Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća MARCAFFE d.o.o.

Baban, Ana Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:124:297521

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 poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća MARCAFFE d.o.o.

Mentor: **Studentica:**

Izv. prof. dr. sc. Marina Lovrinčević **Ana Mihaela Baban**

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 4
1.1. Definicija problema 4
1.2. Cilj rada 4
1.3. Metodologija 4
1.4. Struktura rada 5
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO 6
2.1. Pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva 6
2.1.1. Definiranje obiteljskog poduzetništva 7
2.1.2. Vrste obiteljskih poduzeća 8
2.1.3. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji 8
2.2. Značajke i specifičnost obiteljskih poduzeća 12
2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća 12
2.2.2. Nedostatci obiteljskih poduzeća 13
2.3. Životni ciklus poduzeća 14
2.3.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 14
2.3.2. Održivost obiteljskih poduzeća 16
2.3.3. Uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća 17
2.4. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima 18
2.4.1. Značenje i svrha odlučivanja 18
2.4.2. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima 19
2.5. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća 19
2.5.1. Identificiranje nove generacije menadžera i lidera 20
2.5.2. Faktori uspjeha tranzicije 22
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU 23
3.1. Profil poduzeća 23
3.1.1. Povijesni prikaz 24
3.1.2. Proizvodni asortiman 25
3.1.3. Način distribucije 27
3.1.4. Tehnološka osnova 28
3.1.5. Marketinške aktivnosti 31
3. 1. 6. Konkurencija 31
3.1.7. Registrirane djelatnosti 32

3.1.8. Misija poduzeća.....33
4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA " MARCAFFE d.o.o." 34
4.1. Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja 34
4.2. Izazovi i ograničenja u poduzetničkom okruženju.....35
4.3. Planovi za budućnost.....36
5. ZAKLJUČAK 37
LITERATURA.....38
PRILOZI.....39
POPIS SLIKA.....39
POPIS TABLICA 39
SAŽETAK 40
SUMMARY 40

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Obiteljsko poduzetništvo vrlo je kompleksan pojam, te nema jednu određenu definiciju. Najčešće ga definiramo kao poduzetništvo u vlasništvu obitelji gdje obavljanje poslovnih aktivnosti vodi jedan ili više članova obitelji. Obiteljsko poduzetništvo najčešće čine mala i srednja poduzeća i okosnica su svjetske ekonomije. U njima vlada krvno srodstvo što često može biti prepreka i uzrok mnogih konflikta i nesuglasica. Cilj ovog rada je istražiti na koji to način funkcionira obiteljsko poduzetništvo, kako se prenosi vlasništvo, te pokazati primjer uspješnog obiteljskog poduzeća na primjeru firme "Marcaffe".

1.2. Cilj rada

Cilj rada je prikazati glavne karakteristike i značajke obiteljskog poduzetništva, kao i sve prednosti i nedostatke istoga. Također prikazati sve probleme s kojima se susreću obitelji, a ponajviše problem nasljeđivanja i održivosti poduzeća, kao i prikazati problem nasljeđivanja, izazove i ograničenja s kojima se susreće firma "Marcaffe".

1.3. Metodologija

Metodologija koja je korištena prilikom izrade ovog rada je sljedeća:

1. Metoda indukcije - primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se putem analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka
2. Metoda dedukcije - primjena deduktivnog načina zaključivanja kojim se iz općeg suda izvode pojedinačni zaključci
3. Metoda analize - metoda u kojoj se složeni pojmovi raščlanjuju na jednostavnije
4. Metoda sinteze - transformacija više jednostavnih sudova u složenije

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

6. Metoda deskripcije - na jednostavan način se opisuju činjenice, procesi i predmeti, bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja

6. Metoda klasifikacije - podjela općeg pojma na posebne pojmove

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

1.4. Struktura rada

Ovaj rad sastoji se od pet poglavlja. U prvom poglavlju prikazana je definicija problema, cilj rada, metode koje su korištene te sama struktura rada.

Drugo poglavlje govori općenito o obiteljskom poduzetništvu, o svim prednostima i nedostatcima, pitanju nasljeđivanja i održivosti poduzeća, kao i o odlučivanju u obiteljskim poduzećima.

Treće poglavlje prikazuje detaljan profil poduzeća "Marcaffe", detaljno opisujući konkurenciju poduzeća, distribuciju proizvoda, marketinške aktivnosti, proizvodnom asortimanu kao i budućim misijama i ciljevima.

U četvrtom poglavlju razmatraju se specifičnosti poduzeća "Marcaffe", izazovi i ograničenja na njegovu putu, kao i pitanje nasljeđa te okvirni planovi za budućnost.

Peto poglavlje donosi zaključak ovoga rada, a nakon toga se još nalaze popis literature te popis slika i tablica korištenih prilikom izrade ovog rada. Naposljetku se nalazi sažetak rada, kao i sažetak na engleskom jezikom s izdvojene tri ključne riječi.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo je veoma teško definirati u par rečenica, ono u suštini predstavlja sposobnost poduzimanja nečega novog tj. pokretanje neke nove ideje. Poduzetništvo predstavlja jednu od glavnih političkih, ekonomskih i medijskih tema te je predmet mnogih znanosti.[1]

2.1. Pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo[2] predstavlja oblik proizvodno-uslužne organizacije čiji točan nastanak se ne može odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima bogatu povijest. Još od davnih vremena i civilizacija kao što su Arapi, Grci, Egipćani i Rimljani, obiteljsko poduzetništvo je vrlo dobro poznato te je svoju dominaciju zadržalo sve do dana današnjeg. Obiteljsko poduzetništvo po svome nazivu govori o uključenosti obitelji u obavljanju određenih gospodarskih djelatnosti sve u cilju ostvarivanja dobiti. Kada kažemo obiteljski biznis, između pojma obitelj i pojma obiteljski biznis možemo uvidjeti postojanje zajedništva triju elemenata, a to su:

- roda, krvnog srodstva rodbine
- vlasništva nad kapitalom, te
- kontrole, tj. mogućnost donošenja najvažnijih odluka.

Prema piscu Marinu Bubli[3] obiteljsko poduzeće predstavlja ono koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više članova obitelji.

Nikola Kuvačić[4] pod pojmom obiteljsko poduzetništvo podrazumijeva svaki oblik poduzetništva u kojem su angažirani članovi isključivo jedne obitelji i njihovi srodnici, a karakteristični slučajevi obiteljskog biznisa su:

- u biznis su uključeni samo supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala svoje obitelji
- u biznis je uključena šira obitelj, tj. supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece
- u biznis su uključeni članovi šire ili uže obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci

---

[1] Kružić,D., Bulog,I. (2012) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split, str. 3.

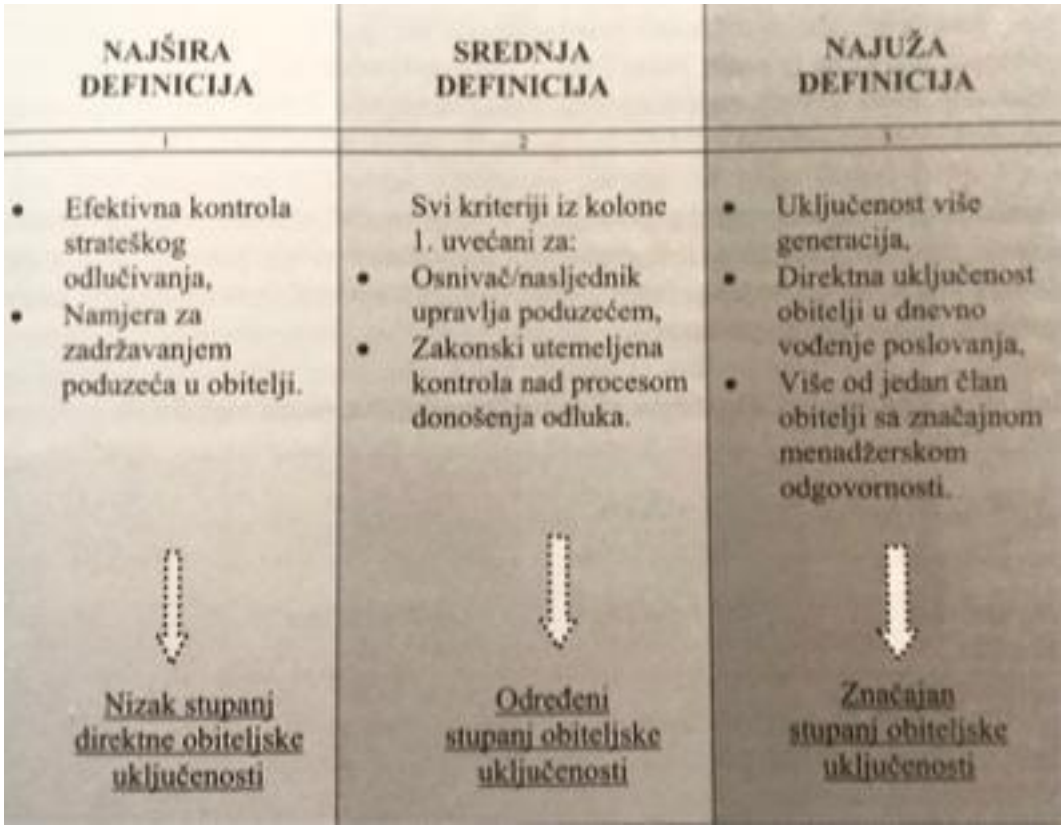
[2] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 31.-35.

[3] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 35.

[4] Ibid.

2.1.1. Definiranje obiteljskog poduzetništva

Melisa Shanker-Carey i Joseph Astrachan[5] razgraničili su kriterije koji se upotrebljavaju u definiranju obiteljskog poduzetništva te su napravili tablicu sa širom, srednjom i najužom definicijom obiteljskom poduzetništva s obzirom na stupanj obiteljske uključenosti u posao.



Slika br. 1: Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća prema obiteljskoj uključenosti

Izvor: Kružić,D., Bulog,I. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split, str. 37.

- *Najšira definicija* kaže kako obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da želi zadržati poduzeće u obitelji. Uključuje obiteljska poduzeća u kojima članovi nisu u dnevnom kontaktu s poslovanjem, ali utječu na donošenje odluka, najčešće putem vlasničkih udjela.

- *Srednja definicija* uključuje sve prethodno s time da vlasnik poduzeća ili njegov sljedbenik vodi poduzeće, razlika s prethodnom definicijom u tome da je samo jedan član uključen u svakodnevni posao, ostali imaju utjecaj pri donošenju odluka.

[5] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 36.

- *Najuža definicija* podrazumijeva uključenost više generacija, direktna obiteljska angažiranost prilikom vođenja svakodnevnih poslova te uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti u obiteljskom poduzeću.

2.1.2. Vrste obiteljskih poduzeća

Svako uspješno obiteljsko poduzeće vremenom se razvija i često prerasta mogućnosti jedne obitelji. Vodeći se time dolazimo do tri osnovne vrste obiteljskih poduzeća:[6]

1. *Aktivna obiteljska poduzeća* koja karakterizira osobni menadžment i vodstvo pod palicom obitelji. Vlasništvo je u rukama članova obitelji koji su uključeni u poslovanje i koji su zaposlenici poduzeća. Takva poduzeća često zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji.

2. *Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom*, a pod vlasništvom i kontrolom su članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanje. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.

3. *Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća*, poduzeća u kojima je samo jedan član, a najčešće vlasnik poduzeća, uključen u proces poslovanja u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi će se možda kasnije uključiti u obiteljski biznis.

2.1.3. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji

Obiteljska poduzeća predstavljaju najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja. Prije pojave dioničkog društva to je predstavljalo jedini oblik organizacije poslovanja, a danas globalno gledano predstavlja dominantan oblik poslovanja i čini okosnicu razvoja svjetske privrede. Predstavljaju iznimno značajnu snagu globalne ekonomije te najveća obiteljska poduzeća su smještena u vodećim svjetskim ekonomijama. Većina njih ima veoma zanimljive priče vezane za svoj nastanak i način na koji su opstale. Glavne riječi koje ih karakteriziraju su uspjeh, menadžment, vođenje, vlasništvo i kontrola. Obiteljska poduzeća najčešće su klasificirana kao mala i srednja poduzeća, iako veliki dio njih ima izrazito značajan globalni utjecaj.[7]

---

[6] Ibid.

[7] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 48-53.

Tablica br. 1: Prikaz najvećih obiteljskih poduzeća po prihodu u svijetu

Rank	Company Name	HQ Location	Sector	Latest reported Revenue (US$b)	Founding Year
1	Wal-Mart Stores, Inc.	United States	Retail and Wholesale	476.3	1962
2	Volkswagen AG	Germany	Automotive	261.6	1937
3	Berkshire Hathaway, Inc.	United States	Asset management	182.2	1955
4	EXOR SpA	Italy	Asset management	151.1	1927
5	Ford Motor Company	United States	Automotive	146.9	1903
6	Cargill, Incorporated	United States	Retail and Wholesale	136.7	1865
7	Koch Industries Inc.	United States	Diversified industrial products	115.0	1940
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Germany	Automotive	101.0	1916
9	Schwarz Group	Germany	Retail and Wholesale	89.4	1930
10	Groupe Auchan	France	Asset management	85.5	1961
11	Arcelor Mittal	Luxembourg	Diversified industrial products	79.4	1989
12	LOUIS DREYFUS HOLDING B.V.	Netherlands	Asset management	74.3	1851
13	Reliance Industries Limited	India	Oil and gas	72.0	1966
14	PEUGEOT SA	France	Automotive	71.8	1810
15	Comcast Corp.	United States	Media and entertainment	64.7	1963
16	CASINO GUICHARD-PERRACHON	France	Retail and Wholesale	64.6	1898
17	America Movil SA de CV	Mexico	Telecommunications	61.6	2000
18	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	Brazil	Banking & capital markets	57.0	2008
19	The Long & Foster Companies, Inc.	United States	Real estate and construction	56.0	1968
20	Roche Holding AG (Roche Group)	Switzerland	Life Sciences	50.5	1896
21	Enterprise Products Partners LP	United States	Oil and gas	47.7	1968
22	AP Moeller/Maersk Group	Denmark	Other sectors	47.4	1904
23	Continental AG	Germany	Automotive	44.3	1871
24	JBS SA	Brazil	Consumer Products	43.2	1953
25	Christian Dior SA	France	Consumer Products	42.0	1946

Izvor: preuzeto sa https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/182-187.pdf (dana 11. 09. 2018.)

Istraživanje koje je provedeno pokazuje kako 48,4% obiteljskih poduzeća dolaze iz Europe, a 25,2% iz Sjeverne Amerike. 18% ih dolazi iz Azije, dok 7% iz Južne Amerike.

46% njih se nalazi u trećoj ili četvrtoj generaciji, dok njih 89,6% imaju više od 10 000 zaposlenih.

25,5 % kompanija za svoj glavni jezik uzima engleski, a njih 20% njemački.

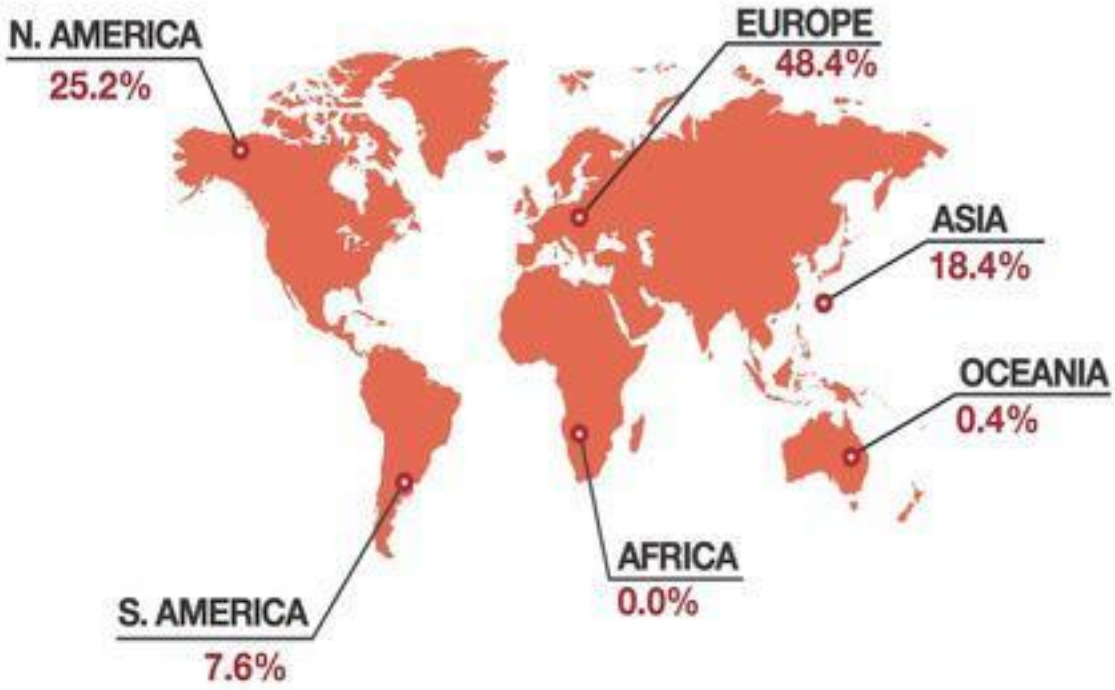
U 86,4% slučajeva predsjednik poduzeća je član obitelji, a u 37,2% slučajeva naziv firme je upravo obiteljsko ime (Porsche, Bosch, Ford, Henkel). 24,4% poduzeća ima svoje predstavništvo u više od 100 zemalja. Većina multinacionalnih obiteljskih poduzeća je osnovana u razdoblju između 1850. i 1990. godine.[8]

[8]Preuzeto sa: http://www.multinationalfamilybusiness.com



Slika br. 2: Prikaz zastupljenosti svjetskih jezika u obiteljskim poduzećima

Izvor: preuzeto sa http://www.multinationalfamilybusiness.com (dana 11. 09. 2018.)



Slika br. 3: Prikaz distribucije obiteljskih poduzeća po kontinentima

Izvor: preuzeto sa http://www.multinationalfamilybusiness.com (dana 11. 09. 2018.)

Obiteljska poduzeća u Europi su od velikog značaja za društvo i ekonomiju, a njihove dobrobiti možemo vidjeti kroz sljedeće stavke:[9]

- zapošljavaju više od 70% radnika te imaju veoma visoko učešće u ekonomskim outputima
- sektor obiteljskog poduzeća postaje sve snažniji, daje glavni doprinos rastu ekonomije
- imaju postojanu strukturu kapitala koja omogućava održivo dugoročno financiranje
- više naginju ka radno-intenzivnim, nego kapitalno-intenzivnim djelatnostima
- postižu inovacije s relativno nižim troškovima
- posjeduju snažnu poslovnu etiku (socijalna odgovornost te odgovornost prema okolišu)
- njeguju poduzetnički instinkt te često služe kao inkubatori za nove kompanije i kao mentori za nove generacije poduzetnika

Tablica br. 2: Prikaz najvećih obiteljskih poduzeća po prihodu u Europi

Rank	Company	Family	Country	Sector	Revenue 2011 (bn)	Revenue 2010 (bn)	Family ownership
1	Volkswagen	Piëch/Porsche	Germany	Automobiles	€ 159.34	€ 126.88	32.2%*
2	Fiat and Fiat Industrial	Agnelli	Italy	Automobiles & parts	€ 83.86[1]	€ 57.18	30%*
3	ArcelorMittal	Mittal	Luxembourg	Steel	€ 71.85	€ 59.66	40.83%
4	BMW	Quandt	Germany	Automobiles	€ 68.82	€ 60.48	46.7%
5	Metro Group	Haniel/Schmidt-Ruthenbeck	Germany	Wholesale	€ 66.70	€ 67.26	50.01%[2 V]
6	Schwarz Group	Schwarz	Germany	Retail	€ 64.00*	€ 60.00*	100%*
7	PSA Peugeot Citroën	Peugeot	France	Automobiles	€ 59.91	€ 56.06	25.2%
8	Louis Dreyfus	Dreyfus	The Netherlands	Trading house	€ 57.00*	€ 56.81*	100%[3]
9	Aldi	Albrecht	Germany	Supermarkets	€ 56.00*	€ 54.00*	100%*
10	Robert Bosch	Bosch	Germany	Consumer goods & auto parts	€ 51.40*	€ 47.26	92% - 7%[4]
11	Auchan Group	Mulliez	France	Supermarkets	€ 44.37	€ 42.49	87.8%
12	AP Moller – Maersk	Mc-Kinney Moller	Denmark	Transportation	€ 43.36	€ 42.40	54.79%
13	E Leclerc	Leclerc	France	Supermarkets	€ 37.80	€ 34.77	100%*
14	Roche Group	Oeri/Hoffman	Switzerland	Pharmaceuticals	€ 35.37	€ 39.48	45.01% - 5%[5]
15	Bouygues	Bouygues	France	Conglomerate	€ 32.71	€ 31.23	29.6%*
16	Koç Holding	Koç	Turkey	Conglomerate	€ 32.35	€ 22.99	75%*
17	Anheuser-Busch InBev	Stichting Foundation	Belgium	Brewing	€ 29.86	€ 27.76	45%*
18	Haniel	Haniel	Germany	Conglomerate	€ 27.35	€ 27.43	100%
19	Heraeus Holding	Heraeus	Germany	Precious metals	€ 25.84	€ 22.03	100%
20	Ikea	Kamprad	Sweden	Furniture	€ 25.17*	€ 23.54*	40%* V

Izvor: preuzeto sa www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1 (dana 11. 09. 2018.)

[9] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 54.

2.2. Značajke i specifičnost obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća sama po sebi su specifična zbog toga što u njima vlada krvna povezanost te se uvijek javlja razlika između interesa obitelji i interesa poduzeća. Danas imaju jako dominantnu ulogu u svjetskoj ekonomiji, ali obiteljska poduzeća kao i svaki drugi oblik organizacije ima svoje prednosti i nedostatke. [10]

2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Kao prednosti obiteljskih poduzeća navest ćemo:[11]

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva stečeno
- spremnost obitelji na odricanje, za račun poduzeća
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke brige za pojedince
- usmjerenost poslovanja na dugi rok
- naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija
- motivira članove i nečlanove obitelji
- omogućava educiranje djece već postojećih članova, doprinoseći izgradnji filantropskog osjećaja u njima i razvoju njihove ličnosti

Kao najznačajnije prednosti možemo navesti:

- *zajedništvo obitelji* iskazano kroz usklađenost članova na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje obitelji je od presudnog značaja budući da obiteljski biznis predstavlja izvor zarade, njihov radni angažman i svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i obiteljski sklad
- *razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova* kroz poticanje odgovornosti i radnih navika kod svakog člana obitelji, psihološko zadovoljavanje postignućima i uspjesima

[10] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 59.
[11] Ibid.

Nakon niza navedenih prednosti, kojih ima još, a ovdje su izdvojene samo najznačajnije, obiteljski biznis može se činiti kao savršena organizacija za rad koja omogućava svojim zposlenima sigurnost i stalno mjesto za napredak. No, pored svih navedenih prednosti u obiteljskom poduzeću se mogu javiti brojne tenzije i konflikti, baš zbog krvnog srodstva zbog kojeg su obiteljska poduzeća tako posebna.

2.2.2. Nedostatci obiteljskih poduzeća

Kao nedostatke obiteljskih poduzeća možemo navesti:[12]

- članovi obitelji su najčešće izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri i njegovi vlasnici, što često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacije

- povezanost članova bazirana je na krvnom srodstvu, a ne na stručnim osobinama što često znači i nedostatak stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja

- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova, česta pojava nepotizma

- postojanje nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da napusti obiteljsko poslovanje

- visoka rizičnost poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji, potencijalna mogućnost bankrota, ostajanje članova obitelji bez ikakvih sredstava i zaposlenja

U slučaju da poduzeće ne napreduje onako kako je to očekivano, štoviše ono se nalazi u fazi propadanja, moguće su brojne svađe, razmirice, konflikti i sukobi između članova obitelji, što čak može dovesti i do raspada obitelji i obiteljskog biznisa.

[12] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 69.

2.3. Životni ciklus poduzeća

Jedno od glavnih pitanja u obiteljskom poduzeću je proces njegovog nastajanja, razvoja i opstanka. Glavni pokretač promjena u obitelji i obiteljskom poduzeću je vrijeme. Dužina životnog vijeka pojedinca tj. člana obiteljskog poduzeća je nepredvidiva, ali priželjkuje se da bude što duža. Trajanje života pojedinca može se iskazati kroz faze tj. rođenje, odrastanje, sazrijevanje, stvaranje obitelji pa sve do smrti. Svi živi organizmi imaju svoj vijek trajanja, pa tako i obiteljska poduzeća koja također prolaze kroz određene faze tijekom svog postojanja.[13]

2.3.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave.[14] Promatrano tako obiteljsko poduzetništvo prolazi kroz određene faze tokom svog postojanja. To su faze od rođenja poduzeća, do sazrijevanja i odrastanja, pa sve do smrti poduzeća.[15]



Slika br. 4: Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

Izvor: preuzeto sa https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1382/preview (dana 11. 09. 2018.)

[13] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 100.

[14] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 28.

[15] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 101.

Moguće je govoriti o četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća koje vidimo na slici br. 4:[16]

1. pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća,

2. uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja,

3. dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća,

4. ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća.

Kroz opisane faze obiteljsko poduzeće se razvija i raste, stari i propada, pri čemu taj razvoj nikada nije linearan, nego je pun uspona i padova.

Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća je prva faza u kojoj je glavni cilj započeti s poslovanjem. Uspješnost tog poduhvata ovisi o nizu faktora, a posebice o ideji te realizaciji same ideje, kao i o poslovnim resursima naročito kapitalu. U ovoj fazi osnivači poduzeća su ujedno i oni koji snose najveći rizik od neuspjeha. Ova faza karakterizirana je visokim financijskim rizikom, slabom organizacijom te općenito nedostatkom resursa. Glavni fokus je opstanak na tržištu.

Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja je faza u kojoj dolazi do podjele rada, formiranja novih poslovnih jedinica, dolazi do porasta performansi poduzeća koje vode rastu poduzeća i njegova profita. Financijski rizik je stavljen pod kontrolu te u ovoj fazi se nastoji jačati poslovno planiranje, a naročito strateško i financijsko.

Dozrelost poslovanja je faza u kojoj poduzeće gubi na svojoj profitabilnosti, proizvodi ili usluge gube na svojoj prepoznatljivosti, a poduzeće se bori sa većom konkurencijom. Napredak iz prijašnje faze je teže ostvariti te se stavlja velika odluka pred vlasnike poduzeća, a to je predaja upravljanja poduzećem profesionalcima koji se znaju nositi sa strateškim pitanjima i planiranjem o kojima najčešće ovisi daljnja sudbina poduzeća.

[16] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 102-103.

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća faza koja sa sobom donosi pitanje: preživjeti ili propasti. Poduzeće gubi na svojoj konkurentskoj moći, opada prodaja proizvoda ili usluga poduzeća. Od profesionalnih menadžera traži se pronalazak nove vizije poduzeća. Obitelj odlučuje hoće li ugasiti poduzeće sa slabim performansama ili će ga oživjeti uvođenjem novih tehnologija i poslovnih procesa.

2.3.2. Održivost obiteljskih poduzeća

Sva poduzeća ovoga svijeta suočavaju se sa pitanjem njihova opstanka te kamo ih vodi njihov put. Javljaju se pitanja vezano za konkurenciju poduzeća, napredak tehnologije, promjene stavova kupaca itd, međutim, razlika između poduzeća u obiteljskom vlasništvu i onih koja to nisu je u tome što se u obiteljskom poduzetništvu javljaju razlike između interesa obitelji i interesa poduzeća. S obzirom na to postoje pitanja koja su od velike važnosti samo u slučaju obiteljskih poduzeća, a to su pitanja koja se tiču konflikta koji proizlaze iz različitosti životnih ciklusa poslovanja poduzeća i životnih ciklusa njihovih vlasnika, potom različito iskazivanje kulture poduzeća te divergencije koje proizlaze iz različitosti djelovanja podsustava obitelji i podsustava poslovanja poduzeća.[17]

Najznačajnija područja u obiteljskom poduzetništvu su:

Nasljeđivanje: postavlja se pitanje kada i tko preuzima poduzeće, kako se određuje nasljednik itd.

Vlasništvo: tko će biti novi vlasnik poduzeća te kako dovoljno dobro sagledati kritičnu ulogu vlasništva u obiteljskom poduzeću?

Uključenost u obiteljsko poslovanje: koga i prema kojim zahtjevima uključiti u obiteljsko poslovanje te koja je uloga nečlanova obitelji u tom poslu?

Poslovna odgovornost: kako članovi obitelji trebaju predstavljati poduzeće, do koje granice se informacije zadržavaju u obitelji, a koje su informacije dostupne široj javnosti? Kakva je društvena odgovornost tog poduzeća?
Postavljaju se i pitanja ***unutarobiteljskih odnosa***, što činiti sa rivalstvom braće i sestara te što činiti sa međugeneracijskim sukobima? ***Izvanobiteljski odnosi*** donose pitanje kako se ponašati sa nečlanovima obitelji te kako će se profesionalna kultura ispreplesti s obiteljskom kulturom poduzeća?[18]

---

[17] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 118.

[18] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 121.

2.3.3. Uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Sva poduzeća imaju svoj životni vijek, pojedina poduzeća uspiju preživjeti promjenu generacije te nastavljaju svoje poslovanje, dok određena poduzeća zbog loših menadžerskih vještina te turbulentnih vremena i okolnosti u kojima se nalaze na kraju se gase.

Prvi razlog zbog kojeg obiteljska poduzeća kratko traju je taj što njihov opstanak ovisi o njihovoj sposobnosti prilagođavanja turbulentnim vremenima i situacijama u kojima se oni nalaze u danom trenutku.

Sljedeći vrlo važan razlog neuspjeha obiteljskih poduzeća je taj što obitelj na visokom stupnju razvijenosti poduzeća upravljanje nisu prepustili profesionalnim menadžerima koji se znaju nositi s tom razinom razvijenosti i s mnogo kompleksnijim zadacima.

Nadalje, razlog neuspjeha može biti nesimultani razvoj obiteljskog podsustava i poslovnog podsustava, koji trebaju funkcionirati kao jedna cjelina. No, s razvojem poduzeća oni se razvijaju različitim tempom koji dovodi do raspada te jedinstvene cjeline.

Obiteljski podsustav i poslovni podsustav trebaju disati kao jedna cjelina. No, obiteljski podsustav je baziran na emocijama te obitelj nastoji svakom članu omogućiti što bolju poziciju i što veće zasluge. Dok s druge strane poslovni podsustav gleda kako ostvariti što veću dobrobit za poduzeće i kako do toga doći, pri tome nastoji na najveće pozicije staviti ljude koji posjeduju vještine za daljnji razvitak. Ovaj jaz koji se stvara u željama obitelji i poslovanja poduzeća najčešće odlučuje o daljnjoj sudbini poduzeća. Bitno je ovaj jaz držati pod kontrolom i uvijek težiti ka smanjenju te disperzije kako bi poduzeće nastavilo sa svojim razvojem.[19]

[19] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 123-124.

2.4. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima

Odlučivanje je proces koji postoji otkako je i svijeta. Taj proces predstavlja donošenje odluke između više opcija. Odlučivanje postoji u svim sferama ljudskog života, a odlučivanje u poslovnom životu je od velike važnosti te uvelike odlučuje o daljnjem razvoju poduzeća i o njegovoj sudbini. Donošenje odluka je jako zahtjevan i stresan posao, tako pisci H.Weihrich i H.Koontz[20] u svome radu navode kako menadžeri smatraju da je njihov glavni posao baš odlučivanje, jer su stalno pod povećalom kakve će odluke donijeti, kakav će rezultat proizaći iz njih te hoće li na kraju donijeti ispravnu odluku ili će poduzeće snositi posljedice radi pogrešnog izbora.

2.4.1. Značenje i svrha odlučivanja

Proces odlučivanja je prisutan na svim radnim mjestima u poduzeću s tim da neka radna mjesta donose manje bitne odluke, a neka, kao što su menadžerske pozicije, donose dosta bitnije odluke. Menadžeri puno veći postotak svog radnog vremena provode donoseći odluke, nego što je to slučaj kod radnika na nižim pozicijama.[21]

Vrijeme u kojem mi živimo danas i sve što se danas nalazi oko nas rezultat je odluka koje su donešene u prošlosti. Svako odlučivanje predstavlja proces koji završava nekom odlukom. Napretkom društva i razvojem tehnologije, broj odluka koje se svakodnevno donose rastu. Kada ljudi ne bi sudjelovali u procesu odlučivanja, niti jedna sfera ljudskog života ne bi mogla rasti i razvijati se. Proces donošenja odluka u poduzeću zahtijeva mnogo više organiziraniji i detaljniji pristup, nego što je to slučaj u svakodnevnom životu ljudi. Dobro je poznato da odluke u poduzeću imaju utjecaj na mnogo više ljudi, ako ne i na sve članove, nego što je to slučaj u privatnom životu. Na kraju, bez obzira kako definirali odlučivanje[22], taj proces se odvija uz tri pretpostavke:

1. poznati su alternativni pravci uz koje se može doći do zadanog cilja

2. postoje informacije i sposobnosti donositelja odluka za analizu i evaluaciju alternativa

3. postoji želja donositelja odluka za pronalaskom najbolje alternativne opcije

---

[20] Dostupno na https://www.scribd.com/document/260311496/Pages-From-R002-Ankica-Sakač-Utjecaj-Ala-ta-Za-Poslovno-Odlučivanje-Na-Kvalitetu-Odluka, preuzeto 11. 09. 2018.

[21] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 127-128.

[22] Buble,M., (2000): Management; Ekonomski fakultet Split, Split, str.199.

2.4.2. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima

U poduzeću se svakodnevno donosi veliki broj odluka, tako prema Druckeru[23] razlikujemo strateške, taktičke i inovativne odluke. Druckerova podjela suglasna je konceptu razine planiranja, tj. na strategijskoj razini se donose strateške odluke, na taktičkoj razini taktičke odluke, a na operativnoj razini rutinske odluke. Uspjeh poduzeća uvelike ovisi o strateškim odlukama[24]. One određuju putanju kretanja aktivnosti preko kojih se ostvaruje krajnji cilj poduzeća. Strateške odluke se bave problemima čije rješavanje zahtjeva velike uloge i čije će rješenje na kraju imati velike utjecaje (pozitivne ili negativne). Zahtijevaju od donositelja odluke mnogo preciznosti, znanja, vještine te iskustva. Donosi ih vrhovni menadžment te nisu toliko učestale kao taktičke i operativne odluke. Taktičke odluke se donose na nižoj razini menadžmenta te su dosta jednostavnije i učestalije, dok su operativne odluke karakteristične za najnižu razinu menadžmenta, rutinskog su karaktera i kratkog roka izvršenja. U obiteljskim poduzećima također razlikujemo i programiranje i neprogramiranje odluke. Programirane odluke su odluke koje se donose za već poznate probleme, tj. poduzeće je već prije naišlo na taj problem te ima već određenu proceduru kako se tom problemu pristupa. Neprogramirane odluke se donose za nepoznate probleme s kojima se poduzeće nije imalo priliku prije sresti .

2.5. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća

Svaki osnivač[25] obiteljskog poduzeća u trenutku osnivanja kao glavnu misao ima opstanak i razvoj tog poduzeća. O nasljeđivanju i prepuštanju tog istog poduzeća ima u planu tek kada shvati da njemu njegove godine ili zdravstveno stanje više ne dopuštaju da se bavi tim poslom kao nekada. Također ta misao mu najviše dolazi do izražaja kada njegova djeca odrastajući pokazuju interes za obiteljskim poslom. Izbor nasljednika, kao i vrijeme kada će se to desiti, od presudne je važnosti za poduzeće i daljnju sudbinu.

---

[23] Buble,M. (2000): op.cit, str. 200.

[24] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 137.

[25] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 195-196.

U trenutku kada osnivač shvati da je došlo vrijeme za njegovim povlačenjem, njegove opciju su sljedeće:

- prenošenje vlasništva na člana obitelji
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki oblik partnerstva prodajom udjela neobiteljskim članovima
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnim vlasništvom u kojem obitelj još uvijek ima djelomično vlasništvo
- prodaja obiteljskog poduzeća

2.5.1. Identificiranje nove generacije menadžera i lidera

Identificiranje novih menadžera predstavlja proces traženja sljedbenika, tj. osobe koja će naslijediti obiteljsko poduzeće. Uspješne obiteljske vođe su veoma značajne u tome procesu jer zbog svog velikog iskustva mogu prepoznati u određenim osobama posjeduju li oni osobine koje su nužne da posjeduje osoba koja će naslijediti taj posao. Karakteristike koje bi trebao posjedovati budući nasljednik su prije svega poštenje, usmjerenost ka razvoju, inspirativnost, inteligentnost, kompetentnost te naravno poslovne performanse.[26]

Pisci Weihrich i Koontz[27] navode da je vodstvo sastavljeno od četiri elementa, a to su sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći, sposobnost razumijevanja da sva živa bića u različitim situacijama i vremenima imaju različite motive, sposobnost da inspirira druge i sposobnost da razvije zdravu klimu u kojoj će poticati motivaciju drugih.

S obzirom da se poduzeće često nalazi u turbulentnim i nezahvalnim vremenima potrebno je dati mnogo truda pri izboru sljedbenika. Posebno je važno da prijašnja generacija jasno utvrdi stavove i ciljeve za budućnost koje će staviti kao zadatak idućoj generaciji. Osnivač će prilikom predaje nasljedstva pozornost dati karizmatskim osobinama sljedbenika (samopouzdanje, vizionarstvo), osobinama transakcijskog i transformacijskog vodstva te posjeduje li osobine poput pokretanja kreativnost zaposlenih, pruža li povjerenje itd.

[26] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 208.-209.

[27] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 209.

Ne traže sve obitelji na isti način svog nasljednika[29] te isto tako ne gledaju svi iste osobine kod budućeg vođe, no usprkos tome za očekivati je da će budući vlasnik poduzeća biti:

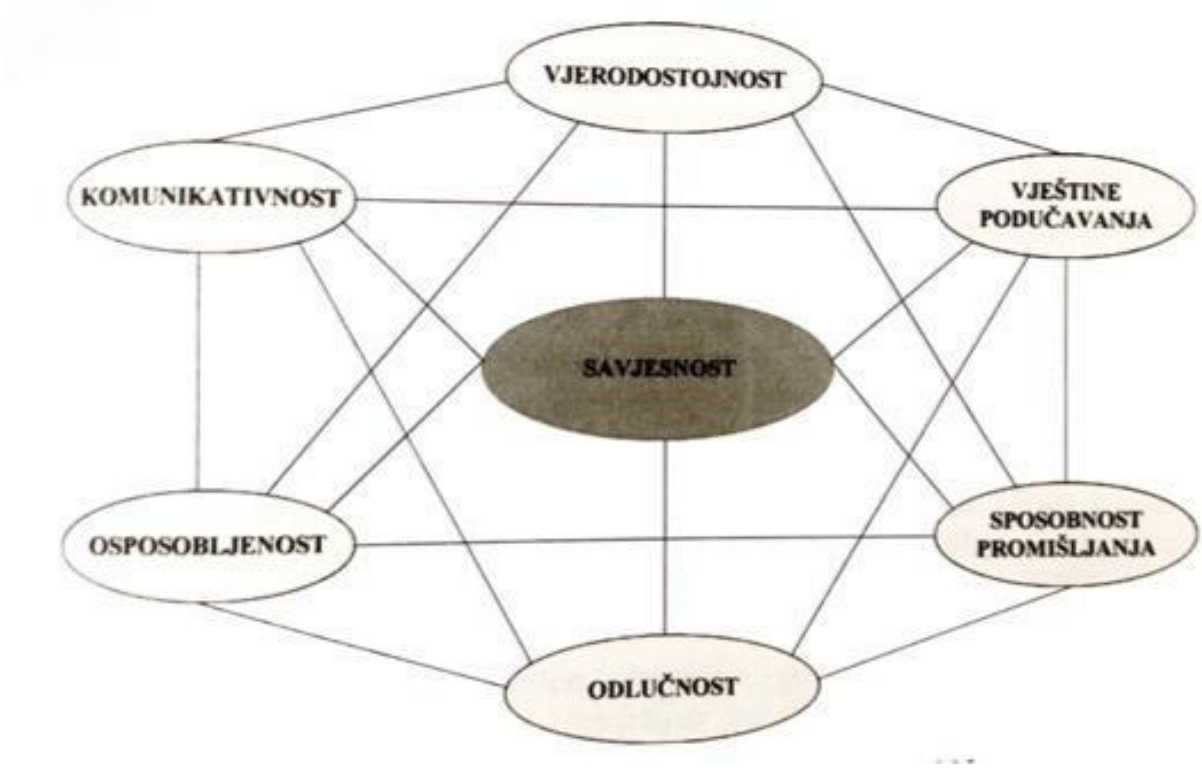
1. član obitelji zaposlen u poduzeću

2. član obitelji koji ne radi u obiteljskom poduzeću nego izvan obiteljskog kruga

3. osoba koja nije član obitelji, ali radi u obiteljskom poduzeću

4. osoba koja nije član obitelji i ne radi u obiteljskom poduzeću

Pisci Carlock i Ward[30] navode sedam osobina koje će uvelike presuditi pri odabiru nasljednika obiteljskog poduzeća, a te osobine su prikazane na slici ispod.



Slika br. 5: Poželjne karakteristike budućih vođa obiteljskog poduzeća

Izvor: Kružić,D., Bulog,I. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split, str. 211.

[29] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 211.

[30] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 210.

2.5.2. Faktori uspjeha tranzicije

Prvi i najznačajniji faktor u obiteljskom poduzeću je vlasnik poduzeća. On određuje tempo i dinamiku te usmjerava sam proces tranzicije. Drugi važan faktor je vizija budućnosti obiteljskog poduzeća. Zamisao budućeg stanja, kako stanja obitelji tako i njene uključenosti u poslovanje, i sama zamisao gdje žele vidjeti poduzeće u budućnosti.
Treći faktor uspješne tranzicije predstavlja određivanje željene vlasničke strukture u budućnosti. Vlasnici poduzeća su dužni utvrditi buduću upravljačku strukturu poduzeća i odlučiti kako raspodijeliti udjele koji će omogućiti postizanje željene strukture. Starije generacije bi također uvijek trebale biti spremne pomoći mlađim generacijama pri izgradnji njihovog autoriteta.[31]

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz brojne tranzicije, tako će jednom doći i do tranzicije vlasništva tj. izbora nove generacije koja će upravljati poduzećem, a najpoželjnije okolnosti za to su:[32]

- *S aspekta obitelji* - najpovoljnija prilika za tranziciju vlasništva kad obitelj posjeduje zajedničku viziju, konflikti između članova obitelji su riješeni te vlada pravda i povjerenje među članovima

- *S aspekta poslovanja* - kada je poduzeće uspješno, u fazi rasta, osnivač se povlači iz aktivnog vođenja poduzeća te prihvaća savjetničku ulogu

- *S aspekta vlasništva* - kada je nadzor nad poslovanjem nezavisan i objektivan

Tipologiju nasljeđivanja obiteljskog poduzeća moguće je iskazati kroz tri opcije: [33]

- održavanje postojeće vlasničke strukture tj. prijenos vlasništva sinu ili kćeri (većinsko vlasništvo-većinsko vlasništvo) ili kada grupa rođaka prenese vlasništvo na svoju djecu

- dijeljenje većinskog vlasništva na grupu nasljednika iz sljedeće generacije (većinsko vlasništvo-partnerstvo braće i sestara)

- pojednostavljenje vlasničke strukture na način da brat ili sestra prodaje svoj udio u korist jednog od njih (partnerstvo braće i sestara - većinsko vlasništvo) ili slučaj kada rođaci žele prodati svoj udio u poduzeću u korist rođaka iz jedne grane obitelji (konzorcij rodbine - većinsko vlasništvo)

[31] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 240.-242.

[32] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 241.

[33] Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 243.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

Obiteljsko poduzeće "Marcaffe d.o.o." osnovano je 1991. godine sa sjedištem u Draževićima nedaleko od Sarajeva, glavnog grada Bosne i Hercegovine. Primarna djelatnost ovog obiteljskog poduzeća je prodaja kave. Za osnivanje ovog poduzeća su zaslužni Zdenka i Marko Baban, koji zajedno sa svoje troje djece uspješno vode obiteljski posao dugi niz godina. U nastavku rada bit će detaljnije opisan profil poduzeća.

3.1. Profil poduzeća

Firma "Marcaffe d.o.o." osnovana je kao obiteljsko poduzeće godine 1991., osnivači poduzeća su supružnici Zdenka i Marko Baban, koji su se prije osnivanja poduzeća također bavili manjim obiteljskim djelatnostima. U poduzeću sada već uvelike djeluje druga generacija obitelji, a to su sinovi Josip i Dragan te kćer Ana. Posao je podijeljen između članova obitelji, kako i prodaja kave nije jedina djelatnost poduzeća.

Slika br. 6: Logo firme "Marcaffe d.o.o."

Izvor: preuzeto sa https://www.facebook.com/Marcaffe/ (dana 11. 09. 2018.)

Primarna djelatnost poduzeća je nabavka, potom prerada, prženje te distribucija kave do krajnjeg potrošača tj. kupca. Pored prodaje kave, poduzeće se također bavi i vending aparatima, tj. samouslužnim aparatima. U posljednjih par godina poduzeće otvara svoje CoffeeShopove i to na tri lokacije u Bosni i Hercegovini, a to su Sarajevo, Travnik i Tuzla. Marcaffe danas sveukupno broji 76 zaposlenih. U glavnom sjedištu u Draževićima nalazi se proizvodnja kave, a u gradovima kao što su Tuzla, Brčko Distrikt, Bosanska Krupa, Travnik, Sarajevo i Kiseljak poduzeće

posjeduje svoja sjedišta koja dalje vrše distribuciju kave. Obiteljski sklad i povezanost oduvijek je bio od presudne važnosti za poduzeće, kao i očuvanje kvalitete proizvoda i usluga.

3.1.1. Povijesni prikaz

Kao što je već naglašeno prethodno, poduzeće se osniva godine 1991., u formi obiteljskog poduzeća. Osnivač Marko Baban, koji je prethodno tome bio direktor Sarajevskog Kiseljaka, nakon rata napušta tu poziciji te sa svojom suprugom Zdenkom, koja je vodila farmu koka nesilica, osniva poduzeće koje će se baviti prodajom kave. Ideja da se bave prodajom kave došla je slučajno, neplanski, nakon što su dobili priliku da kupe malu mašinu za prženje kave. Njihov put u zemlji koja je teško pogođena ratom bio je veoma težak i pun uspona i padova, no godine truda i rada dovele su ih do jednog od glavnih distributera kave u Bosni i Hercegovini. Sada, 27 godina kasnije, osnivači Marko i Zdenka posjeduju jednu od tehnološki najopremljenijih pržionica kave u ovom dijelu jugoistočne Europe. Nakon dugih godina rada Marko Baban odlučuje da prestaje s aktivnim radom u svakodnevnom poslu te preuzima savjetničku ulogu, dok Zdenka nastavlja aktivno raditi u poduzeću te zauzima poziciju direktora firme. Poduzeće spada u aktivna obiteljska poduzeća koja karakterizira osobni menadžment i vodstvo pod palicom obitelji. Vlasništvo firme je u rukama članova obitelji koji su uključeni u poslovanje i koji su zaposlenici poduzeća. Poduzeće također zapošljava i radnike koji nisu članovi obitelji. Osnivači prepuštaju posao svojoj djeci, u nadi da će i oni u nadolazećim godinama biti ustrajni na svome putu te da će slijediti stope uspjeha i kvalitete.



Slika br. 7: Marcaffe tvornica danas

Izvor: Fotografirala autorica

3.1.2. Proizvodni asortiman

Poduzeće u svojoj ponudi ima širok raspon proizvoda kako bi što više udovoljilo željama svojih klijenata. Poduzeće se bavi prodajom proizvoda za domaću upotrebu te isto tako prodaje proizvode namijenjene ugostiteljima tj. HoReCa lancu.

Proizvode koje možemo izdvojiti za domaću upotrebu su:

1. Mljevena kava - razna pakovanja (100, 200, 250, 500g)

Proizvodi namijenjeni HoReCa lancu:

1. Espresso kava; pakovanje 1 kg
2. Ugostiteljski šećer

Pored proizvodnje kave, poduzeće se također bavi pakiranjem instant napitaka kao što su:

1. Cappuccino (classic, vanilija, čokolada)
2. Instant kava 2g
3. Multivitaminski napitak
4. Topla čokolada
5. 3 in 1 instant napitak



Slika br. 8: Marcaffe mljevena kava 500g (crveno i zeleno "tradicionalno" pakiranje)

Izvor: Fotografirala autorica

Osim ovih proizvoda poduzeće također pakuje kavu za samouslužne automate (Vendspresso) te pakuje sirovu kavu namijenjenu domaćinstvima koja sama žele pržiti kavu.

Primarni cilj poduzeća je održati kvalitetu svojih proizvoda. Dugogodišnja tradicija te receptura koja se godinama usavršavala omogućila je poduzeću zavidno mjesto na bosansko-hercegovačkom tržištu kave. Poduzeće za svoje kupce bira samo najbolje sirovine kave koje se nude na tržištu. Poduzeće je svjesno da samo kvalitet može zadržati stalnog kupca.



Slika br. 9: Marcaffe Espresso; Marcaffe mljevena kava 500g

Izvor: Fotografirala autorica

Poduzeće nudi širok raspon pakiranja različite gramaže kako bi se približilo svojim kupcima te im olakšalo upotrebu Marcaffe kave u njihovim domovima. U recepturu se stavljaju samo najbolje vrste kave sa provjerenim podrijetlom. Pakovanja omogućavaju svježinu i postojan miris duže vremena.

3.1.3. Način distribucije

Poduzeće svoje glavno predstavništvo ima u mjestu Draževići nedaleko od Sarajeva. Glavna i jedina proizvodnja kave se nalazi upravo na tome mjestu. Distribucija kave se vrši iz glavne proizvodnje. U poduzeću su zaposleni komercijalisti koji vrše distribuciju po terenima koji su im dodijeljeni. Komercijalisti izlaze svakodnevno na teren te dostavljaju proizvode krajnjim kupcima. Marcaffe poduzeće posjeduje 25 vozila putem kojih vrši transport robe.



Slika br. 10: Marcaffe dostavno vozilo

Izvor: Fotografirala autorica

Osim komercijalista koji izlaze na teren direktno iz sjedišta firme, poduzeće ima svoje podružnice u gradovima Kiseljak, Sarajevo, Travnik, Tuzla, Bosanska Krupa, Brčko Distrikt. S obzirom da poduzeće ima otvorena tri CoffeeShopa u Sarajevu, Tuzli i Travniku, proizvode je također moguće kupiti u njima samima. Osim što poduzeće vrši distribuciju robe po BiH, također radi izvoz robe za Ameriku i Hrvatsku. Poduzeće u ovome trenutku naporno radi kako bi uvelo online prodaju, koja je u današnje vrijeme i s razvojem tehnologije sve više zastupljena. Također velike napore ulaže u razvijanje izvoza robe prema ostalim zemljama Europe te širenje svoje mreže podružnica u BiH.

3.1.4. Tehnološka osnova

Marcaffe poduzeće značajno je napredovalo od svojih početaka pa sve do danas. To je uvelike vidljivo iz tehnologije koja se sada koristi i koja se koristila prije. Prije tri godine, točnije krajem 2015.g, poduzeće je zamijenilo svoj stari proizvodni pogon te se opremilo najsuvremenijim mašinama današnjeg doba. Posjeduje jednu od šest tehnološki najrazvijenijih mašina za pakovanje kave u ovome dijelu jugoistočne Europe.

Nova pakerica za pakovanje kave, marke Rovema, omogućava da kava sadrži svoj miris i svježinu duže vremena zbog toga što su vrećice punjene azotom. Vrećice su zatvorene tin-tajn trakicom koja se može koristiti nakon svake upotrebe, čuva aromu kave, ne dopuštajući joj da gubi svoju svježinu. Trakice također omogućavaju još lakšu upotrebu, više nisu potrebne razne posude za kavu, neće više dolaziti do rasipanja kave iz vrećice itd.

Osim nove pakerice za kavu, poduzeće se opremilo novim silosima za kavu, tj. spremnicima od tri tone (tri silosa svaki kapaciteta 3t). Pored nove pakerice, te silosa, tu su i transporteri iz Amerike. Transporteri koje poduzeće "Marcaffe" posjeduje su isti kao i oni koje posjeduje multinacionalna kompanija "Starbucks".

Sam proces od prženja sirove kave do krajnjeg proizvoda teče sljedećim tokom. Sirova kava se najprije prži u pećima, potom odlazi do mlina u kojem se melje. Putem transportera kava putuje sve do silosa u kojima stoji dok nije spremna za pakovanje. Kada je kava spremna za pakovanje, ponovno putem transportera odlazi do pakerice, gdje se na kraju dobiva gotov proizvod. U slučaju espresso kave, pečena kava odmah odlazi putem transportera u silos, gdje treba odstajati dan-dva te je nakon toga spremna za pakovanje.



Slika br. 11: Stara pakerica za kavu Izvor: Fotografirala autorica



Slika br. 12: Novo postrojenje u poduzeću "Marcaffe"

Izvor: Fotografirala autorica

Na slikama iznad se vidi novo postrojenje poduzeća “Marcaffe” te vidimo značajan napredak koji je ovo poduzeće ostvarilo od vremena svog osnutka.

Osim najnovije opreme za pakovanje kave, tu su pakerice za pakovanje šećera kao i jedna od tehnološki najnaprednijih pakerica za instant napitke firme “Schmucker”.



Slika br. 13: Stroj za pakiranje šećera

Izvor: Fotografirala autorica

3.1.5. Marketinške aktivnosti

Poduzeće "Marcaffe" u današnje vrijeme sve više pažnje pridaje marketinškim aktivnostima kako bi išlo u korak s konkurencijom kao i napretkom društva općenito. Najviše se bazira na oglašavanje putem društvenih mreža, putem kojih dopire do velikog broja ljudi. Na taj način upoznaje potencijalne kupce s brandom ili ih pak samo podsjeća na brand. Promocija je također veoma zastupljena, ponajviše u supermarketima, gdje se vrši direktan marketing, tj. vrše se degustacije kave, dijeljenje gratis kave itd. Također su tu oglašavanja putem raznih media servisa, radio i tv reklame, plakati itd. Poduzeće u današnjem vremenu nije na zavidnome nivou kada govorimo o reklamiranju istoga, a razlog tome je staro pakovanje, te stari design proizvoda koji nije bio moderan niti je mogao konkurirati ostalim proizvođačima. Kako bi se taj problem riješio, ostvaren je potpuni redesign branda, počevši od samog loga poduzeća, preko izgleda reklamnih artikala, transportnih paketa, sve do izgleda gotovog proizvoda. Potpuni redesign branda radila je firma "Robilant" iz Milana, koja glasi za jednu od vodećih kompanija u industriji dizajna. Poduzeće je svjesno svojih nedostataka u segmentu marketinške aktivnosti, no to je uistinu nešto na što će se bazirati u budućem vremenu.

3. 1. 6. Konkurencija

Konkurencija poduzeća u današnjim vremenima je dosta jaka i na bosansko-hercegovačkom tržištu kave prevladava jako mnogo proizvođača i svi traže svoj komad torte i svoje mjesto lidera na tržištu. Kao najveću konkurenciju poduzeću mogu se navesti:

- Vispak, "Zlatna džezva"
- Eurovip , "Brazil kava"
- "Dino" kava
- "Franck" kava
- "Grand" kava

Konkurencija je uvijek zdrava za poduzeće, ona tjera da se uvijek ide naprijed, potiče daljnji razvoj te razvijanje poduzeća u svakome pogledu, kako s poboljšanjem kvalitete svojih proizvoda, tako i u rađanju novih ideja, vizija i ciljeva. Marcaffe poduzeće nastoji pomoću kvalitete svojih proizvoda i usluga izborit se na poziciju tržišnog lidera u Bosni i Hercegovini. Poduzeće trenutno zauzima poziciju tržišnog sljedbenika, no njegova pozicija na listi vodećih distributera konstantno se mijenja

u korist poduzeća te pruža daljnju nadu da poduzeće jednog dana preuzme poziciju tržišnog lidera. Samo poduzeće i svi zaposleni u njemu su itekako svjesni da će ga samo uporan rad, predanost i žrtvovanje dovesti do te pozicije. U ostvarivanju tog plana svi u poduzeću imaju presudnu ulogu, rad svih zaposlenih je podjednako važan i samo timski rad i predanost su ključ svega.

3.1.7. Registrirane djelatnosti

Djelatnosti kojima se poduzeće bavi su primarno prodaja kave te prodaja instant napitaka. Pored toga, velik dio posla radi se i sa samouslužnim aparatim. Poduzeće snabdijeva kafiće, restorane i ostale uslužne objekte kojima daje svoje aparate za kavu, mlinove te reklamnu opremu. Proširenje djelatnosti dogodilo se unazad par godina kada je poduzeće otvorilo prvi kafić u Sarajevu, glavnom gradu Bosne i Hercegovine. Nakon njega uslijedilo je otvaranje istih u Tuzli te nakon toga i u Travniku. Svaki od ovih kafića nudi gostima mogućnost kupovine svih proizvoda u njima.



Slika br. 14: Marcaffe CoffeeShop Tuzla

Izvor: preuzeto sa https://www.facebook.com/pg/studiozec/ (dana 11. 09. 2018.)

Obiteljsko poduzeće unazad par godina otvorilo je još jednu djelatnost, koja u zadnje vrijeme sve više napreduje i osamostaljuje se, a riječ je o proizvodnji rakije. Poduzeće je kupilo najnoviju destileriju uz pomoć koje pravi domaću rakiju te ju prodaje diljem BiH. Otvorena je nova firma pod nazivom "Agraria Baban". Rakija se pravi od vlastitog voća, voćnjaci broje oko 17 000 sadnica kruške viljamovke, jabuka i šljiva. Svo voće ide u proizvodnju rakije te gotov proizvod ide u prodajne lance širom BiH.



Slika br. 15: Marcaffe mljevena kava 500g te Williams Baban (voćna rakija)

Izvor: Fotografirala autorica

3.1.8. Misija poduzeća

Misija poduzeća je ostvariti što bolju poziciju na bosansko-hercegovačkom tržištu kave, kao i postići što bolju kvalitetu svojih proizvoda. Poduzeće ima zacrtane dugoročne i kratkoročne ciljeve. Od dugoročnih se može navesti misija postizanja lider pozicije na tržištu, kao i ostvarivanje izvoza u što više zemalja Europe, ali i svijeta. Od kratkoročnih ciljeva se može izdvojiti rad na poboljšanju marketing aktivnosti, ustrajan rad na promociji branda i njegovih proizvoda, stalno usavršavanje recepture proizvoda, kao i proizvodnja novih proizvoda poput čaja, uvođenje različitih vrsta Espresso kave itd.

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA " MARCAFFE d.o.o."

U sljedećim podnaslovima bit će prikazane specifičnosti s kojima se susreće poduzeće "Marcaffe" u svome poslovanju, naglasak stavljamo na problem nasljeđivanja, kao i ograničenja u okruženju.

4.1. Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja

Kada govorimo o transferu vlasništva i nasljeđivanju, možemo reći da je u poduzeću "Marcaffe" druga generacija već zaposlena u svakodnevnim aktivnostima poduzeća. Osnivači Marko i Zdenka, poduzeće su prepustili svojima troje djece od kojih svatko ima po jednu trećinu ukupnog poduzeća. S obzirom da se posao sastoji od više dijelova i različitih poslovnih aktivnosti, svaki člane dobiva na upravljanje dio posla.

Najstariji sin Josip završio je Ekonomski fakultet u Splitu te već od svoje 16 godine radi zajedno s roditeljima. Tijekom studiranja je također posvećen obiteljskom poslu, nakon završetka studija u potpunosti preuzima poziciju u obiteljskom poduzeću. S izraženim karakteristikama menadžera vođe, Josip preuzima većinu obiteljskog posla gdje mu i dalje pomažu roditelji. Njegove najizraženije osobine su odlučnost, ustrajnost, povjerljivost, iskrenost, komunikativnost te snalažljivost. Sve u dogovoru s obitelji, donosi najvažnije odluke u poduzeću koje su od presudne važnosti za daljnje razvijanje poslovanja.

Mlađi sin Dragan, u obiteljski posao ulazi malo kasnije te sredinom svojih dvadesetih pokreće novu granu poslovanja, a to su samouslužni aparati. Taj segment tržišta, iako još nije dovoljno razvijen u BiH, posjeduje jako mnogo potencijala koje poduzeće planira iskoristiti na najbolji mogući način. Dragan se sada nalazi u svojim tridesetima te jako uspješno vodi taj dio posla. Ima jako izraženu sposobnost povezivanja s ljudima, što je u ovome poslu od velikog značaja. Pronalaskom novih lokacija za samouslužne aparate širi poslovanje poduzeća te osigurava poduzeću vodeću ulogu u segmentu samouslužnih aparata.

Kćer Ana završava Ekonomski fakultet u Splitu, nakon čega planira master studije u inozemstvu. Nakon završetka master obuke želi ući u obiteljski posao te uz pomoć svojih roditelja i braće uspješno se pronaći u jednom od mnogih ogranaka kojim se ovo poduzeće bavi.
Na njima je da zajedno i složno upravljaju obiteljskim poduzećem i dalje, da poslovni uspjeh ostvaruju iz godine u godine kao što je i do sada bio slučaj. Svim članovima obitelji oduvijek je u cilju da obiteljski posao i ostane u obiteljskom okruženju te da u njemu vlada sloga između članova.

Prema definicijama koje su navedene ranije u završnom radu, poduzeće "Marcaffe" se može objasniti putem najuže definicije. To je poduzeće u kojem je uključeno više generacija (osnivači te njihova djeca), postoji direktna uključenost obitelji u svakodnevno poslovanje te postoji uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti u obiteljskom poduzeću.

4.2. Izazovi i ograničenja u poduzetničkom okruženju

Izazovi i ograničenja u svakome poslu postoje, niti jedan posao nije lako uspješno i perspektivno voditi te ne postoji poduzeće koje se nikada nije susrelo s preprekama u svome poslovanju. Zbog lošeg životnog standarda u BiH, poduzeće najčešće nailazi na problem pravedne cijene. Često je prinuđeno snižavati cijenu svojih proizvoda zbog loše ekonomske situacije, naravno ni to nije odgovor na takve prepreke jer u dugom roku takvi postupci mogu donijeti više štete poduzeću nego ukupne koristi, s obzirom da poduzeće tada nije u stanju pokriti svoje ukupne troškove. Također konkurencija poduzeća koja ima drugačije recepture kave snižava cijenu svojih proizvoda kako bi se približilo kupcima i potaknulo veću prodaju. Kako konkurencija snižava svoje cijene, poduzeće je također u par navrata bilo prinuđeno sniziti cijenu kako jaz u cijenama ne bi bio prevelik i preznačajan. Poduzeće se tim više ne koristi te ne odgovara na promjene cijena konkurencije. S obzirom da se u recepturu stavljaju najbolje vrste kave, poduzeće je odlučilo braniti svoju cijenu konstantnom kvalitetom svojih proizvoda bez ikakvih odstupanja.

Izazov poduzeću također predstavljaju i današnji napredak društva u cjelini, stavljajući fokus na to da tehnologija neprestano napreduje, nešto što je danas moderno i zadovoljavajuće, to sutra najvjerojatnije neće biti. Poduzeće je zamijenilo svoj stari pogon za pakovanje kave novim i naprednijim, no također nakon izvjesnog vremena javit će se neki drugi segmenti u poslovanju koji će također tražiti zamjenu. Osim što je poduzeće zamijenilo svoj pogon, također je uradilo i redesign pakovanja. Stari design vrećica više nije mogao ići u korak s konkurencijom, što je dovelo do neizbježnog koraka tj. redesigna. Novi design proizvoda sada se uspješno može boriti s konkurencijom, ali isto tako i obraniti cijenu proizvoda. Napretkom društva i širenjem poduzeća, ono će se još mnogo puta naći u situaciji da će morati donijeti ključne odluke vezano za nastavak poslovanja, kao što su bile i ove odluke koje su utjecale na redesign i proizvodni pogon.

Kako se mijenja društvo u cjelini te tehnologija, tako se i ukusi potrošača neprestano mijenjaju, a zadaća poduzeća je da uvijek ide u korak s promjenama. Glavni zadatak poduzeća je slušati kupce te usvajati povratne informacije koje dobiva od njih. Ukoliko se ne prilagođava željama svojih klijenata, kao i novonastalim vremenima suviše i dovoljno brzo, konkurencija je tu da podsjeti da se nikada ne smije usporiti s poslovnim aktivnostima. Nove želje potrošača i to koliko se poduzeće

prilagodilo njihovim željama će diktirati kako će se razvijati daljnja prodaja proizvoda. Poduzeće pod svaku cijenu želi izbjeći situaciju u kojoj neće biti u mogućnosti klijentima udovoljiti njihovim željama. Samo ulaganje u onaj proizvod za kojim uvijek postoji potražnja je isplativo i obećava povrat na prijašnja ulaganja. Kao što je već ranije rečeno, ukoliko poduzeće nije u mogućnosti izaći u susret glede potreba i želja potrošača, tu je drugo poduzeće koje čeka upravo na takvu priliku i zasigurno će ju iskoristiti na pravi način.

"Following the route of quality"

Slogan poduzeća "Marcaffe".

4.3. Planovi za budućnost

Planove poduzeća za budućnost možemo podijeliti na kratkoročne i dugoročne radi lakšeg pregleda istih. Kratkoročni su svakako unaprijediti prodaju proizvoda, podići ju na mnogo višu razinu, naravno tim ostvariti još veći broj zadovoljnih kupaca. Posebno se bazirati na prodaju instant proizvoda čije tržište također posjeduje jako veliki potencijal. Uvesti u prodaju različite vrste Espresso kave, vrste će se razlikovati prema vrsti sirovine koja je korištena u recepturi, bit će različitog cjenovnog ranga, što će omogućiti kupcima da svatko nađe za sebe onaj proizvod koji mu najviše odgovara. Poduzeće mnogo drži do zdrave radne okoline te želi ostvariti još veću koheziju između zaposlenih, raditi na radnoj etici, kao i ispuniti uvjete za dobivanje standarda kvalitete.

Od dugoročnih ciljeva koje poduzeće planira ostvariti su zauzimanje uloge tržišnog lidera na prostoriu BiH, kao i postići prepoznatljiv izgled na prostoru bivše Jugoslavije. Potom se konstantno razvijati u smjeru izvoza, pokrenuti prodaju u drugim zemljama Europe, ali također poboljšati izvoz prema Americi. Cilj poduzeća je uvijek ostati u korak kako s promjenama tehnologije, tako i s promjenama ukusa potrošača, pri svemu tome uvijek za sobom ostavljajući zadovoljne kupce.

Poduzeće u svome poslovanju uvijek djeluje unutar okvira marketinškog miksa, kojeg sačinjavaju četiri elementa, a to su proizvod, cijena, distribucija te promocija. Cilj poduzeća je postupati s ova četiri elementa na način da će pravi izbori i odluke vezano za svaki element donijeti novi napredak, nove zadovoljne klijente, bolju tržišnu poziciju, bolju kvalitetu proizvoda kao i veću prepoznatljivost branda.

5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća danas predstavljaju okosnicu svjetske ekonomije i jedan su od najdominantnijih oblika organizacije poslovanja. Obiteljska poduzeća su vrlo specifična baš zbog krvnog srodstva koje vlada u njima, što često dovodi do sukoba interesa između podsustava obitelji i podsustava poduzeća. Da bi obiteljsko poduzeće uspjelo, neophodan je prijateljski odnos između članova obitelji.

Najčešća pitanja koja se postavljaju i koja su od presudnog značaja su pitanje vlasništva i pitanje nasljeđivanja. Tranzicija vlasništva može biti jako komplicirana i bolna za poduzeće, no ukoliko se ona izvede u pravo vrijeme i odaberu se prave osobe za nasljeđe, poduzeće može ostvariti još dugi niz uspješnih godina.

Na primjeru firme "Marcaffe" koja se bavi distribucijom kave, vidimo primjer uspješnog obiteljskog poduzetništva, gdje su supružnici osnivači prepustili obiteljski posao svojoj djeci. Poduzeće uspješno vodi posao dugi niz godina te se uz ustrajnost i privrženost očekuje da će druga generacija poduzeće predati trećoj generaciji obitelji ukoliko se javi interes za preuzimanjem od njih samih.

LITERATURA

1. Buble, Marin., (2000) Management; Ekonomski fakultet Split, Split
2. Kružić, Dejan., Bulog, Ivana., (2012) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split
3. "The top 250 multinational family firms" preuzeto sa www.multinationalfamilybusiness.com (dana 11. 09. 2018.)
4. "Top 100 family business in Europe" preuzeto sa buwww.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1 (dana 11. 09. 2018.)
5. "Top 500 family business in the world" preuzeto sa https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/ 182-187.pdf (dana 11. 09. 2018.)
6. Preuzeto sa https://www.scribd.com/document/260311496/Pages-From-R002-Ankica-Sakač-Utjecaj-Alata-Za-Poslovno-Odlučivanje-Na-Kvalitetu-Odluka (dana 11. 09. 2018.)

PRILOZI

POPIS SLIKA

Slika br. 1: Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća prema obiteljskoj uključenosti 7
Slika br. 2: Prikaz zastupljenosti svjetskih jezika u obiteljskim poduzećima.....10
Slika br. 3: Prikaz distribucije obiteljskih poduzeća po kontinentima.....10
Slika br. 4: Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća 14
Slika br. 5: Poželjne karakteristike budućih vođa obiteljskog poduzeća.....21
Slika br. 6: Logo firme "Marcaffe d.o.o."....23
Slika br. 7: Marcaffe tvornica danas 24
Slika br. 8: Marcaffe mljevena kava 500g (crveno i zeleno "tradicionalno" pakiranje) 25
Slika br. 9: Marcaffe Espresso; Marcaffe mljevena kava 500g 26
Slika br. 10: Marcaffe dostavno vozilo.....27
Slika br. 11: Stara pakerica za kavu.....28
Slika br. 12: Novo postrojenje u poduzeću "Marcaffe".....29
Slika br. 13: Stroj za pakiranje šećera.....30
Slika br. 14: Marcaffe CoffeeShop Tuzla 32
Slika br. 15: Marcaffe mljevena kava 500g te Williams Baban (voćna rakija).....33

POPIS TABLICA

Tablica br. 1: Prikaz najvećih obiteljskih poduzeća po prihodu u svijetu 9
Tablica br. 2: Prikaz najvećih obiteljskih poduzeća po prihodu u Europi 11

SAŽETAK

Glavna tema ovog rada je obiteljsko poduzetništvo te sve prepreke koje se javljaju prilikom poslovanja. Ovaj tip poduzetništva jako je specifičan zbog krvnog srodstva koje povezuje članove obitelji. Glavno pitanje koje se postavlja je problem nasljeđivanja poduzeća između članova obitelji, to pitanje je detaljno razmotreno kako u teoriji tako i na primjeru firme "Marcaffe". Razmotrena su i pitanja poput odlučivanja u poduzećima, prednosti i nedostatci obiteljskog poduzetništva, izazovi i ograničenja te postojanost i održivost obiteljskih poduzeća. Na primjeru firme "Marcaffe" prikazani su problemi s kojima se konkretno susreće ovo poduzeće, prikazan je profil poduzeća počevši od povijesti poduzeća, preko proizvoda, konkurencije, distribucije pa do budućih planova poduzeća.

Ključne riječi: *obiteljsko poduzetništvo, nasljeđivanje, poduzeće "Marcaffe"*

SUMMARY

The main theme of this work is a family business and all the obstacles that occur during operation. This type of entrepreneurship is very specific because of the blood relationship that connects family members. The main question that arises is the problem of inheritance business between family members, this issue is discussed in more detail in both theory and on the example of "Marcaffe"company. Some questions, such as decision-making proces in enterprises, the advantages and disadvantages of family business, challenges and constraints, and the stability and viability of family businesses are also analyzed in this paper work. Using the example of company "Marcaffe" shows the problems that specifically meets this company, shows the profile of the company starting from the history of the company, through the products, competition, distribution, and to the future plans of the company.

Key words: *family business, inheritance, "Marcaffe" enterprise*