Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru obrta za trgovinu „Antea“

Žarko, Marko

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:124:455102

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru obrta za trgovinu „Antea“

Mentor:

Doc. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:

Marko Žarko

Split, Kolovoz 2017

Sadržaj

1.UVOD 1

1.1.Definicija problema 1

1.2.Cilj rada 2

1.3.Metodologija 3

1.4.Struktura rada 3

2.OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO 4

2.1.Pojam i vrste obiteljskog poduzetništva 4

2.1.1.Definiranje obiteljskog poduzetništva 4

2.1.2.Vrste obiteljskih poduzeća 5

2.2.Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva 6

2.2.1.Prednosti obiteljskih poduzeća 7

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 14

2.6.Životni ciklus obiteljskog poduzeća 15

2.7.Konflikti u obiteljskim poduzećima 16

2.7.1. Izvori konflikta u obiteljskim poduzećima 16

2.7.2. Vrste konflikta u obiteljskim poduzećima 17

2.7.3. Konflikti među generacijama 19

2.7.4 Konflikti unutar generacije.....19

3.OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU 21

3.1.Profil poduzeća..... 21

3.1.1. Asortiman proizvoda 23

3.1.2.Načini distribucije..... 24

3.1.3.Konkurencija 25

3.1.4.Registrirane djelatnosti..... 26

3.1.5.Marketinške aktivnosti..... 27

4.SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU OBRTA ZA TRGOVINU „Antea“ 28

4.1.Izazovi i ograničenja u poduzetničkom okruženju 28

4.2.Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja..... 28

4.3.Inovativnost i vizija za budućnost 29

5.ZAKLJUČAK 31

6.LITERATURA..... 32

7.POPIS SLIKA I TABLICA..... 34

1.UVOD

1.1. Definicija problema

Svakodnevno se životu susrećemo s pojmovima obitelj i poduzetništvo. Obitelj je zajednica u kojoj se rađamo, u kojoj odrastamo, koja se međusobno podržava i potpomaže, dok je poduzeće zajednica ljudi koji su povezani zajedničkim interesima i koji surađuju u svrhu ostvarivanja dobiti, a vlasnici ostvarili povrat uloženog kapitala, te ostvarili dobit iznad uloženog . Obiteljska poduzeća predstavljaju najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem i čine okosnicu razvoja svjetske privrede.

Rasprostranjenost obiteljskog poduzetništva i izazov budućnosti koji se postavlja pred obiteljska poduzeća, motivacija za poduzimanje poduzetničkih obiteljskih aktivnosti i nagrada za strah koju poduzetnici i njihove obitelji očekuju izložena je utjecajima iz društvenog i obiteljskog okruženja.

Razlikuju li se obiteljska poduzeća od neobiteljskih poduzeća? Po čemu se razlikuju? Odgovori na ova pitanja pokušat će se dati kroz ovaj rad. Kako bi bilo lakše shvatiti što je to specifično kod obiteljskih poduzeća sve će biti objašnjeno kroz primjer obiteljskog poduzeća obrt za trgovinu „Antea“

1.2. Cilj rada

Glavni cilj ovog završnog rada je ukazati na specifičnosti obiteljskih poduzeća te na definiranje značajki planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja na primjeru.

Budući da ga nalazimo u različitim pojavnim formama (glede njegove veličine, djelatnog područja, broja i strukture zaposlenika, pravno organizacijskih oblika i slično), u literaturi nema jedinstvene definicije obiteljskog poduzetništva. Svaki uspješan obiteljski posao (biznis) s vremenom raste i razvija se te prerasta okvire i poduzetničke mogućnosti jedne obitelji.

1.3. Metadologija

U radu će se primijeniti opće je metoda analize i sinteze, deskripcije i metoda kompilacije.

Metoda dedukcije je donošenje zaključaka od pojedinačnih sudova na opće, metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati, metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu, metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

1.4 Struktura rada

Ovaj rad se sastoji od sljedećih cjelina:

U prvom dijelu rada definiran je problem istraživanja, prikazani su ciljevi istraživanja, metode koje su korištene u istraživanju te struktura rada.

Drugi dio se odnosi na definiranje obiteljskog poduzetništva, te prikaz osnovnih informacija koje upoznaju čitatelja s tom vrstom poduzetništva

U trećem dijelu čitatelj se upoznaje s utjecajem koji obiteljsko poduzetnišvo ima na gospodarstvo općenito u svijetu, te kako se taj specifičan tip poduzetništva razvija u Republici Hrvatskoj

Na primjeru uspješnog obiteljskog obrta za trgovinu „Antea“ čitatelji će dobiti jasniju sliku o načinu poslovanja obiteljskih poduzeća, te teškoćama s kojima se osnivači susreću kroz životni ciklus poduzeća u četvrtom dijelu rada.

Na kraju nalazi se zaključak kojim se nastoji zaokružiti ovaj rad.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

2.1. Pojam i vrsta obiteljskog poduzetništva

2.1.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno uslužne organizacije poslovanja čije nastanak nije moguće precizno odrediti u vremenu i prostoru ali se može pretpostaviti da ima veliku povijest. Obiteljski biznis predstavlja pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljaju određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarivanja profita[1].Obiteljsko poduzetništvo se manifestira u različitim poslovnim formama: trgovačka društva,banke, društva za upravljanje imovinom , obrti, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva i djelatnosti slobodnih zanimanja.

Kružić (2004) navodi kako je pojam obiteljskog biznisa širi od pojma obiteljskog poduzeća. Pretpostavka leži u tome da jedna obitelj može u svom portfelju mati nekoliko različitih formi organiziranja poslovne djelatnosti ili upravljati grupom poduzeća. Ipak, zbog nemogućnosti jasnog definiranja, obiteljski biznis i obiteljsko poduzetništvo uzimaju se kao istoznačnice.

[1] Kružić, Dejan (2004) „Obiteljski biznis“, RRiF-plus, Zagreb

Možemo zaključiti da pojam obiteljskog poduzetništva obuhvaća zajedništvo najvažnijih triju elemenata[2]:

- Roda, krvnog srodstva ili rodbine
- Vlasništvo nad kapitalom poduzeća
- Kontrole, donošenje najznačajnijih odluka

2.1.1. Vrste obiteljskog poduzetništva

Razlikujemo tri osnova tipa obiteljskih poduzeća[3]:

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** - vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji koji su uključeni proces poslovanja i zaposleni u poduzeću, često i zapošljavaju radnike koji nisu dio obitelji.
2. **Obiteljska poduzeća sa odsutnim vlasnikom –** oni su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem (poslovanje vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji)
3. **Latentna obiteljska poduzeća -** u proces poslovanja ili vođenja je uključen samo jedan član, vlasnik ili zakonski nasljednik, ostali članovi se mogu uključiti kasnije.

2.2. Značajke i specifičnost obiteljsko poduzetništva

Za početak potrebno je krenuti od onog osnovnog na vrhu obiteljske tvrtke nalazi se obitelj koja je u tom poslu našla zajedničke interese. Obiteljske se tvrtke mnogo više usredotočuju na

[2] Kružić, Dejan (2004) „Obiteljski biznis“, RRiF-plus, Zagreb
[3] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 5.

ljude i međuljudske odnose. Obiteljski se sustav zasniva na lojalnosti, osjećajima i skrbi za dobrobit cijele obitelji.

Također treba istaknuti da su obiteljska poduzeća usmjerena na dugoročne ciljeve i planove i to dugoročno planiranje stvara povezanost sa ostalim članovima poduzeća, klijentima, dobavljačima.

Obiteljske su tvrtke posebne baš zbog ljudi u njima, to nisu samo menadžeri, direktori i zaposlenici koji su se našli u istom poduzeću, već su članovi obitelji koji si većini slučajeva pomažu kako bi zajedničkim snagama došli do željenog uspjeha.

2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Postoji jako puno prednosti obiteljskih poduzeća. Obiteljska poduzeća su u uglavnom trajna poduzeća koja posjeduju uglavnom neke različite komponente ili tajne recepte po kojima se razlikuju od drugih poduzeća i time stječu prednost na tržištu. Djeca ostaju u poduzeću te se na njih prenose stečena znanja koji osiguravaju nastavak tradicije. Fleksibilnost u radu i vremenu provedenom na poslu je velika prednost i time se stječe konkurentska prednost u odnosu na ostala poduzeća koja nisu obiteljskog podrijetla.[4]

Marin Buble navodi kao prednosti obiteljskog poslovanja obiteljsku povezanost i želju da se sačuva ono što je stečeno, spremnost obitelji na odricanje za račun prosperiteta poduzeća, očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince, usmjeravanje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno, naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Obitelji mogu ujediniti svoje financijske resurse kako bi omogućili realizaciju daljnjih pothvata u svrhu održavanja na tržištu ili razvoja novih proizvoda. Bitno je istaknuti jaku povezanost između članova obitelji kojim se stvara povjerenje i jača stabilnost poduzeća.

Predanost poslu i obitelji poduzetnici koji sami osnivaju neko tvrtka, obično postaju osjećajno vezani za svoj posao. To je njihovo ostvarenje koje su gradili dugi niz godina, te je

[4] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 34-36.

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 tvrtci.

2.2.2. Nedostatci i ograničenja u obiteljskom poduzetništvu

Iako ima mnogo prednosti također obiteljska poduzeća mogu imati određene nedostatke ili ograničenja. Među najčešće nedostatke spadaju nerazriješene obiteljske tenzije i konflikti.

Ograničenja obiteljskog poduzeća najčešće proizlaze iz realnosti po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom biznisu i njihovi vlasnici, što često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija. Činjenica da je povezanost članova u obiteljskom poduzeću bazirana na krvnom srodstvu a ne na stručnoj sposobnosti dovodi do neslaganja i nedovoljno znanja u vođenju i upravljanju poduzećem. Miješanjem obiteljskih i poslovnih odnosa, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji. Visoka rizičnost poslovanja kojom su izloženi svi članovi obitelji - potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje obitelji bez sredstava i posla.

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.

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.

Tablica 1. Prednosti i nedostatci rada u obiteljskom poduzeću

Prednosti obiteljskih tvrtki	**Nedostaci obiteljskih tvrtki**
predanost poslu i obitelji	rigidnost (krutost)
veliko znanje	poslovni izazovi
fleksibilnost u vremenu, radu i novcu	modernizacija zastarjelih metoda upravljanja
razmišljanje na dugi rok	stabilna kultura upravljanje tranzicije
brzo mijenjanje odluka	pridobivanje kapitala
pouzdanost i ponos	nasljedstvo
	utjecaji osjećaja na poslovanje
	vodstvo (leadership) i legitimnost

Izvor: Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 34.

2.3. Struktura vlasništva obiteljskih tvrtki

Vlasništvo je ovlaštenje ljudima da raspolažu stvarima, ono je individualni odnos čovjeka i stvari i predstavlja fizičko posjedovanje i iskorištavanje stvari od strane čovjeka.

U obiteljskom biznisu vlasništvo je moguće objasniti putem ekonomskog i pravnog aspekta.

U ekonomskom smislu obiteljsko vlasništvo nad poduzećem znači prisvajanje stvari, sredstva za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji.

U pravnom smislu vlasništvo nad obiteljskim poduzećem označava zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi i raspolaganju stvarima[5].

[5] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 83.

Vlasništvo nad obiteljskim poduzećem najčešće se prenosi sa jednog od većinskih vlasnika na nekolicinu njih to su najčešće sinovi ili kćeri.

Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima mogu biti[6]:

- Poduzeće u većinskom vlasništvu (najveći broj dionica u rukama osnivača)
- Poduzeće u vlasništvu nasljednika/ce
- Poduzeće u vlasništvu konzorcija rođaka
- Poduzeće u vlasništvu sindikata obitelji (vlasništvo u rukama četvrte ili kasnije generacije)

Većinsko vlasništvo podrazumijeva kontrolu nad poduzećem u rukama jedne osobe (ili bračnog para) dok ostali vlasnici imaju simboličan udio. Većinski vlasnici obično su osnivači i neraskidivo su povezani sa svojim poduzećima te su uključeni u sve segmente poslovanja. Ovakva struktura vlasništva obiteljskog poduzeća daje odlične rezultate u ranim fazama poduzeća.

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.

Konzorcij rođaka kao oblik vlasništva obiteljskog poduzeća nije čest u praksi, a karakterizira ga disperzija vlasništva među nekoliko generacija i/ili grana obitelji. Ovakav oblik strukture vlasništva povećava složenost obiteljskih odnosa, a samim tim i složenost poslovanja obiteljskog poduzeća.

Individualni vlasnici obiteljskih poduzeća mogu se često mijenjati ali sama struktura vlasništva može ostati ista tijekom mnogo generacija. Također, u jednoj generaciji moguće je postići dinamiku promjene više struktura vlasništva.[7]

---

[6] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 83.

[7] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 82-84

2.4. Izazovi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća

Kada osnivač osnuje poduzeće glavnina razmišljanja se svede na preživljavanje i borbu sa konkurencijom za opstanak na tržištu i daljnje napredovanje. Daljnjim djelovanjem poduzeća i uključivanjem sinova/kćeri u poduzeće vlasnik tj. osnivač počinje po prvi put razmišljati o nasljedniku. Željom da poduzeće ostane u vlasništvu uže obitelji vlasnik počinje detaljnije promatrati želju nasljednika za vođenjem uspješnog poduzeća. U trenutku kada vlasnik smatra da je vrijeme za povlačenje iz poduzeća zbog različitih mogućih razloga njegove racionalne mogućnosti što napraviti sa poduzećem svode se na[8]:

- Prenošenje vlasništva na odabrane članove svoje obitelji
- Pretvaranje poduzeća u poduzeće s javnim vlasničkom strukturom, u kojem je još uvijek u većem ili manjem obujmu zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad poduzećem
- Pretvaranje poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim n obiteljskim članovima
- Prodajom poduzeća

2.4.1.Izbor nasljednika

U EU svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz proces prijenosa poslovanja , a samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek.[9]

[8] Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 103

[9] http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/02/CEPOR-Forum-obiteljskih-poduzeca-2015-program.pdf

Najčešće se izbor nasljednika u obiteljskim poduzećima na članove obitelji provodi prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prijenos vlasništva može unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti. Oporukom vlasnik poduzeća definira tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti, čime se, uz određena zakonska ograničenja, može umanjiti mogućnost da poslovni udio naslijede i oni članovi obitelji za koje vlasnik poduzeća iz različitih razloga smatra da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu poduzeća.

Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom. Član obitelji koji preuzima upravljanje obiteljskim poduzećem treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo koje može biti stečeno na različitim poslovima u poduzeću, ali i radom u nekom drugom poduzeću.[10]

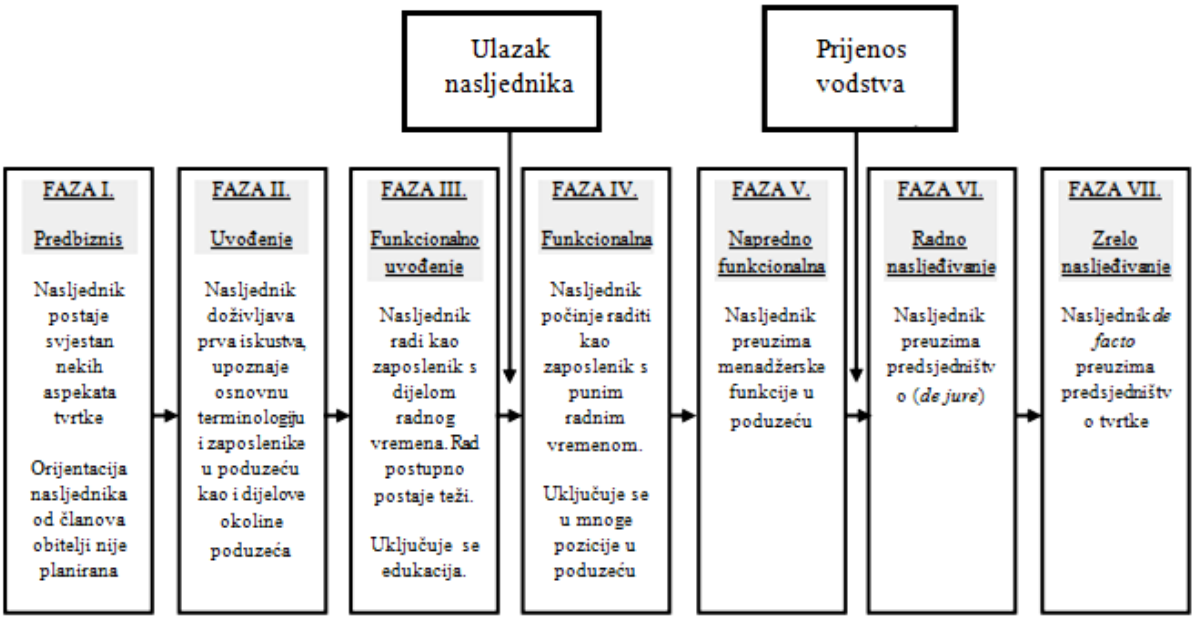
Na taj način, pretpostavka je da će budući nasljednik u većoj mjeri biti izložen tržišnim pritiscima i izazovima koje nosi svakodnevno poslovanje. U fazi uhodavanja nakon preuzimanja upravljačke uloge u obiteljskom poduzeću veliku pomoć može pružiti stručno mentorstvo osobe izvan kruga obitelji ili podrška privremenog profesionalnog menadžera do stjecanja potrebnog znanja i iskustva za samostalno upravljanje poslovanjem. Znanje i iskustvo nove generacije, temeljeni na vlastitoj osobnosti i stručnosti, važni su preduvjeti za izgradnju ugleda nove generacije u obiteljskom poduzeću među zaposlenicima, kupcima i dobavljačima.

Pokazalo se da su najuspješniji prijelazi tvrtke oni koji su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti 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.[11]

---

[10] http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/

[11] Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar, str. 43-49



Slika 1. Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću
Izvor: Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 131.

2.4.2. Uspješno vođenje tranzicije

Uspješna tranzicija menadžmenta obiteljskog poduzeća zahtjeva puno više nego što je to odabir budućeg direktora. Donošenje odluke o procesu planiranja realizacije nasljeđivanja obiteljskog poduzeća odnosi se na aktivnosti i način realizacije dvije vrste nasljeđivanja i to:

- Poslovna dimenzija - nasljeđivanja vodstva i menadžmenta obiteljskog poduzeća
- Vlasnička dimenzija -nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem

Preporučuje se formalni plan tranzicije u pismenom obliku. Dokument, kojeg su svi svjesni i s njime se na izvjestan način slažu, pomoći će da se smanji mogućnost konflikata i nesporazuma na tu temu. Plan bi trebao sadržavati postupno povlačenje osnivača, školovanje i

pripremu nasljednika, a trebao bi uzimati u obzir i razvoj drugih menadžerskih funkcija u tvrtci.

Glavna osoba planiranja tranzicije svakako je osnivač, iako je dobro da u izvjesni stožer za planiranje pozove i druge osobe. Formalni plan, koji će razviti, nema samo funkciju planiranja nove organizacije, već svakom pojedincu iz obitelji pruža izvjesnu psihološku odgovornost. Obitelj treba što je više moguće uvući u razgovore kako bi svatko izrazio svoje želje i mišljenje.

Faktori koji utječu na uspješnu tranziciju su vlasnik i vizija budućnosti.

1. Vlasnik kao najznačajniji faktor jer on određuje dinamiku i usmjerava proces i u njegovim je rukama moć buduće promjene.
2. Vizija budućnosti pokretač je svih njegovih procesa nasljeđivanja , predstavlja zamisao budućeg stanja poduzeća i obitelji te njenu uključenost u poduzeće.

2.5.Karijera u obiteljskom poduzeću

Veliki je broj razloga za zapošljavanje u obiteljskom poduzeću. Kao jedan od njih zasigurno je novčana sigurnost koja je jako privlačna pored toga ima fleksibilnost u ponašanju sa nadređenima i ispunjavanju naših obaveza jer i da napravimo grešku znamo da će biti netko tko će nas pokrivati i pokazati nam pravi put i način kako riješiti nastale problem.

Razvoj karijere u obiteljskom poduzeću ovisi i o stupnju educiranosti i potencijalima člana obitelji. Potrebno je razvijati vještine i znanja koja su potrebna za daljnje upravljanje i vođenje obiteljskog poduzeća.

Potrebno je poticati razvoj strateških vizija za obiteljsko poduzeće umjesto ustrajanja na postojeće poglede i viđenja poslovanja.[12]

[12] 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.[13]

2.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Glavno pitanje kod formiranja obiteljskog poduzeća je pitanje opstanka na tržištu. Kako čovjek ne zna i ne može odrediti svoj životni vijek tako i poduzeće ne može na samom početku osnivanja odrediti kako će se kretati razvoj poslovanja.

Obiteljska poduzeća prolaze kroz određene razvojne faze od rođenja i djetinjstva preko odrastanja i zrelosti pa do starosti i smrti.

Najčešće se koristi 4 faza kroz koje prolazi obiteljsko poduzeće i koje su neophodne u životu poduzeća.[14]

1. Pojava i preživljavanje obiteljskog biznisa (start-up stage) temeljni i osnovni cilj poduzeća je započeti s poslovanjem. Ovu fazu odlikuje visoki financijski rizik i nizak stupanj organiziranosti, nedostatak resursa i pritisak za što bržim postizanjem rezultata.

2. Stabilizacija i rast poslovanja predstavlja fazu razvoja za koju je moguće ocijeniti je li obiteljsko poduzeće uspjelo, postiže se unutarnja stabilnost poduzeća

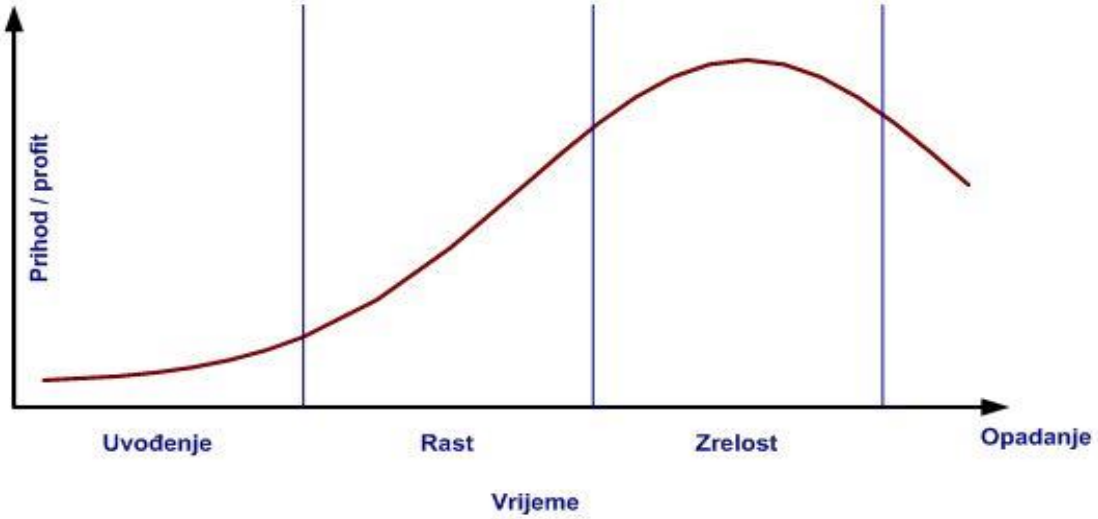
3. Dozrelost poslovanja dolazi do umanjenosti profitabilnosti , proizvodi i usluge koje pruža obiteljsko poslovanje gubi svoju prepoznatljivost i konkurencija se razmonžava, poduzeće u ovoj fazi postiže sve teže napredak.

4. Ponovni početak ili nestajanje biznisa započinjemo s novim poslovnim pod hvatom ili nadopunjavamo staru poslovnu strukturu , ponekad to može uspjeti a ponekad ne.

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

[14] Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 39-40

Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća



Izvor: Kognosko kontroling

2.7.Konflikti u obiteljskim poduzećima

U obiteljskim poduzećima vrlo je važno unaprijed definirati pravila i obrasce ponašanja kako se ne bi previše preklapala poslovna i obiteljska sfera. No kako su u obiteljski biznis uključeni osjećaji određenih neslaganja u poslovanja to dovodi do razvoja konflikata među članovima obitelji. Svaka osoba je jedinstvena na svoj način, ima svoje mišljenje, svoje zamisli i ideje i kroz život ih pokušava ostvariti. U nekim situacijama se naše ideje ne slažu s idejama članova obitelji. Kada svaka strana želi svoje ciljeve stavit u prvi plan dolazi do raznih konflikata koje je potrebno riješiti.

2.7.1. Izvori konflikata u obiteljskom poduzeću

Obiteljsko poslovanje se u veliko razlikuje od poduzeća koje nisu u obiteljskom vlasništvu. Konflikti koji nastaju pojavljuju se između članova obitelji, člana obitelji i ne člana obitelji, i među ne obiteljskim članovima poduzeća.

Moguće je razlikovati tri vrste situacija u kojima nastaje konflikt[15]:

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

Izvori konflikata su mnogobrojni najčešće su povezani sa nasljeđivanjem, vođenjem, raspodjelom dobiti. Najveći utjecaj na konflikte imaju emocije jer je jako teško odvojiti obitelj od posla. Ako se konflikt javi u obitelji on se odmah i prenosi na posao to je gotovo nemoguće izbjeći i to negativno utječe na poslovanje poduzeća ako se konflikt ubrzo ne riješi. Među najtežih pitanja koje si vlasnik postavlja je zaposliti ili ne člana obitelji. Takva odluka može imati veliki utjecaj na samo poduzeće. Uglavnom se vlasnici odluče zaposliti članove obitelji.

2.7.2. Vrste konflikata u obiteljskom poduzeću

Većina ljudi konflikte smatra negativnim ali to nije i ne mora biti slučaj. Konflikti mogu biti i pozitivni. Konflikte možemo podijeliti na konflikte s obzirom na posljedice, s obzirom na sudionike, s obzirom na predmet.

[15] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.91

1. **Konflikti s obzirom na posljedice**

Mogu biti konstruktivni ili destruktivni. Ovisno o intezitetu konflikta, ako je umjerenog inteziteta to znači da je konflikt konstruktivan . Konstrktivni konflikti djeluje

pozitivno na poduzeće i pojedinca. Pozitivni konflikt povećava količinu informacija koja je potrebna za pronalaženje rješenja.
Kada je intezitet konflikta prejak ili preslab nazivamo destruktivnim konfliktom. Ovakav konflikt ima negativan utjecaj na poduzeće i na pojedinca, samo troši energiju, stvara neprijateljstva i šteti grupnoj koheziji.

2. **Konflikti s obzirom na sudionike mogu biti:**

a. Intrapersonalni - nastaje kada je nesklad između očekivanog i stvarnog ponašanja pojedinca

b. Interpersonalni konflikt - nastaje kod osoba kod kojih postoji netrpeljivost zbog ne ostvarivanja osobnih interesa. Najčešći uzrok je natjecanje među pojedincima.

c. Intragrupni konflikti – javlja se između članova grupe, timova, odjela zbog različitih mišljenja, pristupu posla, ponašanja...

d. Intergrupni – nastaju između više grupa odjela i timova kada im se ciljevi ne poklapaju

e. Konflikti uloga – nastaju kada pojedinci obavljaju više uloga koje se međusobno sukobljavaju

f. Mješoviti konflikti – je vrsta konflikta koja nastaje u različitim kombinacija npr. između poduzeća i kupca ili vođe i njegove radne skupine

3. **Konflikti s obzirom na predmet sukoba**

Moguće je iskazati na sljedeći način:

a) Konflikti vezani uz sadržaj rada nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako treba obaviti neki zadatak ili donijeti neku poslovnu odluku.

b) Konflikti vezani uz proces rada nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako neki zadatak treba obaviti.

c) Konflikti vezani uz međuljudske odnose nastaju kod neslaganja na osobnoj razini.

Konflikti vezani uz sadržaj rada nazivaju se još kognitivni konflikti dok se konflikti vezani uz proces rada i uz međuljudske odnose nazivaju afektnim konfliktima. Pozitivni karakter imaju kognitivni konflikti dok afektni konflikti najčešće imaju negativni karakter.

2.7.3. Konflikti među generacijama

Najčešće se javljaju između oca i sina. Otac je osoba koja donosi sve važne odluke i vodi poslovanje poduzeća na način na koji on misli da je najbolje. Sin je puna novih ideja, poznavatelj sve nove tehnologije i novih načina rada koji želi uvesti neke promjene u dotadašnje poslovanje. Tada dolazi do krize u njihovom odnosu. Takve situacije dovode do velikih razdora unutar obitelji. Na dotada uspješan obiteljski posao takvi konflikti mogu imati negativan utjecaj, što vodi propasti poslovanja zbog ne racionalnog razmišljanja onoga koji donosi odluke. U mnogim situacijama je nezainteresiranost nasljednika da se nastavi baviti obiteljskim poslom razlog konflikta. Sin može imati želju osnovati novu tvrtku koja može biti pod okriljem obiteljskog poduzeća. U tom slučaju je potrebno s posebnom pažnjom razgovarati s roditeljima, zbog toga što oni to mogu shvatiti na krivi način, no moraju shvatiti da je to njegov način da sam postigne nešto u životu i na taj način se i sebi i njima dokaže kao

vrijedan nasljednik. Hoće li sin uspjeti u svome naumu i hoće li njegovo poduzeće dobro poslovati ovisi o njemu i o njegovom načinu poslovanja, ali potrebno je pustiti nasljednika da neke stvari nauči na vlastitim greškama. U slučaju kad nasljednik ne želi preuzeti obiteljski posao osnivaču je najteže prepustiti poslovanje trećoj osobi koja nije član obitelji, zbog toga što odluke o poslovanju ne ostaju samo unutar obitelji.

2.7.4. Unutar generacijski konflikti

Natjecanje među braćom i sestrama javlja se kroz cijeli život.. Tko je bolji? Uvijek je pitanje. Izabrati jednog nasljednika koji se najbolje razumije u posao ili jednaki dio vlasti dati svim nasljednicima? Pitanje je koje uvijek muči roditelje prilikom prijenosa vlasti. Izbor jednog nasljednika dovodi do različitih prepirki među braćom i sestrama. To je posebno izraženo u situacijama kad su u obitelji dva sina. Stariji uvijek gleda mlađeg kao podređenog, te stoga mlađi sin prolazi kroz mnoge osobne borbe. Taj "rat" među braćom može ići tako daleko da negativno utječe na poslovanje samog poduzeća. Dok jedni roditelji biraju miljenika drugi dijele vlast na jednake dijelove misleći da tada neće doći do problema. No jednaki start braća gledaju kao utrku, a do konflikata dolaze trčeći prema vrhu. Zbog takvih situacija često dolazi do toga da se poduzeće proda i svakome da jednaki dio nasljedstva. No odreći se obiteljskog poduzeća za osnivača je jako težak korak na koji se odluči samo u slučaju kada ne postoji način za suradnju među braćom. Takav problem osnivač može riješiti i uvođenjem vanjskog menadžmenta.

3. OSNOVNI PODATCI O PODUZEĆU

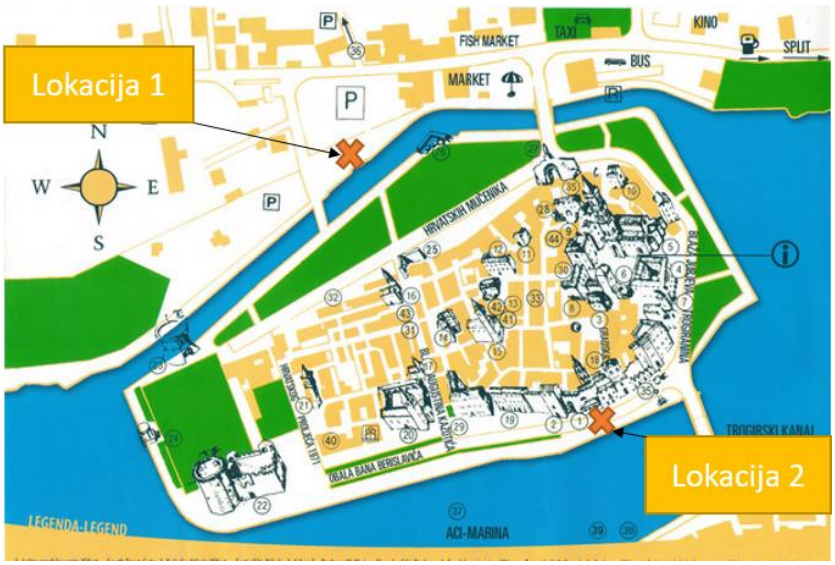
U nastavku ovog rada ćemo pisati o profilu obrta za trgovinu Antea iz Kaštela.

3.1. Profil poduzeća

Obrt za trgovinu Antea je obiteljsko poduzeće koje je osnovano 2010. godine u Kaštelima i bavi se prodajom odjeće, obuće, tekstila na štandovima i tržnicama. Vlasnik obrta je Danica Žarko koja već godinama uspješno sa svojom obitelji vodi poslovanje.

Poduzeće ima dva štanda od kojih je jedan aktivan cijelu godinu a drugi samo ljeti u trajanju od tri mjeseca. U poslovanje obrta uključeni su vlasnica, njeni sinovi i dodatna radna snaga uz mogućnost povremenog zapošljavanja dodatne radne snage. Obrt za trgovinu čine tri člana obitelji i jedna zaposlenica, vlasnika Danica Žarko i njena dva sina Božo i Marko te zaposlenica Smiljana.

Štandovi se nalaze u Trogiru na dvije različite lokacije. Jedan se nalazi na gradskoj tržnici i aktivan je cijelu godinu dok drugi se nalazi na gradskoj rivi i aktivan je samo tri mjeseca.



Slika br 3.

Izvor: izradio autor

3.2.1. Asortiman proizvoda

Raznovrstan asortiman možemo pronaći na policama i stalcima štandova. Tekstilna odjeća čini ukupan asortiman proizvoda na štandu koji se nalazi na gradskoj tržnici. Kako se mijenjaju godišnja doba tako se i asortiman uvelike mijenja, kada vrijeme postane ljepše i toplije asortiman čine ljetne haljine, tunike, majice, hlače od različitih materijala, boja i veličina koje su uglavnom namijenjene turistima koji traže što ugodniju i opušteniju odjeću prigodnu za velike vrućine i visoke temperature. Naravno velika većina kupaca dolazi iz hladnijih područja i nisu u mogućnosti pronaći sebi takvu vrstu odjeće u svojim gradovima pa im je neophodno kupiti odjeću prikladnu ovdašnjim vremenskim prilikama po dolasku.

U hladnijim jesenskim i zimskim mjesecima asortiman odjeće se mijenja te laganu ljetnu robu zamjenjuje donje rublje. Taj asortiman je namjenjen uglavnom lokalnom stanovništvu.

Asortiman koji se nalazi na štandu na gradskoj rivi se pomalo razlikuje od asortimana štanda sa gradske tržnice. Na njemu možemo pronaći različite proizvode poput šešira, torba, ručnika, obuće za more, naočale i uz sve to malo tekstilne odjeće. Asortiman štanda je namjenjen turistima koji u velikoj većini nemaju sa sobom sve potrebne proizvode za plažu poput ručnika za plažu, šešira te obuće za more.

Slika br.4
Izradio: autor

Slika br.5
Izradio autor.

3.1.3.Konkurencija

Trogir je grad koji je turistički jako popularan, svake godine sve veći broj ljudi dolazi posjetiti ovaj biser Jadrana i ostvaruje sve veći broj noćenja u gradu. Samim time ljudi traže razne načine zarade, što raditi a da je inovativno je gotovo nemoguće. Veliki broj novih poslodavaca koji tek ulaze u posao promatraju što je najtraženiji asortiman na tržištu i kopiraju tuđe ideje i zamisli. U trgovini uvijek postoji nelojalna konkurencija, tj. oni koji prodaju iste proizvode po nižim cijenama a uz to kopiraju asortiman od ostalih trgovaca.

Kao i u svakom poslovanju konkurencija je sastavni dio poslovanje. Izbjeći konkurenciju je nemoguće ali svojim znanjem i vještinama možemo smanjiti troškove nastale konkurencijom. Konkurentske prednosti u svijetu trgovine nastojimo održati proširenjem asortimana i diversifikacijom proizvoda te uvodeći linije najnovijih proizvoda na tržištu.

3.1.4. Registrirane djelatnosti

- Trgovina na malo tekstilom na štandovima i tržnicama
- Trgovina na malo odjećom na štandovima i tržnicama
- Trgovina na malo obućom na štandovima i tržnicama

3.1.5. Marketinške aktivnosti

U marketinške aktivnosti spada četiri elementa proizvod, cijena, promocija i distribucija, popularno nazivani 4P (eng. product, price, promotion, place). To su glavne odrednice aktivnosti vezanih za marketing svih poduzeća. Sva četiri elementa imaju podjednaku ulogu u pozicioniranju poduzeća na tržištu.

Obrt za trgovinu Antea na sezonskom štandu prodaje proizvode visoke kvalitete prilagođene godišnjem dobu. S obzirom na to da je štand otvoren samo ljeti proizvodi koji se na njemu nude zadovoljavaju potrebe domaćih i stranih kupaca. Zadovoljavanje tih potreba ostvaruje se tekstilnim proizvodima rađenih od laganih materijala koji su otporni na velike vrućine i prilagodljive različitim fizionomija tijela. Na štandu koji radi kroz cijelu godinu prodaju se tekstilni proizvodi koji su prilagođeni svim vremenskim dobima a namijenjeni su prvenstveno domaćim kupcima jer omjerom cijene i kvalitete prednjače u odnosu na velike trgovine tekstilom. Osim tekstilne odjeće na štandu se može pronaći raznovrstan izbor šešira koji su uglavnom rađeni od papire. Osim šešira rađenih od papira nude se i šeširi od morske trave visoke kvalitete sa dugotrajnim vijekom trajanja koji je i dokazan.

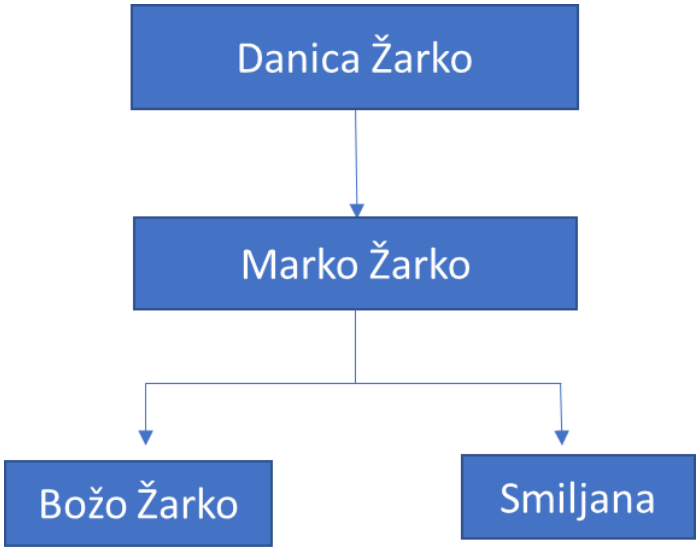
Cijene su također prilagođene potražnji tržišta ovisno o sezonalnosti. Cijena koju kupac plaća ne razlikuje se uvelike od cijena koje određuju konkurenti međutim razlikuje se u odnosu na specijalizirane trgovine koje prodaju sličan asortiman.

Nije potrebno mnogo ulaganja u promociju, posebice na sezonskom štandu zbog dobre lokacije koja sama privlači kupce. Najbolji oblik promocije koji se u ovakvoj vrsti posla može ostvariti je nabava kvalitetnih proizvoda i podučavanje zaposlenika pravilnoj komunikaciji sa kupcima kako bi oni preporučili kupnju na tom štandu ostalim potencijalnim kupcima.

Asortiman se prodaje na štandu bez mogućnosti online kupovine, direktnim dogovorom između kupca i prodavača. Prodaja se uglavnom odvija na stranom jeziku jer je asortiman uglavnom namijenjen turistima. Najčešće se razgovor odvija na engleskom jeziku. Izrazito je važno da prodavač poznaje barem dva strana jezika kako bi se ostvarila što bolja komunikacija sa kupcima. Sa dobavljačima nastoje ostvariti što dugoročnije odnose. Bitni su im odnosi sa istima, te ih stalno unaprjeđuju. Najčešće se roba nabavlja u lokalnim veleprodajnim trgovinama,a surađuju i s dobavljačima izvan Dalmacije koji su rasprostranjeni na području Republike Hrvatske i šire.

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA NA PRIMJERU OBRTA ZA TRGOVINU „Antea“

Obrt za trgovinu Antea dio je obiteljskog poduzeća kojeg je nositelj Danica Žarko. Specifičnosti s kojima se suočava ovo obiteljsko poduzeće opisano je u tekstu koji slijedi.



Slika br.6
Izvor: Izradio autor

Obrt za trgovinu Antea je obiteljsko poduzeće koji broji četiri stalna zaposlenika uz mogućnost dodatne radne snage po potrebi. Vlasnica je zadužena za donošenje svih važnijih odluka za poslovanje obrta, raspodijelila je uloge među sinovima na način da stariji sin Marko obavlja administrativne poslove kao što su nabava i vođenje financija uz stalni rad na štandu dok se mlađi sin Božo tek od ove godine uključio u posao i njegov trenutni glavni zadatak je rad na štandu kako bi stekao što više iskustva za daljnji napredak. Smiljana je stalna zaposlenica obrta od 2012 godine. Ona je ljeti zadužena za rad na štandu a nakon ljeta kada se smanji obujam posla zadužena je za vođenje štanda tj. nabavu prodaju i financije.

4.1. Izazovi i ograničenja u obiteljskom poslovanju

Glavnina posla koju obiteljsko poduzeće obavlja odvija se u ljetnim mjesecima, tada se ostvaruje najveći profit i zarada. Visina zarade uvelike ovisi i o vremenskim prilikama i neprilikama koje ujedno i predstavljaju jedno od najvećih ograničenja poslovanja. Sama pojava vremenskih neprilika kao što su kiša, bura i nevrijeme prouzrokuje velike gubitke. Vrijeme koje je radniku potrebno da zatvori štand iznosi jedan sat. Za to vrijeme dio robe može se oštetiti i stvaraju se gubitci. Javlja se i oportunitetni trošak u vidu robe koja nije mogla biti prodana jer je štand bio zatvoren. Jedan od najvećih izazova svakako je posluživanje svih mušterija istovremeno u trenutku gužve koje su česte u ljetnim mjesecima kada broj turista premaši kapaciteta grada. Tu dolaze do izričaja vještine prodavača da u zadanom roku uspije poslužiti sve kupce i da zadovolji potrebe svakog od njih.

4.2. Transfer vlasništva

Jedan od glavnih problema s kojim se susreću obiteljska poduzeća je problem nasljeđivanja. Bitno je znati odrediti tko je sposoban za nastavak vođenja poduzeća, odnosno tko posjeduje sve vještine za vođenje poduzeća. Ukoliko ne postoji sposoban vlasnik postoji mogućnost prodaje poduzeća ili prebacivanja vlasništva na djecu a upravljačkih dužnosti na stručnjake.

Obrt za trgovinu Antea se još nije susreo sa transferom vlasništva, kroz daljnji razvoj poduzeća i vještine obojice sinova planira se odlučiti tko je spreman, sposoban i voljan preuzeti upravljanje nad obrtom. Za sada konačnu odluku još nije moguće donijeti jer je vlasnica sposobna obavljati sve navede funkcije vlasnika te još uvijek podučava svoje sinove pravilnom vođenju poslovanja.

4.3. Vizija za budućnost

Obrt za trgovinu Antea u budućnosti planira proširiti svoje poslovanje na dva štanda, od kojih će se jedan nalaziti u Okrugu na otoku Čiovu, a drugi u Kaštel Starom. Lokacija planiranih štandova određena je okvirno, a zbog posebnosti koje ista nudi. Pored novih štandova vlasnica se u suradnji sa mužem se odlučila na početak nove vrste posla. Novi posao kojem bi se obrt za trgovinu Antea počeo baviti je obrada drva i prodaja drva za ogrijev. Planira se zaposliti veći broj radnika (osam) uz povremenu ispomoć od strane sinova. Također se planira i nabavka opreme koja bi olakšala posao.

5. ZAKLJUČAK

U suvremenom svijetu sve više se razvija obiteljsko poduzetništvo. Obiteljska poduzeća kao i neobiteljska posluju u turbulentnoj okolini koja je sklona mnogim promjenama koje je teško pratiti. Obiteljska poduzeća lakše podnose teška razdoblja recesije i stagnacije, a jedan od glavnih razloga njihove otpornosti je osjećaj osobne odgovornosti za imidž poduzeća. Obitelji koje pokrenu vlastite poslove inovativne su, generiraju mnoge nove ideje, te potiču tržište na uvođenje mnogih promjena. Predanost obitelji i poslu svakako je jako važna stavka koja je potrebna za uspješno poslovanje. Obiteljska poduzeća više rada i truda ulažu u razvoj poduzeća nego neobiteljske tvrtke, zbog toga što postoji emotivna veza između obitelji i njihovim radom i trudom stvorenog poduzeća. Prije rasta i razvoja, te prije osvajanja tržišta poduzeća se susreću s mnogim kriznim situacijama koje je potrebno prevladati kako bi se uspješno mogli nositi s konkurencijom na tržištu. Kao i u ostatku svijeta i u Hrvatskoj se sve više pažnje daje obiteljskom poduzetništvu.

6. LITERATURA:

Alpeza, M., Peura, K., (2012.): Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR, Zagreb

Buble, M, (2003.): Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

Čovo, P. (2007.): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar

Dobre, R. (2006.): Poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar

Europski gospodarski i socijalni odbor (2015.): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles

Europski parlament (2015.): Izvješće o obiteljskim poduzećima u Europi (2014/2210(INI)), Odbor za industriju, istraživanje i energetiku

Kotler, P. (2001.): Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb

Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb

Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

Kuvačić, N. (2005): Poduzetnička biblija, Beretin, Split

Podrug, N., Burazin, M. (2011.): Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima, pregledni rad, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, god. XX br. 2. (508-526)

Renko, N., Kuvačić, D., Renko S. (2007.): Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj, izvorni znanstveni rad, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90

Senegović, I. (2012.): Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima, magistarski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek

Udovičić, A. (2011.): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, izvorni znanstveni članak, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik

7. POPIS SLIKA

Slika 1. Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću 14

Slika 2. Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. 17

Slika 3. Lokacija poduzeća 22

Slika 4. Izgled poduzeća 23

Slika 5. Izgled poduzeća 24

Slika 6. Shema vodstva 27

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prednosti i nedostaci obiteljskih tvrtki 7