodarstvu svake suvremene države, a danas se obiteljska poduzeća mogu vidjeti u brojnim veličinama i oblicima. Djelovanje u obiteljskom poduzeću zasigurno je velik izazov u kojem se javljaju interesi obitelji i interesi poslovanja, a za kvalitetno djelovanje neophodni su kvalitetni obiteljski odnosi gdje se uvažavaju mišljenja svih članova obitelji kako bi se izbjegli sukobi i nesuglasice u obitelji, ali i poslovanju.

Obiteljska se poduzeća na svakodnevnoj bazi susreću sa brojnim problemima, a svakako je najznačanije spomenuti problem strukture vlasništva i pitanje nasljedstva obiteljskog poduzeća. Svakako je neophodno spomenuti kako je nasljednika potrebno dobro pripremiti u svim aspektima poslovanja kako bi na kvalitetan način nastavio voditi poslovanje.

Primjer uspješnog obiteljskog poduzeća koje bilježi dugogodišnju tradiciju na području Republike Hrvatske je Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. koja djeluje od 1962. godine. Osnivač Miljenko Pivac prepustio je vođenje obiteljskog poduzeća svojoj trojici sinova - Nevenu, Ivicu i Tončiju koji su nastavili pozitivne trendove u poslovanju, a danas je Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. sinonim za proizvode iznimne kvalitete. U svojoj ponudi danas Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. nudi svježe meso, suhomesnate proizvode i mesne prerađevine. Braća Neven, Ivica i Tonči su odabrali svoje područje u kojem su najbolji, a djeluju kao jedna cjelina. Danas se u poslovanje Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. uključila i treća generacija za koju je važno da od najranije dobi uči o poslovanju kako bi se i u budućnosti nastavilo poslovanje na još višoj razini.

LITERATURA

1. AgroKlub (2013): Kako registrirati OPG?, [Internet], raspoloživo na: https://www.agroklub.com/poljoprivredne-vijesti/kako-registrirati-opg/9676/, [18.07.2017.]
2. Alpeza, M., Peura, K., (2012.): Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb
3. Bakotić, D. i sur. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu - Ekonomski fakultet, Mostar – Split, str. 62.
4. Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
5. Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar
6. Dyer, W. G. (1986.): Cultural Change in Family Firms, San Francisco
7. EUR - Lex (2013): Mišljenje Europskog gospodarskog i socijalnog odbora o obiteljskim poduzećima u Europi kao izvoru novog rasta i boljih radnih mjesta, [Internet], raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52015IE0722 , [18.07.2017.]
8. Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles
9. Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb
10. Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
11. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Grupacija Pivac, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/, [18.07.2017.]
12. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Konzerve, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/konzerve/ , [18.07.2017.]
13. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Mesne prerađevine, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/ , [18.07.2017.]
14. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Pivac i zajednica, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/zajednica/, [18.07.2017.]

15. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Polutrajni proizvodi, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/polutrajni-proizvodi/, [18.07.2017.]
16. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Povijest, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/povijest/, [18.07.2017.]
17. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Svježe meso, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/svjeze-meso/, [19.07.2017.]
18. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2017): Trajni proizvodi, [Internet], raspoloživo na: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/trajni-proizvodi/, [18.07.2017.]
19. Pravilnik o upisniku poljoprivrednih gospodarstava, NN 76/11., 42/13.
20. Škrtić M., Mikić M. (2011): Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
21. Zakon o poljoprivredi, NN 149/ 09.
22. Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

POPIS SLIKA

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 15

Slika 2. Logotip Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. 21

Slika 3. Kraški vrat Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. 23

Slika 4. Trajne kobasice Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. 24

Slika 5. Mesni narezak Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. 25

Slika 6. Hladnjača Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. 26

Slika 7. Mesnica Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. 26

Slika 8. Oglašavanje Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. na društvenim mrežama 28