# POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA „BA-COM TRGOVINA“ D.O.O.

**Gabelica, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*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:124:961219

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

*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**

# POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA „BA-COM TRGOVINA“ D.O.O.

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Ivana Bulog**

**Student:**

**Ivana Gabelica**

**Split, rujan, 2016.**

# SADRŽAJ:

**1. UVOD ..... 4**

**1.1. Definiranje problema istraživanja ..... 4**

**1.2. Ciljevi rada ..... 5**

**1.3. Metode rada ..... 5**

**1.4. Struktura rada ..... 5**

**2. OBITELJSKI BIZNIS ..... 7**

**2.1. Obiteljska poduzeća ..... 7**

2.1.1. Obiteljska poduzeća današnjice ..... 9

**2.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća ..... 11**

2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća ..... 11

2.2.2. Ograničenja obiteljskih poduzeća ..... 13

**2.3. Uključenost obitelji u poslovanje ..... 15**

**2.4. Ciljevi i konflikti u obiteljskom poduzeću ..... 16**

2.4.1. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća ..... 16

2.4.2. Konflikti u obiteljskom poduzeću ..... 17

**3. VODSTVO OBITELJSKOG PODUZEĆA ..... 19**

**3.1. Općenito o vodstvu ..... 19**

**3.2. Stilovi vodstva u obiteljskom poduzeću ..... 21**

**4. PROCES NASLJEĐIVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU ..... 24**

**4.1. Budućnost obiteljskog poduzeća ..... 24**

**4.2. Nove generacije i nasljeđivanje poduzeća ..... 25**

**4.3. Raspoloživost obiteljskih talenata ..... 26**

**5. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA „BA-COM TRGOVINA“ D.O.O. ..... 28**

**5.1. O obiteljskom poduzeću „Ba-com Trgovina“ d.o.o. ..... 28**

5.1.1. Organizacijska i vlasnička struktura ..... 29

5.1.2. Ljudski resursi ..... 31

**5.2. Povijest poduzeća ..... 33**

**5.3. Uključenost obitelji u poslovanje ..... 34**

**5.4. Poslovanje poduzeća ..... 34**

**5.5. Budućnost obiteljskog poduzeća ..... 35**

**6. ZAKLJUČAK ..... 36**

**LITERATURA** ..... **37**
**SAŽETAK** ..... **39**
**SUMMARY** ..... **40**
**POPIS SLIKA** ..... **41**
**POPIS TABLICA** ..... **41**
**POPIS GRAFIKONA** ..... **41**

# 1. UVOD

Obiteljsko poduzeće definiramo kao poduzeće u kojem većinu prava ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće te najbliži suradnici, a u upravljanje poduzeća uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji.[1] Članovi obitelji, iz dana u dan, sve aktivnije se uključuju u obavljanje različitih gospodarskih djelatnosti kako bi omogućili što efikasniji razvoj, rast i poslovanje vlastitog poduzeća te ostvarivanje određene poslovne dobiti.

Obitelj, udruživanjem različitih talenata i snaga koje posjeduje među članovima svoje obiteljske zajednice, kroji uspješnu poslovnu organizaciju koja je sposobna za vođenje poslovnih projekata i donošenje važnih poslovnih odluka kroz više generacija. Takav način poslovanja obiteljskom poduzeću omogućava uspješnu, odnosno bržu i lakšu prilagodbu promjenama nastalim u njegovom okruženju.

Nekada su se obiteljska poduzeća nasljeđivala iz generacije u generaciju dok danas pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj još uvijek nije službeno definiran. Iz tog je razloga onemogućena identifikacija, praćenje razvoja te utjecaji obiteljskih poduzeća na gospodarstvo.[2]

Postoji veliki broj poduzeća koja u suštini funkcioniraju kao obiteljska, u smislu strukture vlasništva i vođenja poslovnih procesa, no kod takvih slučajeva obitelji ne publiciraju svoju uključenost u određene poslovne pothvate pa je dosta teško prepoznati obiteljske biznise. Stoga će se ovaj rad bazirati na tome da se pojasni obiteljski biznis kao forma poslovanja, te će se nastojat približiti svim stavkama takvog načina upravljanja u poslovnom svijetu.

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Problem istraživanja u ovom rada postavlja se kroz pitanje: kako funkcionira poslovanje obiteljskog poduzeća? Također, nameću se i neka od sljedećih pitanja: koje su prednosti i ograničenja na koje poduzeće može naići kroz poslovanje? Kako je formirano vodstvo i koji se njegovi stilovi mogu upotrijebiti u obiteljskom poduzeću? Koji su izazovi u procesu nasljeđivanja i budućnosti samog poduzeća?

[1] CEPRA (2014.) : Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, [Internet], raspoloživo na: http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/, [15.06.2016.]
[2] CEPRA (2014.) : Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, [Internet], raspoloživo na:http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/ [15.06.2016.]

### 1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog završnog rada je teorijski odgovoriti na pitanja koja su postavljena u problemu istraživanja, te dobivene odgovore potkrijepiti u empirijskom dijelu kroz primjer poslovanja obiteljskog poduzeća „Ba-com Trgovina“ d.o.o. Prolazeći kroz teme funkcioniranja poslovanja, formiranje vodstva, prednosti i ograničenja, proces nasljeđivanja i budućnost koju donose nove generacije u obiteljskom poduzeću teorijski će se obraditi ciljevi ovog rada.

### 1.3. Metode rada

Metode koje će biti zastupljene prilikom izrade ovog rada su: metoda deskripcije, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda indukcije, metoda dedukcije i metoda intervjua.

Pomoću metode deskripcije cilj je pružiti točan prikaz, opis i objašnjenje određenih ponašanja i postupaka koji se protežu kroz funkcioniranje i poslovanje obiteljskog poduzeća. Jedna je od najučinkovitijih metoda za prikupljanje podataka o određenom ponašanju. Metoda sinteze predstavlja put iz jednostavnijih sudova u složenije, ona je završni proces spoznaje određenih ciljeva. Primjerice, sintezom se koncipira poduzetnički proces transformacije ideje u realnost pothvata. Metoda klasifikacije omogućuje sistematiziranje i podjelu obiteljskog poduzeća prema razvojnim modelima koji uključuju dimenzije poslovanja obiteljskog poduzeća (obiteljska, vlasnička i poslovna dimenzija). To su opće metode korištene prilikom istraživanja za ovaj rad.

S druge strane korištena je i metoda indukcije kojom se dolazi do zaključa o općem sudu.

Metodom intervjua prikupit će se svi potrebni podaci o obiteljskom poduzeću „Ba-com Trgovina“ d.o.o. pomoću kojih će biti obrađen empirijski dio ovog završnog rada.

### 1.4. Struktura rada

Ovaj rad sastoji se od šest osnovnih dijelova.

Prvi dio je uvod u kojem se definira problem istraživanja, ciljevi rada i metode koje će biti korištene prilikom obrađivanja teme.

Nakon uvoda, slijedi drugi dio koji obrađuje tematiku obiteljskog biznisa kroz definiranje pojma obiteljskog poduzeća, prednosti i ograničenja na koja se nailazi, uključenost članova obitelji u obiteljski biznis, te utvrđivanje interesa sa strane obitelji i strane poduzeća.

Treći dio rada orijentiran je na vodstvo i stilove vodstva koji se susreću u obiteljskom poduzeću.

U četvrtom dijelu rada razrađuje se proces nasljeđivanja kroz predviđanje budućnosti za obiteljsko poduzeće. Budućnost obiteljskog poduzeća počiva na novim generacijama, a ovisi o raspoloživosti obiteljskih talenata i selekciji potencijalnih nasljednika.

Peti, empirijski dio rada, odnosi se na primjenu tematike obiteljskog biznisa kroz praktični primjer poslovanja obiteljskog poduzeća „Ba-com Trgovina“ d.o.o. Navode se opći podaci o poduzeću (organizacijska i vlasnička struktura te ljudski resursi), povijest i uspješnost poslovanja, uključenost obitelji u obiteljski biznis, kultura i obiteljski odnosi unutar poduzeća te na kraju koja su očekivanja u daljnjem poslovanju obiteljskog poduzeća.

Posljednji, šesti dio rada je zaključak u kojem se donose određene konstatacije pomoću stečenih znanja i prikupljenih podataka prilikom izrade ovog rada, a na samom kraju je popis slika i tablica koje rad sadržava te popis korištene literature.

# 2. OBITELJSKI BIZNIS

## 2.1. Obiteljska poduzeća

Pojavu obiteljskog biznisa nije moguće sa sigurnošću precizirati jer su se obiteljska poduzeća kroz povijest postupno osnivala i razvijala iz zanata i manjih obrta. Obiteljski biznis u svom značenju prvenstveno predstavlja poveznicu između obitelji i poduzeća. Obitelj je osnovna društvena jedinica zasnovana na zajedničkom životu užeg kruga krvnih srodnika, u kojoj se sjedinjuju biološke, ekonomske i odgojne funkcije.[3] Opće je poznato da su članovi obitelji međusobno povezani krvnim srodstvom, prisutna je odanost i briga za članove kao i uzajamna potpora, podržavanje i razumijevanje. Navedeni faktori su neophodni za održavanje stabilnih obiteljskih odnosa.

S druge strane, poduzeće je cjelina koju čini skupina ljudi koja međusobno radi na ostvarenju zadanih ciljeva uz pomoć raspoloživih resursa. Cilj svakog poduzeća je tijekom svog rada ostvariti maksimalnu dobit, doći do sigurnog položaja na tržištu, razviti mogućnost za održavanje visoke i uspješne razine proizvodnje te osigurati prostor za daljnji razvoj i napredak u poslovanju.

Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Kod takvog poduzeća u poslovanje mogu biti uključeni članovi uže, ali i šire obitelji. Osim krvne povezanosti članova, u opseg obiteljskog poduzeća spada i vlasništvo nad kapitalom, mogućnost utjecaja na donošenje značajnih odluka te efektivna kontrola strateških smjernica.[4] Takva vrsta poduzeća može se manifestirati u raznim oblicima koji uključuju trgovačka društva (d.d. i d.o.o.), zadruge, obrti, OPG kao i djelatnosti slobodnih zanimanja.

Kada je riječ o obiteljskom poslovanju potrebno je spomenuti nekoliko specifičnih slučajeva koji se najčešće pojavljuju:

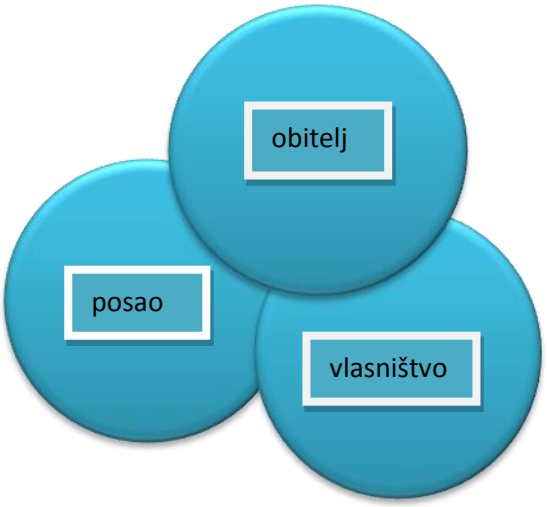
- Članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (otac, majka, sinovi, kćeri)
- Članovi šire obitelji odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (otac – djed, svekar i punac, majka – baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi)

[3] Wikipedija: Slobodna enciklopedija, [Internet], raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Obitelj [19.06.2016.]
[4] M.Buble (2003) Management malog poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003, str.83.

- Članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima)[5]

Obiteljsko poduzetništvo je orijentirano tradiciji, a karakterizira ga visok stupanj kontrole od strane članova obitelji. Putem kreativne i inovativne aktivnosti članovi obitelji doprinose ulaganju u proizvodne faktore pomoću kojih se ostvaruju željeni ciljevi i ekonomski efekti obiteljskog poduzeća.

**Slika 1. Dimenzije obiteljskog poduzetništva**




Izvor: Grgić, M. i suradnici (2010). Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., str.159.

S obzirom da svako obiteljsko poduzeće tijekom vremena raste i razvija se te prerasta mogućnosti jedne obitelji, razlikujemo tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća:[6]

- **Aktivna obiteljska poduzeća –** karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su dio poslovnog procesa i koji su zaposlenici poduzeća. Takva poduzeća nerijetko zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.

[5] Kuvačić N.,(1999.) Počela poduzetništva, Split, str. 117.
[6] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.36

- **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom –** u vlasništvu su i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
- **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća -** u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji eventualno će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

### 2.1.1. Obiteljska poduzeća današnjice

Obiteljska poduzeća mogu se pojaviti u različitim veličinama i oblicima. Karakterizira ih dominantan oblik poslovanja i duga tradicija. Važan su dio svakog gospodarstva i ekonomskog razvoja svjetske privrede te se njihov značaj uočava kroz udio u ukupnom broju zaposlenih. Bez obzira na veličinu u kojoj se pojavljuju, obiteljska poduzeća donose mnogobrojne koristi društvenom i ekonomskom razvoju država.

Na svjetskoj razini, obiteljska poduzeća, bilježe najveći udio u sektoru malih i srednjih poduzeća. Procjene za Veliku Britaniju (75%), Švedsku (90%), Španjolsku (80%), Švicarsku (85% - 90%), Portugal (70%) ukazuju da je obiteljski biznis razvijen diljem Europe i da se i dalje razvija i napreduje: u Njemačkoj obuhvaća oko 80%, a u Italiji od 75% - 90% od ukupnog broja registriranih poduzeća.[7]

U većini zemalja vladina politika na različite načine prepoznaje specifičnost obiteljskih poduzeća te njihov društveni i ekonomski značaj. Podupiranje razvoja očituje se kroz pojednostavljene procedure i smanjenje poreza na nasljedstvo i poklone u obliku poslovne imovine. Npr. Švedska je 2005. godine u potpunosti ukinula porez na nasljeđivanje koji pogađa obiteljska poduzeća.[8]

U 21.st. nova obiteljska poduzeća rađaju se gotovo svakodnevno, stoga je borba za opstanak i razvoj obiteljskog poduzeća na tržištu neophodna za daljnje djelovanje. U tablici 1. će se prikazati 10. najuspješnijih obiteljskih poduzeća današnjice.

[7] Kružić D., (2004) Obiteljski biznis, RRiF plus, 2004., Zagreb, str. 10.
[8] CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf [20.06.2016.]

**Tablica 1. Najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu**

| Redni broj | Naziv poduzeća | Godina osnivanja | Prihod (mil. USD) | Broj zaposlenih | Država |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | Wal-Mart Stores, Inc. | 1962. | 476,3 | 2200000 | SAD |
| **2.** | Volkswagen AG | 1937. | 261,6 | 572800 | Njemačka |
| **3.** | Berkshire Hathaway, Inc. | 1955. | 182,2 | 330745 | SAD |
| **4.** | EXOR SpA | 1927. | 151,1 | 301441 | Italija |
| **5.** | Ford Motor Company | 1903. | 146,9 | 181000 | SAD |
| **6.** | Cargill, Incorporated | 1865. | 136,7 | 143000 | SAD |
| **7.** | Koch Industries Inc. | 1940. | 115 | 100000 | SAD |
| **8.** | Bayerische Motoren Werke AG (BMW) | 1916. | 101 | 110351 | Njemačka |
| **9.** | Schwarz Group | 1930. | 89,4 | 335000 | Njemačka |
| **10.** | Groupe Auchan | 1961. | 85,5 | 302500 | Francuska |

Izvor: Izrada autora, podatci raspoloživi na http://familybusinessindex.com/ [24.6.2016.]

Iz prethodne tablice možemo vidjeti najuspješnija obiteljska poduzeća u 2015. godini prema prihodima u milijunima USD i broju zaposlenih. Na prvom mjestu je očekivano Wal-Mart Stores, zatim ga prate Volkswagen, Berkshire itd. Deseto mjesto zauzima francuska Groupe Auchan s visokim prihodom od 85,5 milijuna USD. Također možemo primijetiti da je najveći broj poduzeća na visokim pozicijama podrijetlom iz Sjedinjenih Država i Njemačke.

## 2.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

### 2.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

U obiteljskim poduzećima vrlo je važno unaprijed definirati pravila i obrasce ponašanja kako se ne bi dolazilo do preklapanja poslovnih i obiteljskih sfera. Obitelj se temelji na osjećajima, jednakosti i to članstvo traje za cijeli život, dok se poslovni svijet temelji na zajedničkim interesima, rješavanju zadataka i članstvo traje dok se postižu uspješni rezultati.

Prednosti obiteljskih poduzeća su znatno veća usmjerenost i predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji za vlastito poduzeće spremni uložiti mnogo više truda nego što bi za neko drugo. Osim snažne posvećenosti poslovanju, također neke od pozitivnih karakteristika obiteljskog poduzeća su: dugoročna perspektiva razvoja, znatno veća sklonost zapošljavanju nego otpuštanju te manja sklonost zaduživanju.

U fokusu obiteljskog poduzeća nalazi se prvenstveno zajedništvo obitelji koje proizlazi iz usklađenog djelovanja samih njenih članova te razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova. Radni angažman članova obitelji i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i sklad usmjeravajući se na postizanje unaprijed određenih ciljeva i osiguranje stabilne budućnosti na području kako financijske tako i socijalne sigurnosti.[9]

Obitelj koja čini poslovnu cjelinu, poduzeće, sama stvara sredstva za svoj opstanak, razvoj i djelovanje. Isto tako uz gradaciju poduzetničke strane, dolazi i do jačanja slobode u izražavanju vlastitog mišljenja pri rješavanju nastalih problema što u većini drugih poduzeća nije slučaj. Nitko od zaposlenika nema hrabrost izreći stav koji je suprotan stavu vlasnika i poslodavca.

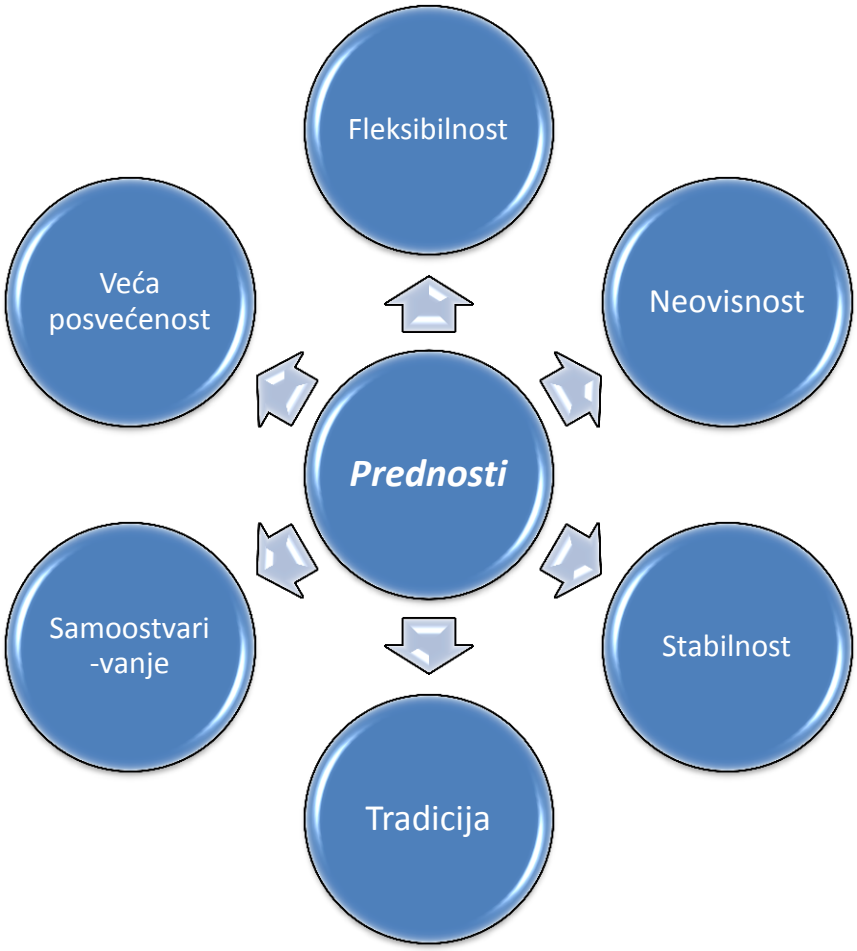
Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:[10]

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno
- Spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća
- Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince

[9] Kružić D., (2004) Obiteljski biznis, RRiF plus, 2004., Zagreb, str. 28.
[10] Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.89.

- Usmjerenje 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.

**Slika 2. Prednosti obiteljskog poduzetništva**




Izvor: Izrada autora

S obzirom na navedene prednosti obiteljsko poduzeće može predstavljati mir i sigurnost za sve obiteljske i neobiteljske članove koji svojim trudom, radom, energijom, inovacijama, motiviranošću, kreativnošću te razumnim i racionalnim ponašanjem stvaraju sebi svojstven put koji će ih voditi ka lakšem ostvarenju definiranih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva te vlastitih, grupnih i društvenih koristi.

### 2.2.2. Ograničenja obiteljskih poduzeća

Uz probleme koji se javljaju kod velike većine poduzetnika, od ekonomskih i financijskih izazova, preko administrativnih prepreka pa sve do promjena koje nastaju na tržištu, u obiteljskim poduzećima se miješaju i privatni i poslovni odnosi. Iako je to privlačno za poslovanje i pruža razne mogućnosti, ulazak u posao s obitelji krije mnoge zamke i izazove.

Iako se obiteljski poduzetnici nadaju da će obiteljska atmosfera na radnom mjestu pridonijeti razvoju tvrtke i olakšati vođenje poslova potrebno je uzeti u obzir ograničenja takvog načina poslovanja. Neka od ograničenja mogu biti zatvorenost članova, nedostatak međusobnog povjerenja, transparentnost prema ne-članovima obitelji uključenim u poslovanje, nesposobnost za odvajanje poslovnog od privatnog te nepravovremeno pokretanje procesa prijenosa poslovanja na nasljednike. Vođenje poslovanja s članovima obitelji krije mnoge izazove.

Prije no što se donese odluka za takvu vrstu djelovanja važno je pomno proanalizirati međuljudske odnose između članova obitelji uključenih u taj način poslovanja postavljajući nekoliko ključnih pitanja:[11]

1) Je li on/ona kao član obitelji prava osoba za posao?

2) Može li privatni odnos između članova obitelji podnijeti izazove koje donosi vođenje posla?

3) Vjerujete li mu/joj kao članu obitelji u potpunosti?

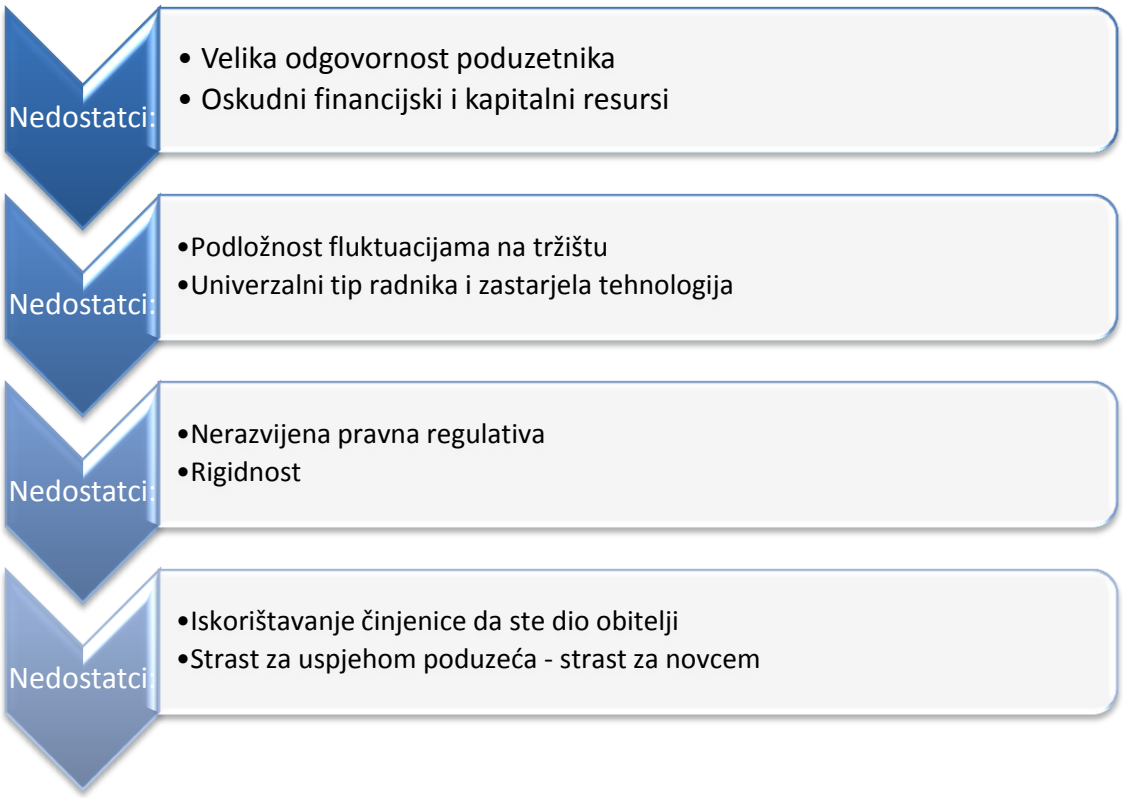
4) Postoji li izlazna strategija u slučaju da stvari ne krenu onako kako su zamišljene?

5) Može li se provoditi značajna količinu vremena (u uredu i izvan njega) zajedno?

6) Podržava li ostatak obitelji takvu odluku?

[11] Poduzetnički portal, [Internet}, raspoloživo na: http://www.poduzetnistvo.org/news/prednosti-i-zamke-obiteljskog-poslovanja, [21.06.2016.]

**Slika 3. Nedostatci obiteljskog poduzetništva**




Izvor: Izrada autora

Većina problema proizlazi iz toga što obiteljska poduzeća pružaju otpor promjenama jer su naviknuli na određen način rada. S obzirom da je povezanost članova u obiteljskom poduzeću bazirana na krvnom srodstvu to se implicira na nedostatak upravljačkih, stručnih i specijalističkih znanja. Upravo zbog toga dolazi do improvizacija u ukupnom poslovanju što izaziva poprilično dozu neprofesionalnosti i rizičnosti poslovanja.

Nastojeći ostvariti bolje i učinkovitije poslovanje različiti članovi obitelji vode se različitim idejama, željama i očekivanjima. Zbog njihove različitosti i utjecaja emocija na poslovanje stvaraju se nesuglasja koja često znaju prerasti u veće konflikte i gušenje talenata pojedinaca te odlučnosti pojedinih članova da se isključe iz obiteljskog poslovanja. Kako obitelj snosi sve rizike poduzetničkog pothvata, a posebice obiteljski rizik često puta dolazi do raspada obitelji. Obitelj u takvoj situaciji ostaje bez svojih članova , upravljačkih prava i obiteljske imovine.

## 2.3. Uključenost obitelji u poslovanje

Obitelj i posao u obiteljskom poduzetništvu su međusobno isprepleteni, te je potrebno i tako se prema njima ponašati, iz razloga što je to kompliciran i dinamičan sustav. Obitelj se sastoji od nama najbližih ljudi, ljudi koji nas gledaju kako odrastamo, brinu se za nas od samog rođenja, vode nas kroz proces odrastanja i izgradnje u zrelu osobu spremnu za život. Tvrtka označava skupinu ljudi koju povezuje zajednički poslovni interesi i uspjeh. Svaka tvrtka ima definirani zadatak i cilj dok je zadatak obitelji stvaranje povoljne okoline za odrastanje i mogućnost izgradnje.

Osnova na kojoj počiva obiteljsko poduzeće, osim vlasništva nad poduzećem, jest i uključenost obiteljskih članova kako u aktivnosti izvršavanja središnjih aktivnosti samog poslovnog procesa tako i u procese njegovog upravljanja i potpore.[12]

Za pokretanje obiteljskog poduzetničkog pothvata njegovi sudionici se odlučuju iz mnogih razloga: zbog želje da budu sami svoji šefovi, da realiziraju nov i inovativan proizvod ili uslugu s kojim će osvojiti tržište i ostvariti financijsku korist. Može se izdvojiti nekoliko ključnih faktora koji utječu na kreaciju obiteljskog poslovnog pothvata , a to su:[13]

- Obiteljska skupina faktora (iskazana putem individualnih ili grupnih obiteljskih, naročito poduzetničkih karakteristika)

- Skupina faktora okruženja (kao ukupnost prigoda, ali i prijetnji koje stoje ili se mogu pojaviti na putu realizacije novog pothvata)

- Skupina faktora organizacije (njome se usklađuju materijalni i nematerijalni činitelji proizvodnje u obiteljskom poduzeću i odabire adekvatna strategija)

Osnivač poduzeća najčešće je u osobi oca ili majke koji će jednog dana prenijeti poslovanje na svoje nasljednike. Uz pojedinačnog osnivača u osobi oca ili majke sve više je situacija u kojima bračni parovi donose odluku o pokretanju obiteljskog biznisa. Njihova prednost proizlazi iz zajedničke spremnosti na poticanje i potporu te orijentiranost na stvaranje nasljeđa

[12] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.65.
[13] Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.100.

svojim potomcima. Ukoliko je poslovanje u većoj mjeri uspješno uključuju se i ostali članovi obitelji: braća, sestre, nevjeste, zetovi itd.

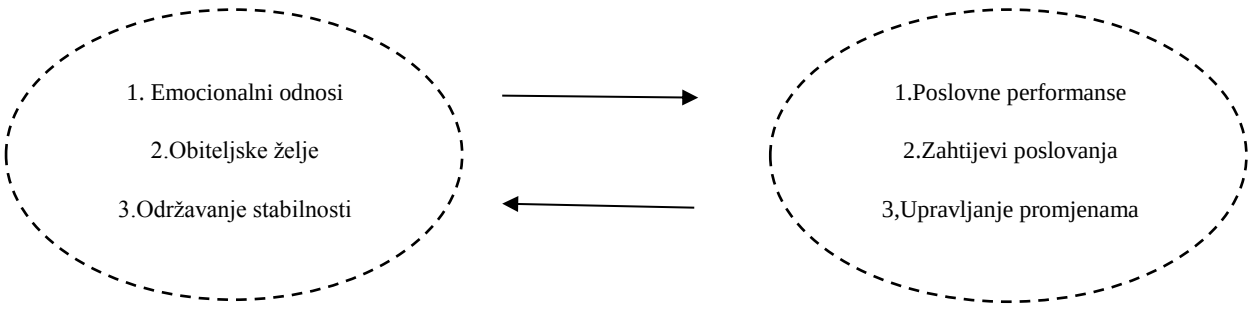
## 2.4. Ciljevi i konflikti u obiteljskom poduzeću

### 2.4.1. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća

Obiteljsko poduzeće je jedinstven i složen sustav kojeg karakteriziraju dva podsustava: podsustav obitelji i podsustav poslovanja.

Obiteljski podsustav je emocionalan i stavlja naglasak na međusobne odnose i jednakost članova obitelji dok je poslovni podsustav izrazito neemocionalan stavljajući naglasak isključivo na potrebe poslovanja i ostvarivanje financijskog rezultata, djeluje bez emocija, zahtijeva i nagrađuje rezultate. Iz toga proizlazi da su u obiteljskom poduzeću uključeni interesi obitelji usmjereni na brigu i skrb o svojim članovima, emocionalni odnosi, zadovoljavanje obiteljskih želja i potreba te interesi poslovanja usmjereni na upravljanje i razvoj, zahtjeve posla i poslovne performanse. Iz navedenog slijedi da je članstvo u poslovnom podsustavu ovisno o performansama zaposlenika, a članstvo u obiteljskom podsustavu suprotno od navedenog – temeljeno na krvnom srodstvu. [14] Te interese teško je uskladiti, a upravo je to usklađivanje ključan uvjet za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća.

**Slika 4. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja**




Izvor: Carlock, S R. – Ward, L. J. (2001) *Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave, str. 5.

[14] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.87.

Ravnoteža interesa i ciljeva poslovanja je ključ uspjeha za obiteljsko poduzeće. Ako se ova ravnoteža ne postigne, opasnost prijeti i poduzeću i obitelji. Neravnoteža poslovnih i obiteljskih ciljeva može biti dvostruko sagledana: kao neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje poslovnih ciljeva na štetu obiteljskih, i neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje obiteljskih ciljeva na štetu poslovnih ciljeva.[15]

Za postizanje ravnoteže potrebno je identificirati, planirati i upravljati s pet ključnih varijabli:[16]

- **Kontrola**: izgraditi način donošenja odluka u obitelji, procesu vođenja i upravljanja poduzećem i, naročito, u procesu donošenja strateških odluka,
- **Karijera**: omogućiti članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u poduzeću s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansama
- **Kapital**: osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali, ako ti žele, i da samo ubiru plodove svoga rada i / ili vlasništva, uključivo i prodaju svojih uloga- sve bez štete za interese ostalih članova obitelji,
- **Konflikt**: pripremiti se za razrješavanje konflikta koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poslovanja , a s kojima se poslovne obitelji veoma često suočavaju u radu u poduzeću i osobnim životnim ulogama,
- **Kultura**: uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća – kultura obiteljskog poduzeća prezentira obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži.

### 2.4.2. Konflikti u obiteljskom poduzeću

Organizacijsko poslovanje odvija se u vrlo složenim i dinamičnim uvjetima u kojima je konflikt gotovo svakodnevna pojava. U organizaciji djeluje mnoštvo različitih pojedinaca čiji je rad organiziran u jedinice i grupe različitih veličina i funkcija.[17]

Nesuglasice u poslovnom i obiteljskom podsustavu mogu uzrokovati neslaganja koji dovode do konflikata među članovima. Konflikti mogu nastati zbog razlika u očekivanjima i uloga u obiteljskom poduzeću. Izvori konflikata koji nastaju u obiteljskom poduzeću mogu biti

[15] Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.117.
[16] Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.113.
[17] Angeleski I., Božac M.G., MENADŽMENT KONFLIKTA: RAZMATRANJE TEORETSKE PARADIGME I MAKROSTRATEŠKOG PRISTUPA, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60013 [23.6.2016.]

različiti: od nesuglasica vezanih uz raspodjelu imovine, vlasništva, dobiti, preko razmještaj po karijernim pozicijama pa sve do prednost jednog člana u odnosu na drugoga.

Razlikujemo tri tipa situacija u kojima nastaje konflikt:[18]

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

Neslaganja među članovima obitelji mogu se razviti na različitim područjima. Neki od njih više su bazirani na razvoj, sklad, potporu i razumijevanje dok su drugi orijentirani na ostvarivanje profita, prihoda i same efikasnosti poslovanja.

U postizanju rješenja konflikata menadžerima na raspolaganju stoje dva pristupa:[19]

- Direktan pristup upravljanja konfliktom – pristup koji uključuje izbjegavanje, prilagodbu, kompromis, natjecanje i autoritativnu naredba.
- Indirektan pristup upravljanju konfliktom – cilj je izbjegavanje direktnog sučeljavanja s osobama i njihovim ličnostima.

Kako konflikt ne bi prerastao u otvoreni sukob među članovima u obiteljskom poduzeću potrebno ga je pravovremeno i na što mirniji način rješavati. Jedan od učinkovitih načina rješavanja nesuglasica u obiteljskim poduzećima kroz „razotkrivanje“ iskrenih emocija i pravih interesa je postupak koji se naziva mirenje**.** Mirenje je takav postupak u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti svoje nesuglasice (spor) uz pomoć jednog ili više izmiritelja koji strankama pomažu postići nagodbu/dogovor, bez ovlasti da im nametnu obvezujuće rješenje.

Unatoč tome što riječ „ konflikt“ asocira na nesuglasja i narušavanje skladnosti i ravnoteže njezino djelovanje ne mora uvijek imati negativan efekt. Konflikt može biti pokretač promjena, dobar signal na ukazivanje problema te izvor energije i motivacije.

[18] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.91.
[19] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.95.

# 3. VODSTVO OBITELJSKOG PODUZEĆA

## 3.1. Općenito o vodstvu

Osnovna karakteristika vodstva obiteljskih poduzeća je fokusiranost na ustrajnost i dosljednost, a ne na kratkoročnu učinkovitost. Tijekom poslovanja poduzeće nailazi na različite prepreke i probleme koji na svojstven način dovode do promjena u samoj organizacijskoj strukturi poduzeća, ali također imaju i značajan utjecaj na jačanje značenja i uloge vodstva.

Vodstvo, jedna od četiriju aktivnosti vođenja, možemo definirati kao proces utjecaja vođe na aktivnosti pojedinca ili grupe u nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.[20] Zaposlenici obiteljskog poduzeća svoj rad temelje na predanoj i pouzdanoj fokusiranosti samom poslovnom pothvatu, a do toga dolazi postupnim razvijanjem samog procesa vodstva.

Vodstvo kao proces sastoji se od četiri ključna elementa, a to su: vođa, sljedbenik, ciljevi i okolina Održavanje ravnoteže između prethodno navedenih varijabli predstavlja jedan od zadataka vodstva. Pronalazak i održavanje ravnoteže može postići jedna osoba, vođa, i to samo ako posjeduje određene karakteristike za obavljanje takve funkcije, a to obuhvaća odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć.[21]

Procesom vodstva se postiže da zaposlenici, u ovom slučaju članovi obitelji, svoje smjernice izvršavaju u potpunosti fokusirano, ažurno i pouzdano jer vođenje je akcija, a ne položaj u organizaciji. Najvažniji čimbenik vodstva je sam vođa koji se postavlja na čelo kako bi potaknuo druge da ostvare zacrtane ciljeve, a njegov stil, karakteristike i vještine imat će značajan utjecat na to rade li zaposlenici predano i motivirano.

Uspjeh vodstva je mogućnost i sposobnost vođe da djeluje inspirativno i pomaže članovima grupe u ostvarivanju ciljeva, da razumije ono što motivira podređene i kako ta motivacija utječe na njih, te što više kroz provođenje određenih akcija primjenjuje već spomenuto znanje i razumijevanje. Tako se osoba razvija i postaje uspješna kao vođa.[22]

[20] Alfirević N., Pavić I., Matić I. (2007.): Menadžment, Priručnik za nastavu, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 209.
[21] Buble M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.513.
[22] Buble M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.513.

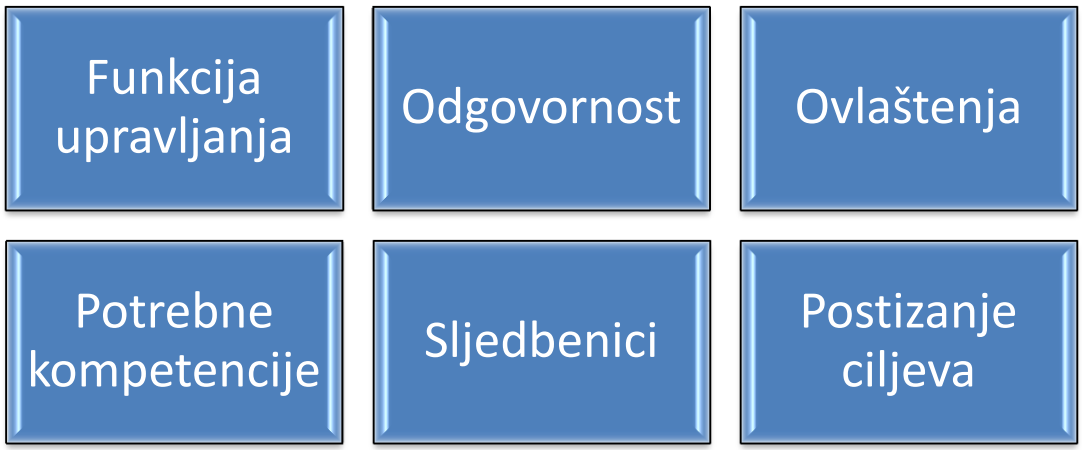
Vođa je svaki pojedinac koji vodi barem jednog pojedinca, bez obzira na svoje sposobnosti, ulogu, ciljeve, oblik zajedništva te je usmjeren isključivo prema budućnosti.[23]

Vođe su usmjereni budućnosti; oni inspiriraju članove organizacije i zacrtavaju smjer organizacije, moraju usaditi vrijednost – bez obzira radi li se o brizi za kvalitetu, poštenje i preuzimanje rizika ili o brizi za namještenike i kupce.[24]

U literaturi se mogu naći brojne funkcije vođe, ali se ipak sve one mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina, i to: [25]

1) **Funkcije vezane za zadatke:** strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavatelj problema, ekspert,
2) **Kulturne funkcije:** misionar, model ponašanja za druge,
3) **Simbolične funkcije:** vizionar, interpretator, onaj koji igra ulogu oca ili majke, moralni autoritet,
4) **Političke funkcije:** reprezentant,
5) **Funkcije vezane uz međuljudske odnose:** trener, arbitar, učitelj, sluga, komunikator.

**Slika 5. Elementi dobrog vođe**




Izvor: Portal alfa, [Internet], raspoloživo na: http://www.portalalfa.com/poslovni_savjetnik_clanci/nova_definicija_vodja_i_njena_posljedica.pdf. , [25.06.2016]

[23] Portal allfa, [Internet], raspoloživo na: http://www.portalalfa.com/poslovni_savjetnik_clanci/nova_definicija_vodja_i_njena_posljedica.pdf, [22.06.2016.]
[24] Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1994. str.491.
[25] Buble M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.516.

Za stvaranje uspješnog poslovnog tima potrebno je raditi na razvijanju vlastitih vještina za vođenje ljudi. Svaka vještina, uz volju i trud, se može naučiti i tijekom vremena usavršiti.

Iako su menadžment i vodstvo naizgled slični pojmovi, razlike između njih su vidljive u njihovom širem spektru karakteristika. Menadžment je širi pojam od vodstva i odnosi se na cjelokupno upravljanje poduzećem. Dok s druge strane vodstvo je dio funkcije vođenja koja je dio menadžmenta. Menadžment i vodstvo međusobno se nadopunjuju i doprinose ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Kada je riječ o menadžerima, njihovo djelovanje je usmjereno na ostvarivanje unaprijed utvrđenih zadataka, a vođa je orijentiran prvenstveno na ljude i socijalne interakcije koji doprinose ostvarenju ciljeva i uspješnom funkcioniranju organizacije.

### 3.2. Stilovi vodstva u obiteljskom poduzeću

Specifičan način ponašanja samog vođe u procesu motivacije, odnosno, utjecanja na skupinu zaposlenika kako bi pridonio rezultatima rada grupe označava određene stilove vodstva.[26] Stil vođenja objašnjava način na koji vođa komunicira sa sljedbenicima, te način na koji oni komuniciraju s vođom. Svaki menadžer mora imati svoj stil vodstva i sam odlučuje na koji će način voditi organizaciju. Stilom vođenja direktno ili indirektno se utječe na zadovoljstvo suradnika, njihovu motivaciju, te rezultate rada. Izbor stila vodstva ovisi o karakteristikama vođe, silama koje dolaze od podređenih te silama koje definiraju situaciju. Od mnogobrojnih pristupa vodstvu, u nastavku se navode najčešći oblici koji su zastupljeni u obiteljskim poduzećima:[27]

- **Karizmatsko vodstvo:** Karizmatski vođa snagom osobnih sposobnosti motivira podređene u obiteljskom poduzeću na ostvarenje performansi te vizije koja potiče zaposlenike. Takve osobe imaju urođenu sposobnost, koja se ne da naučiti, da motiviraju podređene na ostvarivanje iznadprosječnih rezultata u svome poslu. Svaka osoba pa tako i vođa se rađa s određenim osobinama, ali karizma je rezultat situacije, odnosno društvene klime koju razvija vođa. ona se ne može kopirati ili prenijeti na drugu osobu, ona se stvara i gradi kroz vrijeme i situacije, isto kao i dobar vođa. Ovakve vođe su idealne za izvlačenje obiteljskih poduzeća iz krize i vrlo često daju

[26] Stilovi vođenja, Seminarski rad, preuzeto sa http://documents.tips/documents/seminar-stilovi-voenja.html [25.06.2016.]

[27] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.99.

slab učinak nakon što kriza završi i nastupe normalne okolnosti za poslovanje obiteljskog poduzeća.

- **Transakcijsko vodstvo:** Vođa preuzima inicijativu, organizira rad podređenima, postavlja razumne ciljeve, pruža pomoć i omogućava resurse radi postizanja postavljenih ciljeva obiteljskog poduzeća. Ovakvo vodstvo više je orijentirano na stabilnost, održavanje statusa unutar organizacije i održavanje kontinuiteta. Transakcijski vođa je tolerantan i pravedan te je socijalno osjetljiv prema potrebama podređenih, čime ih čini zadovoljnim, što u konačnici daje bolje poslovne učinke i poboljšava produktivnost. Funkcionira na principu da vođa zna nagraditi i kazniti zaposlenika sukladno ostvarenju postavljenih ciljeva te se takav vođa oslanja na uzajamnu ovisnost vodstva i podređenih. Transakcijsko vodstvo pogodno je za organizacije u visokom stupnju razvoja, ali ne i za organizacije koje se trebaju borit s jakom konkurencijom, u uvjetima krize, kada je potrebno činiti određene i velike zaokrete u poslovanju, u uvjetima recesije i izlaska iz nje.

- **Transformacijsko vodstvo:** karakterizira orijentiranost vođe u obiteljskom poduzeću na izmjenu osnovnih stavova podređenih. Odnosno, transformacijski vođe mijenjaju ne samo situaciju tj. okolinu već mijenjaju i temeljne stavove i ponašanje podređenih da bi povećali njihovu predanost organizaciji. Takve vođe imaju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s radnicima i njihovim potrebama. Također, kreiraju transformacijsko, inspirativno vodstvo, intelektualni poticaj i osjećaj da je svaki sljedbenik važan. Ovaj stil vodstva odgovara osnivanju i rastu organizacije, odgovara za uvjete krize, uvjete recesije i izlaska iz nje, te u uvjetima jake konkurentske borbe i potrebe za dramatičnim promjenama u organizaciji i poslovanju. Vođe koje to čine u brzo mijenjajućim i kriznim situacijama, transformacijske su vođe.

- **Uslužno vodstvo:** karakterizirano je pristupom da posao postoji radi razvoja zaposlenika isto toliko koliko i podređeni u poduzeću postoje da bi obavili svoj posao. Ovaj pristup djeluje na principu odozdo prema gore jer su vođe usmjerene na

zadovoljenje potreba i ciljeva pojedinaca, sljedbenika tj. zaposlenika te na taj način zadovoljene ciljeva organizacije. Uslužni vođa djeluje na dvije razine i to:[28]

- na razini ciljeva organizacije i potreba svojih podređenih i
- na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije.

Uslužni vođa orijentiran je na usklađivanje potreba, interesa i ostvarenja organizacijske misije. Nastupa kao predstavnik podređenih i na taj način zadobiva njihovo povjerenje što može doprinijeti ostvarenju definiranih ciljeva. Najpogodnije je za učeće organizacije u kojima su na prvom mjestu interesi samih zaposlenika (njihova motivacija, napredovanje i usavršavanje).

- **Vizionarsko vodstvo:** orijentirano je na stvaranje misije i vizije obiteljskog poduzeća u budućnosti. Vizionarski vođa razlikuje se od ostalih vođa po tome što on „živi" u budućnosti, idealist je koji naglašava osobne vrijednosti i standarde. Ovo vodstvo povezano je sa preuzimanjem rizika, a kontrola se provodi kroz proces socijalizacije te dijeljenja normi, uvjerenja i vrijednosti.

- **Timsko vodstvo:** okolina u kojoj pojedinac djeluje je veoma složena pa se pojedinac teško može u njoj orijentirati i suočiti sa čimbenicima koji je obilježavaju. Da bi se poslovanje u takvoj okolini olakšalo formira se tim na čelu s vođom. Vođa tima nastoji provesti analizu unutarnje i vanjske okoline te čimbenika utjecaja kako bi ostvario definirane ciljeve. On može donositi odluke sam ili odlučivanje prepustiti timu. Ovakvom stilu vodstva nije sklona većina vođa posebice oni koji su naviknuli na posjedovanje autoriteta i koji donošenje odluke smatraju isključivo dijelom svoga posla.[29]

Svaki od navedenih stilova vodstva međusobno se razlikuju po određenim prednostima i nedostatcima koje ima jedan stil u odnosu na druge stilove. Time se ukazuju na to koliko svaki od njih može biti efikasan za ostvarivanje ciljeva u nastaloj situaciji. Što je vođa

[28] Buble M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.545.
[29] Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.179.

spremniji i sposobniji prilikom svog vodstva koristiti što više stilova to je njegova učinkovitost veća, a prilagodba nastaloj situaciji produktivnija.

# 4. PROCES NASLJEĐIVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU

## 4.1. Budućnost obiteljskog poduzeća

Obiteljske tvrtke omiljene su u svijetu biznisa jer podrazumijevaju dugotrajnost i tradiciju, pružaju sigurna radna mjesta, a pozitivnu sliku u javnosti imaju jer su njihovi vlasnici skloniji većem angažmanu.[30] Obiteljska poduzeća optimistično gledaju prema budućnosti. Unatoč izazovima usmjereni su na traženje novih poslovnih prilika kako bi nastavili vlastiti razvoj. Njihova odlučnost da uspiju te sposobnost prilagodbe tržišnim promjenama jačaju vjeru u budućnost i omogućuju rast obiteljskih poduzeća. Iz tog se razloga inovacije i poduzetništvo najčešće doživljavaju kao nerazdvojna cjelina pa se poduzetništvo uz rad, zemlju i kapital smatra četvrtim faktorom proizvodnje.[31]

Na putu do uspjeha obiteljska poduzeća moraju biti svjesna glavnih čimbenika potrebnih kako bi došli do istog i to već pri samom postavljanju poslovnih ciljeva i zadataka. Najveći značaj ima postavljanje dobre uprave i upravljačkih mehanizama, prijenos upravljanja poduzećem te postojanje kontrole nad poduzećem. Pripreme za budućnost nisu uvijek na vrhu liste prioriteta te je dokazano da su obiteljska poduzeća još uvijek vođena više na neformalnoj nego formalnoj osnovi kao i da nisu uvijek dobro opremljena relevantnim upravljačkim mehanizmima.[32]

S ciljem pristupanja svijetu obiteljskog poduzetništva i načinima ostanka na tržištu u budućnosti, potrebno je znanje kako pretvoriti poduzetničku prigodu u poduzetničku praksu. Znanje je isto tako potrebno kako bi se uočilo i shvatilo pred kakvim izazovima, okolnostima, teškoćama, neizvjesnostima i promjenama obitelji i njihova poduzeća djeluju, uz iznimno turbulentnu okolinu prepunu rizika.[33]

---

[30] Budućnost obiteljskih tvrtki, Lider.hr, [Internet], raspoloživo na: http://lider.media/konferencijske-vijesti/liderova-konferencija-o-buducnosti-obiteljskih-tvrtki-18-veljace/ [27.06.2016.]

[31] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.250.

[32] Europski Barometar obiteljskih poduzeća (2015), [Internet], raspoloživo na: https://www.kpmg.com/HR/en/Documents/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2015_FinalWeb.pdf [23.06.2016.]

[33] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.252.

Prilikom osnivanja poduzeća, osnivači imaju u vidu da će ono jednog dana nastaviti s radom u rukama njihovih nasljednika. Upravo zbog te prirodne želje da poslovanje ostane unutar obitelji, vlasnici moraju odlučiti kako i kada je najbolje prenijeti upravljanje i vlasništvo poduzeća na sljedeću generaciju.

Obiteljska poduzeća moraju biti svjesna svojih snaga i svega onoga što im pomaže da uspiju u izazovima koje nameće njihovo eksterno okruženje. Dvije glavne prednosti koje im omogućavaju da izdrže teška vremena i prijetnju konkurencije su:[34]

- *kao 'obitelj', visoko cijene svoje jedinstvene vrijednosti i obilježja*
- *kao 'poduzeće', shvaćaju da je njihov glavni ključ uspjeha pravovremeni plan sukcesije i njene provedbe.*

### 4.2. Nove generacije i nasljeđivanje poduzeća

Da bi se postojeća forma obiteljskog poduzeća održala i u narednim godinama njegova djelovanja, osnivač samog poduzeća nastoji vlasništvo prebaciti na nekog mlađeg iz obiteljske zajednice. Stoga se posebna pozornost u poslovanju obiteljskog poduzeća posvećuje problemu nasljeđivanja.

Nakon niza godina uspješnog poslovanja, svaki poduzetnik zateći će se u situaciji da se zapita tko i kako će voditi obiteljsko poduzeće nakon njegovog povlačenja iz biznisa. Potrebno je utvrditi da li uopće postoji mogućnost prijenosa obiteljskog poslovanja na nove generacije, određivanje pravog trenutka za objavljivanje takve odluke te odlučiti kada i kako provesti postupak nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.[35]

Prilikom osnivanja poduzeća, vlasnik ne razmišlja što će se s njegovim poduzeće zbivati kada dođe vrijeme njegovog povlačenja već je orijentiran i skoncentriran na oživljavanje, preživljavanje i življenje poslovnog pothvata kojeg poduzima.

Ipak, jednog dana će doći i to tog trenutka da vlasnik svoje poduzeće mora prepustiti uslijed starosti, nekih zdravstvenih razloga, mogućnosti promjene interesa, profesije ili povlačenja u mirovinu.

---

[34] Europski Barometar obiteljskih poduzeća (2015), [Internet], raspoloživo na: https://www.kpmg.com/HR/en/Documents/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2015_FinalWeb.pdf [27.06.2016.]

[35] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.195.

Kada dođe vrijeme za povlačenje osnivač priželjkuje, kako je već spomenuto, da svoje poduzeće prepusti u ruke nekog od članova obitelji. Takvi transferi su ujedno i najuspješniji jer se temelje na povjerenju, uzajamnom poštovanju, sigurnosti i potpunoj predanosti obiteljskom biznisu.

Zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji donosi ekonomske prednosti na duži rok, omogućava perpetuiranje obiteljske tradicije i povijesti, njenog ponosa i temeljnih vrijednosti. Financijska sigurnost i mogućnost ostvarenja poslovnih karijera u obiteljskom poduzeću veoma su značajne za buduće nasljednike.[36]

Od novih generacije se očekuje da budu pune entuzijazma, inovativne, pune novih i svježih ideja u poslovanju, da ulažu svoje znanje i trud u ostvarivanje postavljenih ciljeva. Nasljednik/ca treba biti osoba koja prije svega posjeduje kognitivne vještine, motivira zaposlenike, pravilno komunicira i spremna je stečeno znanje prenositi na druge u svrhu postizanja što boljih i zapaženijih rezultata na tržištu djelovanja.

### 4.3. Raspoloživost obiteljskih talenata

U procesu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća važan faktor je raspoloživost talenata koji će sačinjavati novu organizacijsku strukturu. Što je obitelj veća, to je raspoloživost talentima veća, i obrnuto. Kvantiteta članova ne utječe na njihovu kvalitetu, odnosno ona nije garancija da će se u brojnijoj obitelji lakše pronaći osoba koja je obiteljski, poduzetnički i menadžerski kompatibilna.

Iako je najčešći slučaj da mlađi članovi obitelji naslijede posao, postoji mogućnost da se pojave pojedinci koji svoju karijeru žele izgraditi izvan obiteljskog biznisa, zatim oni koji nisu spremni obavljati poslove i preuzeti odgovornost koju oni nose kao i oni koji nisu sposobni obavljati zadatke nametnute od strane poduzeća.

Nezainteresiranost obiteljskih članova, njihova poslovna nekompetentnost i neposjedovanje menadžerskih znanja umnogome smanjuju osnivačev manevarski prostor i sužavaju mu mogućnosti izbora kod promišljanja i donošenja odluke o nasljeđivanju obiteljskog poduzeća.[37]

[36] Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.305.
[37] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.198.

Ukoliko obitelj ne pronađe adekvatnu osobu među svojim članovima za obavljanje viših menadžerskih funkcija, vlasnik se može odlučiti i za ne člana obitelji pa se takvim odabirom gubi obiteljska tradicija. Stoga je najbolji i najefikasniji način da nasljednik obiteljskog biznisa bude osoba koja je uz osnivača bila pozicionirana na višim izvršnim razinama te se uz njega poslovno gradila i stjecala radne navike i iskustva.

Obitelj može prepoznati nasljednika obiteljskog poduzeća i njemu povjeriti uspješno vođenje poduzeća, ali se može dogoditi i slučaj da prepozna samo vođu poduzeća a menadžment prepustiti nekom neobiteljskom članu. Ako dođe do toga da budući nasljednici ne iskažu svoj talent i zainteresiranost koja ih kvalificira za potencijalne buduće vođe poduzeća, dovode osnivača do saznanja da je vrijeme za traženje alternativnih načina kako odgovoriti na pitanja koja proces nasljeđivanja sa sobom nosi.[38]

[38] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.199.

# 5. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA „BA-COM TRGOVINA“ D.O.O.

## 5.1. O obiteljskom poduzeću „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

Obiteljsko poduzeće „Ba-com Trgovina“ d.o.o. započinje svoj poslovni razvoj 1. kolovoza 1990. godine. Jedan od vlasnika, Ivan Babić, uz pomoć svog oca, Mate Babić, u obiteljskoj kući u Stobreču otvara manji obrt. Mala, samostalna trgovačka radnja otvorena je tada sa svrhom da se lokalnom stanovništvu u Stobreču omogući lakša i jednostavnija opskrba prehrambenim proizvodima te nabavka mješovite robe i različitih kućanskih potrepština.

Poslovanje obrta se, kako je vrijeme odmicalo, postepeno razvijalo od male trgovačke radnje u obiteljskoj kući, preko usmjeravanja poslovanja na opskrbu mjesnih kafića i restorana bezalkoholnim i alkoholnim proizvodima, sve do donošenja odluke o osnivanju tvrtke i s vremenom preuzimanja uloge vodećeg distributera za piće na području Dalmacije.

Već pri samim počecima poslovanja, „Ba-com Trgovina“ svoje temelje zasniva na kvalitetnim proizvodima i povjerenju među svojim klijentima. Ubrzo se pokazuju rezultati ovih temeljnih vrijednosti te postaje vodeći distributer alkoholnih i bezalkoholnih proizvoda na području Splita, a potom i cijele Dalmacije. Sada, nakon 25 godina poslovanja, Ba-com postaje sinonim za povjerenje, kvalitetu i brzu uslugu, a sve zahvaljujući ustupcima koje su spremni napraviti svojim klijentima.[39]

**Slika 6. Logo obiteljskog poduzeća „Ba-com Trgovina“ d.o.o.**




Izvor: web stranica Ba-Com Trgovine (2015.), [Internet], raspoloživo na: http://ba-com.hr/ [10.08.2016]

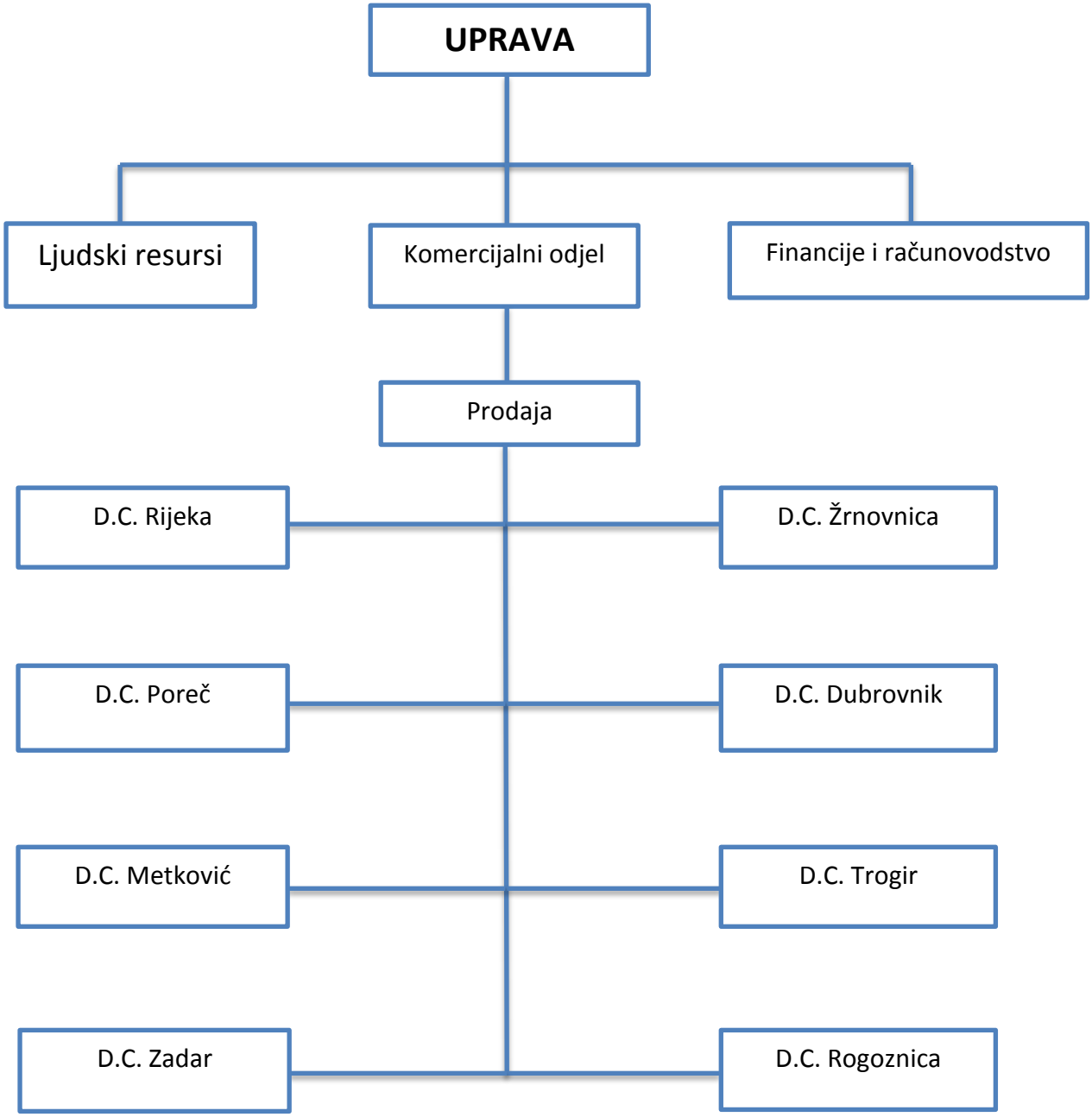
[39] BA-COM TRGOVINA (2015), [Internet], raspoloživo na: http://ba-com.hr/o-nama/ [10.08.2016]

5.1.1. Organizacijska i vlasnička struktura

Na čelu organizacijske strukture „Ba-com Trgovina“ d.o.o. nalazi se uprava koju čine direktor tvrtke i tajništvo. Upravi tvrtke podređeni su odjel komercijalnih poslova, odjel za ljudske resurse te odjel za financije i računovodstvo. Komercijalni odjel pod svoje djelovanje objedinjuje poslove nabave i prodaje, s tim da se prodaja dalje raščlanjuje na osam distribucijskih centara s odredištem u različitim dijelovima Dalmacije.

**Slika 7. Shematski prikaz organizacijske strukture „Ba-com“ trgovine**

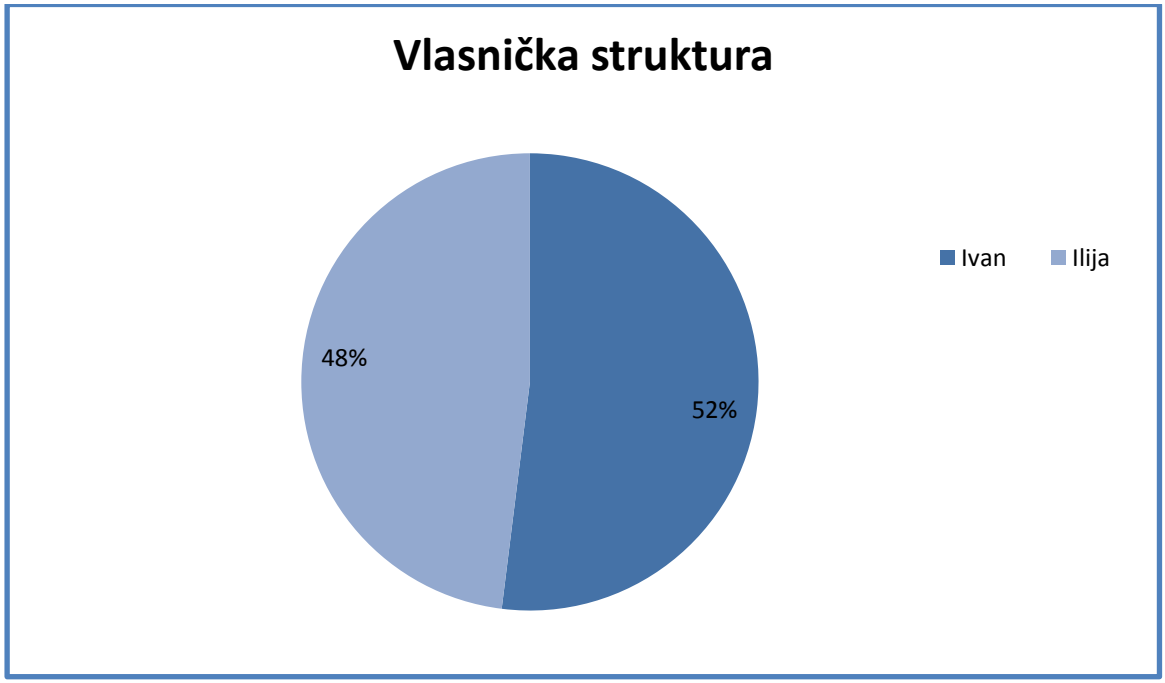
**Izvor: Ba-com Trgovina**



Kao što je vidljivo u prethodno iznesenom shematskom prikazu organizacijske strukture, „Ba-com Trgovina“ d.o.o. pod svojim vodstvom ima osam distribucijskih centara. Sjedište tvrtke „Ba-com Trgovina“ d.o.o. nalazi se u distribucijskom centru Žrnovnica gdje su ujedno smješteni: odjel ljudskih resursa, komercijalni poslovi, računovodstvo i distribucija. Kod preostalih sedam distribucijskih centara poslovna politika je gotovo preslikana. Poslovanje kontrolira voditelj centra, a dalje se raščlanjuje na skladištara, trgovačkog putnika, administratora, prijem narudžbi i vozače – dostavljače.

Vlasničku strukturu čine braća Ivan i Ilija Babić. Ivan je 1990.godine pokrenuo obiteljski biznis, a mlađi brat Ilija mu se na tom putu pridružuje 1995.godine. Ivan je većinski vlasnik sa 51,97%, dok Iliji pripada 48,03%.

**Grafikon 1. Vlasnička struktura obiteljskog poduzeća „Ba-com Trgovina“ d.o.o.**




Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim u obiteljskom poduzeću „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

5.1.2. Ljudski resursi

Ljudski resursi „Ba-com Trgovina“ d.o.o predstavljaju najvažniji resurs te su uz materijalne resurse ključ poslovnog uspjeha.

Obiteljsko poduzeće „Ba-com Trgovina“ d.o.o. na početku svog razvoja brojilo je svega nekoliko radnika koji su sudjelovali u poslovanju lokalne trgovačke radnje. Tijekom godina, kako se poslovanje razvijalo tako je i rastao broj zaposlenih radnika. Danas, tvrtka „Ba-com Trgovina“ d.o.o. broji 122 radnika raspoređena na različitim funkcijama. U prikazu koji slijedi vidljiva je struktura zaposlenih prema školskoj spremi za stanje 31. ožujka 2016. godine.

**Tablica 2. Struktura zaposlenih prema školskoj spremi**

| BA-COM TRGOVINA d.o.o | VSS/VŠS | SSS | KV | NKV | UKUPNO |
|---|---|---|---|---|---|
| **MUŠKARCI** | 9 | 81 | 2 | 7 | 99 |
| **ŽENE** | 11 | 12 | 0 | 0 | 23 |
| **UKUPNO** | 20 | 93 | 2 | 7 | 122 |

Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim u obiteljskom poduzeću „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

Iz prethodno navede tablice vidljivo je da se zaposleni prikazuju prema stupnju stručnog obrazovanja koje je osoba stekla u obrazovnoj ustanovi, završenim tečajem ili polaganjem ispita kojim se dobiva obrazovni stupanj. Najveći broj zaposlenih u tvrtki, kao obrazovni stupanj, ima srednju stručnu spremu. Od ukupno 93 radnika sa SSS, 11 se odnosi na žene, a 81 na muškarce. Najmanji broj zaposlenih, samo 2 muškarca, ima kategoriju kvalificiranog radnika.

U tablici 4. prikazat će se struktura zaposlenih prema starosnoj dobi u „Ba-com Trgovini“ d.o.o. gledano za stanje 31. ožujka 2016. godine. Iz nje je vidljivo da poduzeće broji najviše zaposlenih u starosnoj dobi od 25 godina do 35 godina. Od 44 radnika zaposlena u toj dobnoj kategoriji, 37 je muškaraca, a 7 žena.

Obiteljsko poduzeće bazira se na mlade radne snage koji će poslovanju omogućiti kvalitetniji razvoj i napredak uz kreativne i inovativne ideje i poslovne pothvate.

**Tablica 3. Struktura zaposlenih prema starosnoj dobi**

| BA-COM TRGOVINA d.o.o. | DO 25 GODINA | DO 35 GODINA | DO 45 GODINA | DO 55 GODINA | DO 65 GODINA | UKUPNO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **MUŠKARCI** | 27 | 37 | 21 | 12 | 2 | 99 |
| **ŽENE** | 1 | 7 | 8 | 6 | 1 | 23 |
| **UKUPNO** | 28 | 44 | 29 | 18 | 3 | 122 |

Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim u obiteljskom poduzeću „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

Neka od najfrekventnijih radnih mjesta u tvrtci su: vozač – dostavljač, komercijalist, pomoćnik vozača dostavljača i administratori za prijem narudžbi. U sljedećoj tablici biti će prikazana zastupljenost pojedinih radnih mjesta u poduzeću.

**Tablica 4. Najfrekventnija radna mjesta u poduzeću**

| | | |
|---|---|---|
| **1.** | Direktor firme | 1 |
| **2.** | Zamjenik direktora firme | 1 |
| **3.** | Direktor kadrovskih poslova | 1 |
| **4.** | Direktor komercijalnih poslova | 1 |
| **5.** | Voditelj centra | 5 |
| **6.** | Komercijalni predstavnici | 14 |
| **7.** | Računovodstvo | 5 |
| **8.** | Fakturista | 3 |
| **9.** | Ured općih poslova | 1 |
| **10.** | Administrator | 10 |
| **11.** | Skladištar | 2 |
| **12.** | Dispečer | 1 |
| **13.** | Vozač - dostavljač | 30 |
| **14.** | Pomoćnik vozača dostavljača | 9 |
| **15.** | Pomoćni radnik | 4 |

Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim u obiteljskom poduzeću „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

## 5.2. Povijest poduzeća

Obiteljsko poduzeće „Ba-com Trgovina“ d.o.o. započinje svoj poslovni razvoj 1. kolovoza 1990. godine. Jedan od vlasnika, Ivan Babić, uz pomoć svog oca, Mate Babić, u obiteljskoj kući u Stobreču otvara manji obrt. Mala, samostalna trgovačka radnja otvorena je tada sa svrhom da se lokalnom stanovništvu u Stobreču omogući lakša i jednostavnija opskrba prehrambenim proizvodima te nabavka mješovite robe i različitih kućanskih potrepština.

Ivanov mlađi brat, Ilija Babić, se u poslovanju pridružuje 06. studenog 1995. godine i obrt prelazi u društvo s ograničenom odgovornošću. Iz društva tada istupa njihov otac te Ilija nastavlja s radom kao vlasnik zajedno s Ivanom.

S obzirom da se poslovanje prestaje obavljati kroz samostalni obrt, ono se prenosi u novoosnovanu tvrtku Ba-com d.o.o., poduzeće za trgovinu i ugostiteljstvo sa sjedištem na istoj adresi.

Međutim, postojeći prostorni kapaciteti nisu mogli pozitivno odgovoriti povećanju potražnje i prodaje, te tvrtka prvotnu lokaciju zamjenjuje s lokacijom u Žrnovnici koja svojim kapacitetima omogućuje nesmetano poslovanje i daljnji rast prodaje.

Odlukom skupštine od 2. travnja 2010., a na temelju Ugovora o podjeli od 10.12.2009. došlo je do podjele društva Ba-com d.o.o. (kao društva koje se dijeli) i novoosnovanog društva Ba-cm Trgovina (kao društva preuzimatelja). Ovom podjelom cjelokupna trgovačka djelatnost se prenosi na društvo „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

Tvrtka danas u svom sastavu ima osam distribucijskih centara:

*1. Distribucijski centar Žrnovnica, Hrvatskih velikana 38.*

*2. Distribucijski centar Rogoznica, A. Starčevića 1.*

*3. Distribucijski centar Dubrovnik, Mokošica, Knežica b.b.*

*4. Distribucijski centar Trogir, K. A. Stepinca 55*

*5. Distribucijski centar Rijeka, Viškovo, Blažići 26*

*6. Distrbucijski centar Poreč, Buići 12*

*7. Distribucijski centar Metković, Andrije Hebranga 9B*

*8. Distribucijski centar Zadar, Ulica 159. brigade 12*

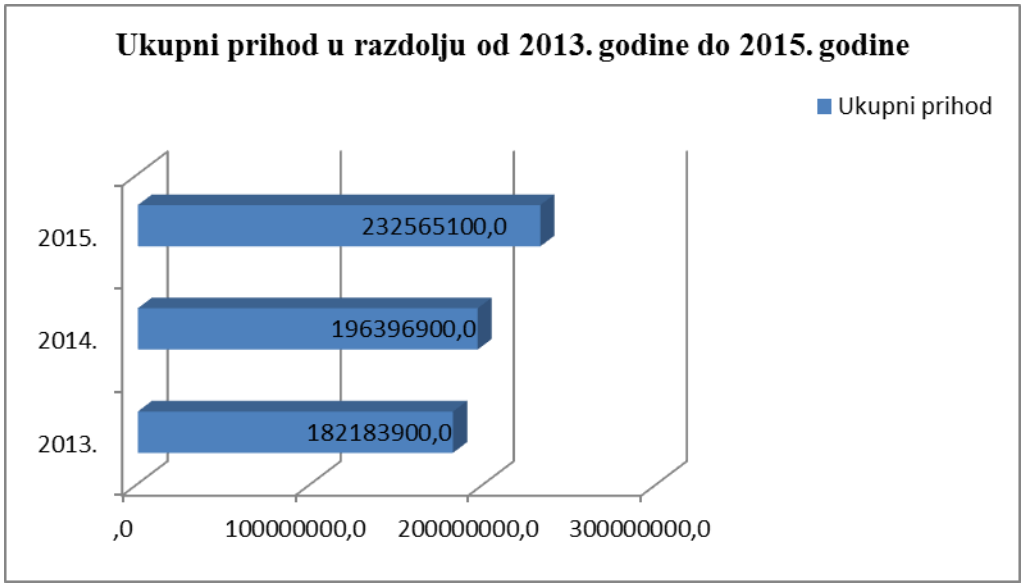
### 5.3. Uključenost obitelji u poslovanje

Obiteljsko poduzeće „Ba-com Trgovina“ d.o.o. u vlasništvu je braće Ivana i Ilije Babić. Ivan je osnovao tvrtku, a njegov mlađi brat Ilija kasnije se pridružio na tom poslovnom putu. Uz njih, u tvrtki su također zaposlene njihove sestre, žene, muževi i djeca. U poslovanje su aktivno uključe članovi šire i uže obitelji, ali i ne – obiteljski članovi. Nediljka Babić, sestra Ivanu i Iliji, zaposlena je u području financija, a Anđelka Babić, također sestra, zaposlena je kao dispečer – vodi evidenciju o zaposlenicima i učinkovitosti obavljenog posla. Svi zajedno sudjeluju u poslovanju te tako na efikasniji način doprinose uspjehu obiteljskog biznisa.

### 5.4. Poslovanje poduzeća

Promatrano obiteljsko poduzeće od svog osnivanja posluje sve uspješnije. Kako je rasla potražnja, prodaja, broj zaposlenih tako se ostvario i pozitivan rastući trend poslovnih prihoda. Na sljedećem grafikonu biti će prikazani poslovni prihodi obiteljskog poduzeća u razdoblju od 2013. godine do 2015.godine.

**Grafikon 2. Ukupan prihod u razdoblju od 2013. godine do 2015. godine**




Izvor: Izrada autora prema podacima dobivenim u obiteljskom poduzeću „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

### 5.5. Budućnost obiteljskog poduzeća

Zadovoljstvo svojih kupaca djelatnici Ba-com trgovine uvijek stavljaju na prvo mjesto. Usmjereni su njihovim potrebama, nastoje im pružiti najbolje, garantirajući kvalitetu krajnjem potrošaču. Svojim pristupom osigurali su zavidnu poziciju na tržištu i stvorili pozitivan poslovni rast što se dokazuje velikim brojem priznanja i nagrada koje je tvrtka primila tijekom svog poslovanja. U tom duhu će nastaviti svoj rad.

**Slika 8. Prva hrvatska kuna 2004. dodijeljena Ba-Com Trgovini**




Izvor: web stranica Ba-Com Trgovine - http://www.ba-com.hr/

„Ba-com Trgovina“ d.o.o bazirana je na zapošljavanju mladih ljudi koji će pridonijeti uspješnijem rastu i razvoju samog poduzeća. Dokaz uspjeha i poticaj za daljnji napredak su rezultati ostvareni u prošlosti, konstantan rast broja kupaca i širenje poslovanja.

Vlasnici se u budućnosti baziraju na jednako kvalitetnu i uspješnu suradnju s dobavljačima i kupcima te konstantan rast i napredak poslovanja.

# 6. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzeće formiraju članovi obitelji, jedan ili više njih, udružujući svoje talente i usmjeravajući ih na stvaranje uspješne poslovne priče. Obiteljska poduzeća pojavljuju se u različitim veličinama i oblicima, od onih s izuzetno aktivnim svim članovima, do poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji uključen u poslovanje. Svi su orijentirani prema ostvarenju maksimalne dobiti i osiguravanju stabilnog položaja na tržištu.

Kao prednost ovog oblika poduzeća može se istaknuti povezanost i članstvo koje traje za cijeli život, spremnost obitelji na mnoga odricanja, veća fokusiranost i predanost te želja da se sačuva stečeno. Pozitivne stvari uvijek vuku one negativne , stoga su ograničenja koja se javljaju u obiteljskom poduzeću najčešće su uvjetovana miješanjem poslovnih i privatnih odnosa. Od poduzetnika se očekuje velika odgovornost i uspješno poslovanje uz oskudne financijske resurse.

Interese obitelji i poduzeća teško je uskladiti, a upravo je to usklađivanje ključan uvjet za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća. Ako se poslovna ravnoteža ne postigne, opasnost prijeti i poduzeću i obitelji, što nije u interesu ni jedne strane.

Za uspjeh poduzeća jedan od ključnih faktora je dobar i odgovoran vođa. To je osoba zadužena za provođenje promjena u organizacijskoj strukturi, svoje misli usmjerava prema budućnosti te potiče članove organizacije na inovativan i kreativan rad, a samim tim i uspješnost poduzeća.

S optimističnim pogledom na budućnost obitelji rade na tradiciji i dugotrajnosti svojih poduzeća. Unatoč izazovima usmjereni su na traženje novih poslovnih prilika kao bi nastavili vlastiti razvoj. Nakon niza godina uspješnog djelovanja uvijek dolazi do trenutka kada se vlasništvo prenosi u ruke mlađe generacije. Vlasnici se uvijek nadaju da će svoje poduzeće moći prepustiti na vodstvo svojim sinovima i kćerima koje su obučavali za to.

Ovaj rad proveden je kroz primjer obiteljskog poduzeća „Ba.com Trgovina“ d.o.o. koje svoj rad i tradiciju temelji na mladim i uspješnim radnim snagama što se u njihovom dosadašnjem poslovanju pokazalo ispravnim. U 25 godina svog postojanja Ba-com trgovina iz godine u godinu bilježi zavidan rast u broju zaposlenih i ostvarenim prihodima.

# LITERATURA

1. Alfirević N., Pavić I., Matić I. (2007.): Menadžment, Priručnik za nastavu, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

2. Angeleski I., Božac M.G., MENADŽMENT KONFLIKTA: RAZMATRANJE TEORETSKE PARADIGME I MAKROSTRATEŠKOG PRISTUPA, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60013 [23.6.2016.]

3. BA-COM TRGOVINA (2015), [Internet], raspoloživo na: http://ba-com.hr/o-nama/ [10.08.2016]

4. Buble M. (2006.): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

5. Buble M. (2003) Management malog poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split

6. Budućnost obiteljskih tvrtki, Lider.hr, [Internet], raspoloživo na: http://lider.media/konferencijske-vijesti/liderova-konferencija-o-buducnosti-obiteljskih-tvrtki-18-veljace/ [27.06.2016.]

7. CEPRA (2014.) : Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, [Internet], raspoloživo na: http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/, [15.06.2016.]

8. CEPOR, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf [20.06.2016.]

9. Europski Barometar obiteljskih poduzeća (2015), [Internet], raspoloživo na: https://www.kpmg.com/HR/en/Documents/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2015_FinalWeb.pdf [23.06.2016.]

10. Grgić, M. i suradnici (2010). Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.

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

12. Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište

13. Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split

14. Kuvačić N.,(1999.) Počela poduzetništva, Split

15. Poduzetnički portal, [Internet}, raspoloživo na: http://www.poduzetnistvo.org/news/prednosti-i-zamke-obiteljskog-poslovanja, [21.06.2016.]

16. Portal allfa, [Internet], raspoloživo na: http://www.portalalfa.com/poslovni_savjetnik_clanci/nova_definicija_vodja_i_njena_posljedica.pdf, [22.06.2016.]

17. Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1994.

18. Wikipedija: Slobodna enciklopedija, [Internet], raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Obitelj [19.06.2016.]

# SAŽETAK

U ovom radu teorijski se obradilo pitanje obiteljskog poduzeća, način njegova osnivanja i formiranja, organizacijske strukture i upravljanja na primjeru obiteljskog poduzeća Ba-com trgovina d.o.o.

Osnovni cilj istraživanja bilo je definiranje i objašnjavanje funkcioniranja obiteljskog poduzeća. Prilikom istraživanja za ovaj rad korištene su dvije skupine metoda, a to su opće metode koje uključuju opisivanje, analizu i sintezu te posebne metode koje uključuju prikupljanje i analizu podataka. Sam proces istraživanja i analiziranja temelji se na prikupljenim podacima koji su bili dostupni od strane poduzeća, odnosno putem razgovora sa djelatnicima poduzeća.

Obiteljsko poduzeće Ba-com trgovina d.o.o. ima jasno definiranu viziju , misiju i strategije koje uspješno primjenjuje što u konačnici vodi ka ostvarenju njihovih primarnih ciljeva. Ima jasno definirane pokazatelje i parametre koji su ključ razvoja i napretka te ih do sada uspješno primjenjuje.

Na temelju svega navedenog može se zaključiti da obiteljsko poduzeće ba-com trgovina d.o.o., koje svoj rad i tradiciju temelji na mladoj i uspješnoj radnoj snazi, ima jasnu viziju cjelokupnog sustava poslovanja, kvalitetne taktike i strategije pri njegovoj izgradnji te mogućnost realizacije takvog sustava čime bilježi zavidan rast u broju zaposlenih i ostvarenim prihodima.



**Ključne riječi:** obitelj, poduzeće, obiteljsko poduzeće, nasljeđivanje

## SUMMARY

In this paper it has theoretically been processed the issue of domestic enterprises, the manner of its establishment and formation, organizational structure and management on the example of a family business company Ba-com Trade.

The main objective of the study was to define and explain the functioning of the family business. During the research for this work have been used two groups of methods, which are common methods involving description, analysis and synthesis and specific methods that include data collection and analysis. The very process of research and analysis based on the collected data that were available by the company throught conversation with the employees.

Family business company Ba-com Trade has a clearly defined vision, mission and strategies that successfully applied which ultimately lead to their primary objectives. It has clearly defined indicators and parameters that are key to development and progress, and so far has been successfully applied.

Based on the above it can be concluded that family business company ba-com Trade, whose their work and tradition is based on a young and successful work force, a clear vision of the overall system operation, quality of tactics and strategy in its construction and the possibility of realization of such a system which records remarkable growth in the number of employees and revenues.

**Keywords**: family, enterprise, family business, tradition

## POPIS SLIKA

Slika 1. Dimenzije obiteljskog poduzetništva

Slika 2. Prednosti obiteljskog poduzetništva

Slika 3. Nedostatci obiteljskog poduzetništva

Slika 4. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja

Slika 5. elementi dobrog vođe

Slika 6. Logo obiteljskog poduzeća „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

Slika 7. Shematski prikaz organizacijske strukture „Ba-com Trgovine“ d.o.o.

Slika 8. Prva hrvatska kuna 2004. dodijeljena „Ba-com Trgovini“ d.o.o.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu

Tablica 2. struktura zaposlenih prema školskoj spremi

Tablica 3. Struktura zaposlenih prema starosnoj dobi

Tablica 4. Najfrekventnija radna mjesta u poduzeću

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Vlasnička struktura obiteljskog poduzeća „Ba-com Trgovina“ d.o.o.

Grafikon 2. Ukupan prihod u razdoblju od 2013. godine do 2015. godine