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

Soko, Danijela

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:124:583433

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

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

Mentor: **Student:**

doc. dr. sc. Marina Lovrinčević **Danijela Soko**

Split, srpanj 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD……1

1.1. Definicija problema…….....1

1.2. Cilj rada…….....2

1.3. Metode rada…….....3

1.4. Struktura rada…….....3

2. OBITELJSKO PODUZEĆE…….....4

2.1. Pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva……..……4

2.2. Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva….....5

2.3. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji……...6

2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća…….…….....9

2.5. Vlasnička dimenzija obiteljskog poduzeća……..…….....11

2.6. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima……...…….....12

2.6.1. Značenje i svrha odlučivanja……..13

2.6.2. Proces odlučivanja u obiteljskim poduzećima……..….13

2.6.3. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima……..15

2.6.4. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima……16

2.7. Tranzicija menadžmenta i faze procesa nasljeđivanja……17

2.8. Alternative u selekciji nasljednika…….19

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU…….…….....20

3.1. Profil poduzeća……...…….20

3.1.1. Povijesni prikaz……...21

3.1.2. Proizvodni asortiman……..22

3.1.3. Načini distribucije……...25

3.1.4. Konkurencija…….…..26

3.1.5. Tehnološka osnova…….….27

3.1.6. Marketinške aktivnosti……....27

3.1.7. Društvena odgovornost……...29

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA „ MESNA INDUTRIJA BRAĆA PIVAC“

4.1. Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja……...30

4.2. Vizija za budućnost…….31

5. ZAKLJUČAK……..32

LITERAURA

PRILOZI

POPIS TABLICA

POPIS SLIKA

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD

U ovom poglavlju prikazati će se metodologija izrade završnog rada koja obuhvaća definiranje problema istraživanja, definiranje ciljeva rada, metode koje se koriste pri radu te strukturu izrade rada.

1.1. Definicija problema

Poprilično je teško odgovoriti na pitanje: Što je to poduzetništvo i tko su poduzetnici? Poduzetništvo se može definirati kao poduzimanje određene akcije da bi se ostvario željeni cilj, ali uz preuzimanje rizika i neizvjesnost krajnjeg ishoda. Poduzetništvo danas predstavlja jednu od glavnih ekonomskih, političkih, društvenih i medijskih tema te je predmet interesa mnogobrojnih znanosti. [1]

Kada se govori o poduzetniku, može se reći da je to odlučna, ali i oprezna osoba koja živi u neizvjesnosti i sa stresom te stoga mora imati povjerenje u sebe i svoje sposobnosti i vjerovati da može nadvladati sve prepreke na koje naiđe. Poduzetnik je inovator koji u svemu novome vidi neki izazov i dobitak.

Unatoč krizi i rizicima, svjetsko poduzetništvo je u stalnom usponu. Bitno je napomenuti da su većinom sve suvremene zemlje u svijetu prihvatile poduzetništvo kao jednu od vodećih snaga koja može pridonijeti razvoju ekonomije. Obiteljska poduzeća predstavljaju više od 60 % svih europskih poduzeća i zapošljavaju od 40 do 50 % ukupno zaposlenih.[2]

Glavni pokretač razvoja svakog modernog gospodarstva je malo i srednje poduzetništvo. U Hrvatskoj malo i srednje poduzetništvo predstavlja jedan od vodećih gospodarskih sektora koji pozitivno djeluje na sveukupno zapošljavanje kao i na postotak gospodarskog razvoja. Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj polako postaje sektor koji je zadužen za pokretanje i poticanje nacionalne ekonomije u cijelosti te stalno generira ubrani i povećani rast u samom broju zaposlenih kao i broju poduzetnika [3]

Obiteljska poduzeća imaju značajnu ulogu u gospodarstvu Hrvatske – većina malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj su obiteljska, a više od 50% zaposlenih u privatnom

[1] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.3.
[2] Europski gospodarski i socijalni odbor (2015): Obiteljska poduzeća u Europi kao izvor novog rasta i boljih radnih mjesta, Bruxelles
[3] Kersan-Škrabić, I., Banković, M. (2008): Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju. // Ekonomska misao i praksa, Str .52.

sektoru radi u obiteljskim poduzećima.[4] Većina poduzeća u Hrvatskoj u vlasništvu je prve generacije poduzetnika, koji u isto vrijeme i upravljaju poduzećem. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj, u kojoj prevladava nesigurna gospodarska klima, suočavaju se s brojnim izazovima koji se tiču ostvarenja poduzetničkih pothvata, te sa izazovima koji se tiču obiteljskih odnosa koji su često kompliciranі.

1.2. Cilj rada

Temeljni cilj ovog završnog rada je utvrditi specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća. Obiteljsko poduzetništvo, kao i svaki drugi oblik malog i srednjeg poduzetništva, ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti obiteljskog poduzetništva su mnogobrojne no među najvažnijima ističu se:[5] obiteljsko poduzetništvo predstavlja biznis koji je najjednostavniji, najučinkovitiji te najjeftiniji način samozapošljavanja budući da dostupan svim slojevima pučanstva iz čega proizlazi da se obiteljskim poduzetništvom može baviti svaka obitelj; obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju čime pridonosi većoj povezanosti i uzajamnom povjerenju članova obitelji. Obiteljsko poduzetništvo ujedno pridonosi zdravom natjecateljskom okruženju, stvara ugodnu radnu atmosferu te pridonosi poboljšanom radnom entuzijazmu unutar radne okoline; obiteljsko poduzetništvo predstavlja relativno niska ulaganja te niže troškove vezane uz stalna sredstva kao i manje troškove zaposlenika.

Među nedostacima obiteljskog poduzetništva podrazumijevaju se:[6] visoka rizičnost pothvata obiteljskog biznisa, uz istodobno nizak stupanj državne skrbi za njegovu sudbinu; nemogućnosti pri samofinanciranju razvoja kao i tekućeg poslovanja te korištenja različitih pogodnosti ekonomije obujma; visoki stupanj konkurencije na ciljnom tržištu koji iziskuje ulaganje u inovacije ili prilagođavanje nižim cijenama na tržištu; nemogućnost utjecaja na vanjske čimbenike koji se odnose na vladinu politiku, poreze, poslovnu legislativu, poduzetničku infrastrukturu i ostalo; mogući konflikti među članovima obitelji, nemogućnost objektivnosti te ravnopravnog tretmana svih sudionika obiteljskog biznisa.

[4] Preuzeto sa: http://www.hamagbicro.hr/odrzan-forum-obiteljskih-poduzeca-na-temu-pravni-i-ekonomski-aspekti-prijenosa-poslovanja-poduzeca/
[5] Kuvačić, N. (2005): Poduzetnička biblija, Beretin, Split, str.139.
[6] Kuvačić, N. (2005): Poduzetnička biblija, Beretin, Split, str.141.

Kao sporedni ciljevi mogu se navesti: utvrđivanje karakteristika poduzeća, konkurentske pozicije u odnosu na druga poduzeća u industriji, analiza vlasničke dimenzije kao i efekt obiteljskog vlasništva na rezultate poslovanja poduzeća.

1.3. Metode rada

Prilikom procesa istraživanja korištene su znanstveno-istraživačke metode kao što su metode deskripcije, metode analize i sinteze, metoda kompilacije, te metoda intervjua.

Metoda deskripcije temelji se na opisivanju činjenica i empirijskom potvrđivanju veza i odnosa među činjenicama. 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.

Prilikom korištenja metode intervjua, pitanja su se postavljala na način da se fokusiralo na bitne činjenice u vezi istraživanja. Izrada samog rada temelji se na proučavanju dostupne stručne literature, stručnih i znanstvenih radova, knjiga te korištenjem interneta.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od dva dijela, teorijskog i empirijskog dijela. U prvom dijelu, iznesene su teorijske osnove o obiteljskom poduzetništvu, njegove značajke i specifičnosti. Nakon uvodnog razmatranja, u drugom poglavlju rada prikazane su vrste obiteljskih poduzeća i njihove značajke te obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji. Također detaljno je objašnjeno odlučivanje u obiteljskim poduzećima, od značenja i svrhe odlučivanja do stilova odlučivanja.

U drugom dijelu točnije empirijskom, prikazane su specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru obiteljskog poduzeća "Mesna industrija Braća Pivac", temeljne karakteristike poduzeća, konkurentska pozicija u odnosu na druga poduzeća u industriji, proizvodni asortiman, način distribucije, tehnološka osnove te marketinške aktivnosti koje poduzeće primjenjuje u poslovanju.

2. OBITELJSKO PODUZEĆE

Svrha ovog dijela rada je analiza osnovnih značajki obiteljskog poduzetništva.

2.1. Pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva

Obiteljski biznis, kao jedan od vlasničkih oblika proizvodno - uslužne organizacije poslovanja ima veoma bogatu povijest. Tako je obiteljsko poduzetništvo bilo prisutno, a ujedno se i razvijalo u svim kulturama – kod starih Egipćana, Arapa, Židova, Grka, Rimljana pa sve do danas.

„Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova.“[7]

Da bi se preciznije odredilo obiteljsko poduzeće, osim krvnog srodstva, kontrole i vlasništva, mogu se koristiti i dodatni kriteriji kao što su: mogućnost kontrole, postotak vlasništva nad poduzećem, uključenost više generacija u poslovanje poduzeća i sl. Razlikujemo tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju [8]:

Aktivna obiteljska poduzeća (eng. Active family firms), karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (eng. Absentee owner family first), koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (eng. latent firms), u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave.

[7] Buble, M. (2003): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.83.
[8] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.36.

2.2. Značajke i specifičnosti obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo se ogleda u različitim poslovnim formama kao što su trgovačka društva, banke, obrti, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva itd. Kada govorimo o strukturi i moći pojedinih obiteljskih poduzeća potrebno je analizirati njihov povijesni razvoj, doprinos obitelji i društvu te njihove ekonomske i društvene snage. To nije lagan zadatak.

Zašto ljudi pokreću obiteljski biznis? Biznis pokreću pojedinci i njihove obitelji iz mnogobrojnih pobuda i razloga - da budu sami svoji šefovi, da sami upravljaju svojom sudbinom, da ostvare financijske koristi, da stvore novo zapošljavanje nakon gubitka posla, da realiziraju inovativan proizvod ili uslugu, odnosno jednostavno rečeno da kreiraju i stvore nešto novo – pothvat koji će rezultirati ekonomskim koristima.[9]

Možemo reći da je zajedničko svim akterima koji su uključeni u obiteljsko poduzeće to da imaju korist od njegovog održavanja i razvoja. Obiteljsko poduzeće s jedne strane može predstavljati pravi raj i sigurnost za članove obitelji i neobiteljske članove koji rade u poduzeću, a s druge strane može biti izvor brojnih konflikata i tenzija, što može negativno utjecati na razvoj i poslovanje poduzeća.

Da bi uspješno poslovali i bili konkurentni na tržištu, obiteljska poduzeća moraju na adekvatan način koristiti obiteljske resurse. Dijelimo ih u četiri grupe:

Financijski resursi – Ako obitelj želi realizirati nove pothvate sa vlastitim ulogom potrebno je ujediniti svoje snage i financijske resurse. Također mogu se odreći svojih dividendi te što je najbitnije mogu se pojavljivati kao jamci za kredite svog poduzeća i davati zajedničku imovinu kao hipoteku. To može značajno doprinijeti povećanju zaduživanja obiteljskog poduzeća, a s druge strane i povećanju mogućnosti financiranja njegovog rasta.

Ljudski potencijali – Obiteljsko poslovanje odlikuje jedna od bitnih kvaliteta, a to je kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, zajednički rad i vizija te međusobno povjerenje. To može zasigurno doprinijeti povećanju efikasnosti poslovanja obiteljskog poduzeća.

[9] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.41.

Organizacijski resursi - Kultura obitelji može također postati i kultura poduzeća. Obitelji koje žele postići određene ciljeve, čiji članovi vode brigu o razvoju poduzeća i međusobno se podupiru. Oni te kvalitete unose u poduzeće te ih tako integriraju u kulturu poduzeća koju i nečlanovi obitelji koji rade u poduzeću moraju prihvatiti i prilagoditi joj se.

Resursi uvaženosti i dobrog glasa - Svaka obitelj je reprezentirana imenom, a kod članova obitelji , posebno u uspješnim obiteljskim poduzećima, za njih predstavlja ponos.

Tablica 1: Resursi u obiteljskom poduzeću

FINANCIJSKI RESURSI	**0RGANIZACIJSKI RESURSI**
RESURSI UVAŽENOSTI I DOBROG GLASA	**LJUDSKI POTENCIJALI**

Izvor: Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.42.

2.3. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji

Do početka 19. stoljeća obiteljski biznis je bio jedini oblik organizacije poslovanja, dok danas predstavlja najpoznatiju i najčešće zastupljenu formu vlasničke organizacije i upravljanja poslovanjem u svijetu.

Brojna uspješna obiteljska poduzeća ukazuju da su pojedine obitelji toliko razvile svoje obiteljsko poslovanje, bez obzira na da li je poduzeće u vlasništvu obitelji i/ili je pak biznis „samo“ obiteljski vođen ili kontroliran, da je gotovo nezamisliva svjetska poslovna scena bez njihovih proizvoda ili usluga. [10]

Mala poduzeća u Europi (od kojih su više od 95% obiteljska poduzeća) predstavljaju potporanj europskog gospodarstva - ona su glavni izvor zapošljavanja i u njima se razvijaju mnogobrojne poslovne ideje. Ona predstavljaju glavni pokretač inovacija, zapošljavanja, prilagodljivosti, i konkurentnosti, kao i socijalne i lokalne integracije u Europi. [11]

Danas uz veliku dominaciju obiteljskih poduzeća, postoji sve veća zainteresiranost od menadžera, psihologa, odvjetnika do obiteljskih savjetnika za probleme s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća te načine njihova djelovanja. Obiteljska poduzeća imaju značajnu ulogu u generiranju zaposlenosti te poticanju razvoja te je nemoguće zamisliti svjetsku ekonomiju bez njih.

[10] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.51.
[11] Navedeno prema preambuli Europske povelje o malim poduzećima. Dostupno sa: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enerprise_policy/charter/index.htm

Tablica 2: Najveća europska obiteljska poduzeća

R.b.	Naziv obiteljskog poduzeća	Država	Djelatnost obiteljskog poduzeća	Obitelj	% obitelj. vlasništva	Promet u 2011. U milijardama EUR
1.	Volkswagen	Njemačka	autoind.	Picch/Porche	32,20	159,34
2.	Fiat industrial	Italija	autoind.	Agnelli	30,00	83,86
3.	Arcelormittal	Luxembourg	čeličane	Mittal	40,83	71,85
4.	BMW	Njemačka	autoind.	Quandt	46,70	68,82
5.	Metro Group	Njemačka	veleprod.	Haniel/Schmidt	50,01	66,70
6.	Schwartz Group	Njemačka	maloprod.	Schwartz	100,00	64,00
7.	Peugeot/Citroen	Francuska	autoind.	Peugeot	25,20	59,91
8.	Louis Dreyfus	Nizozemska	trgovina	Dreyfus	100,00	57,00
9.	Aldi	Njemačka	supermark.	Albreht	100,00	56,00
10.	Robert Bosch	Njemačka	autodijelovi	Bosch	84,00	47,26
11.	Auchan Group	Francuska	supermark.	Mulliez	87,80	44,37
12.	Moller Maersk	Danska	prijevozi	Moller	54,79	43,36
13.	E Leclerc	Francuska	supermark.	Leclerc	100,00	37,80
14.	Roche Group	Švicarska	farmaceut.	Oeri/Hoffman	40,01	35,37
15.	Bouygues	Francuska	razne	Bouygues	29,6	32,71

Izvor: Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.52.

2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Trajanje životnog ciklusa člana obitelji može se iskazati kao period koji obuhvaća vrijeme od njegovog rođenja, preko vremena njegovog odrastanja i sazrijevanja, razdoblja stvaranja nove obitelji pa do odlaska člana obitelji sa životne pozornice. [12]

Svako biće na planeti (ljudi, biljke, životinje) ima svoj životni ciklus, oni se rađaju, rastu, stare i na kraju umiru. Također i obiteljska poduzeća prolaze kroz sličan ciklus, ali za razliku od ljudskih bića koji mogu doživjeti do 80 godina (neki i duže), oni mogu trajati stotinama godina.

Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave. [13]

Razlikujemo četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća:[14]

- Pojava, skretanje i preživljavanje poduzeća
- Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
- Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
- Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

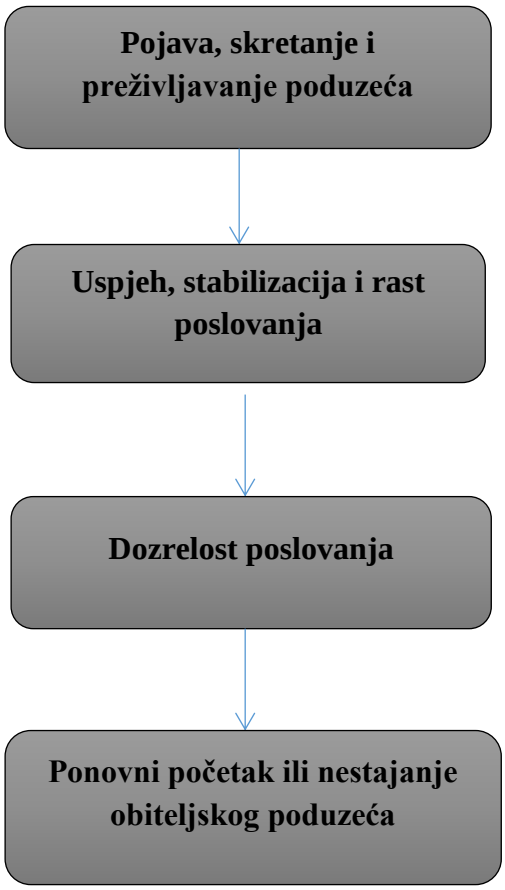
Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća - predstavlja prvu fazu. U toj fazi temeljni cilj svakog poduzeća je započeti s poslovanje. Tu pojavu poduzeća možemo nazvati procesom „rođenja“ poduzeća. Uspjeh ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima. Fokus poduzeća je: preživljavanje, stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i postavljanje poduzeća „na noge”.

Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja – Ovo je faza razvoja koju karakterizira: rast poslovanja i generiranje profita, unutarnja organizacijska stabilnost, financijski rizik pod kontrolom, dobri odnosi s kupcima,dobavljačima i okruženjem te rast potreba za za planiranjem i traženjem adekvatnih razvojnih strategija.

Dozrelost poslovanja – Ovu fazu karakterizira: smanjenje profitabilnosti, usporavanje rasta i jačanje konkurencije. Ključna pretpostavka opstanka je uključivanje vanjskih profesionalnih managera sa znanjima koji nedostaju obiteljskom managementu.

[12] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.100.
[13] Buble, M. (2003): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 28.
[14] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.102.

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća - U ovoj fazi uočavamo slabljenje konkurentske pozicije poduzeće, pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za poslovni preokret. Moguća rješenja: nestajanje (likvidacija poduzeća sa slabim performansama) i ponovni početak (jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata i inicijativa u okviru postojećeg poduzeća)



Slika 1: Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

Izvor: Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str.102.

2.5. Vlasnička dimenzija obiteljskog poduzeća

Vlasništvo možemo definirati kao ovlaštenje ljudi da slobodno raspolažu stvarima i pravima. U obiteljskom poslovanju vlasništvo možemo promatrati sa dva aspekta: ekonomskog i pravnog aspekta.

Kada se gleda sa ekonomskog aspekta, obiteljsko vlasništvo nad poduzećem ogleda se u prisvajanju stvari i prava, predmeta za potrošnju u korist obitelji i sredstava za proizvodnju.

U pranom smislu, vlasništvo nad obiteljskim poduzećem predstavlja zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja, i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi i raspolaganju stvarima. [15]

Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima:[16]

- Većinsko vlasništvo
- Partnerstvo braće i/ili sestara
- Konzorcij rođaka
- Obiteljski sindikat

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

Partnerstvo braće i/ili sestara - Javlja se u drugoj ili nekoj od daljnjih generacija u obitelji. Ovisno o volji vlasnika, može se distribuirati na dva ili više sinova i/ili kćeri. To može biti prijenos vlasništva na sve nasljednike u obitelji (sve sinove i/ili kćeri), prijenos vlasništva samo na nasljednike određenog spola (npr. samo ženska djeca) i prijenos vlasništva na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću.

[15] Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 82.
[16] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.179.

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

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

2.6. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima

Odlučivanje je pojam u širokoj upotrebi. Prisutno je u svakodnevnom životu, kako u privatnom, tako i u poslovnom.

Čovjek svakodnevno donosi niz odluka koje se tiču njegovih svakodnevnih problema, a kao član organizacijskih sustava odlučuje o problemima čije rješavanje utječe na širi ili uži krug drugih članova tih sustava.[17]

Iako postoji veliki broj definicija odlučivanja, možemo reći da je svima zajedničko da je to kontinuirani proces , koji od onih koji donose odluku zahtjeva puno truda, vremena i znanja, te traži da svakoj aktivnosti pristupe na odgovoran način, posebno ako je riječ o nečemu bitnome (o nekim strateškim odlukama) koje zahtijevaju ozbiljan trud i pripremu, te visoku razinu znanja.

[17] Novak, B. (2002): Odlučivanje u financijskom upravljanju, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str.8.

2.6.1. Značenje i svrha odlučivanja

Obavljanje bilo koje ljudske aktivnosti samo po sebi je odlučivanje. Može se reći da je odlučivanje staro koliko i ljudski rod. Odlučivanje nalazimo u svim zanimanjima, na svim radnim mjestima, ali bitna razlika je u značenju i važnosti odluka koje se donose na pojedinim raznima organizacijske hijerarhije.

Postoji primjer kada se uspoređuje struktura radnog vremena kod izvršnih radnih mjesta (operativna razina) i struktura radnog vremena kod menadžerskih radnih mjesta. Tu se uočava da kod izvršnih radnih mjesta dominira izvršenje posla, a kod menadžerskih radnih mjesta dominira posao odlučivanja.

Svaki proces odlučivanja bez obzira koliko trajao, završava donošenjem odluke. Odluka dakle predstavlja krajnji rezultat procesa odlučivanja.

Niti jedno poduzeće ne može rasti, razvijati se ili ostvariti uspjeh bez donošenja odluka.

2.6.2. Proces odlučivanja u obiteljskim poduzećima

Sva uspješna obiteljska poduzeća donose brojne odluke. Kvaliteta odlučivanja ovisi o svim važnim pitanjima s kojima se susreću te obitelji. Kada se govori o pitanju odlučivanja u obiteljskom poduzeću, ono je podjednako bitno kao i pitanje odlučivanja u nekom drugom tipu poduzeća.

Poduzetnik, osnivač obiteljskog poduzeća, je pojedinac koji ideju pretvara u stvarnost, a kojega odlikuju karakteristike uspješnog donositelja odluke.[18]

Donositelji odluka u obiteljskim poduzećima, koji imaju za cilj ispunjenje različitih poslovnih zadataka, trebaju djelovati racionalno i vješto u izrazito promjenjivoj i dinamičkoj okolini. Kao što znamo, suvremeni poslovni svijet karakterizira veoma dinamično okruženje sklono brzim promjenama, što je uzrokovano tehnološkim inovacijama, brzim razvojem, brojnim političkim i društvenim događajima. Potrebno je dakle osigurati što efikasnije donošenje odluka na svim raznima, a sve kako bi se „ovladalo“ utjecajima iz okruženja iskazanih kroz prilike i prijetnje. O kvalitetnom

[18] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.130.

poslovnom odlučivanju ovisi svakodnevno poslovanje te poslovni uspjeh obiteljskih poduzeća. Proces odlučivanja u obiteljskim poduzećima radi kvalitetnijeg realiziranja svih faza u procesu, zahtijeva od donositelja odluke izvjesno vrijeme. Koliko će trajati proces ovisi o vrsti i važnosti odluke koju je potrebno donijeti. Za donošenje neke odluke potrebno je kraće vremensko razdoblje, a za neke duže vremensko razdoblje.

Faze procesa odlučivanja:[19]

- Identifikacija problema
- Definiranje ciljeva
- Snimanje i analiza postojećeg stanja
- Traženje inačica rješenja problema
- Vrednovanje inačica rješenja problema
- Donošenje odluka
- Provođenje odluke
- Kontrola provođenja odluke

U procesu odlučivanja donositelji odluka trebaju razmatrati dva podsustava, obiteljski i poslovni podsustav. Da bi se uspješno proveo proces odlučivanja i donosile kvalitetne odluke, bitno je izbalansirati ciljeve ova dva podsustava te uspostaviti uspješnu ravnotežu. U obiteljskom poduzeću nastaju problemi onda kada članovi ispunjavaju neku od obaveza koja je povezana s oba podsustava. To može biti primjer ispunjavanja obaveza kao roditelja i kao menadžera.

Razlika u procesu odlučivanja kod neobiteljskih i obiteljskih poduzeća je ta što se kod neobiteljskih poduzeća procesu odlučivanja prethode stavovi donositelja odluke o utjecaju rješenja promatranog problema, dok u obiteljskim poduzećima donositelji odluka ne razmišljaju o poslovnim performansama sve dok se ne razmotri trenutna poslovna i obiteljska situacija.

[19] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.133.

2.6.3. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima

Za obiteljsko poduzeće je izuzetno važno odlučivanje i njegovo poslovanje ovisi o mnogobrojnim odlukama koje se u njemu donese. Možemo reći da se svaka odluka ima utjecaj na krajnji rezultat poslovanja poduzeća te na održivost i razvoj obitelji. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima dijelimo s obzirom na karakter problema i s obzirom na položaj u organizacijskoj hijerarhiji.[20]

S obzirom na karakter problema:

Programirane odluke - to su odluke koje se donose za već poznate probleme, u situacijama koje se ponavljaju, kod kojih je moguće primijeniti već poznati način i kriterij njihova rješavanja. One su rutinskog karaktera pa je i postupak u procesu odlučivanja kod ovakvih odluka poznat.

Neprogramirane odluke - to su odluke koje se odnose na nepoznate probleme, te zbog niskog stupnja spoznaje problema ne postoje već unaprijed poznati koraci u odlučivanju.

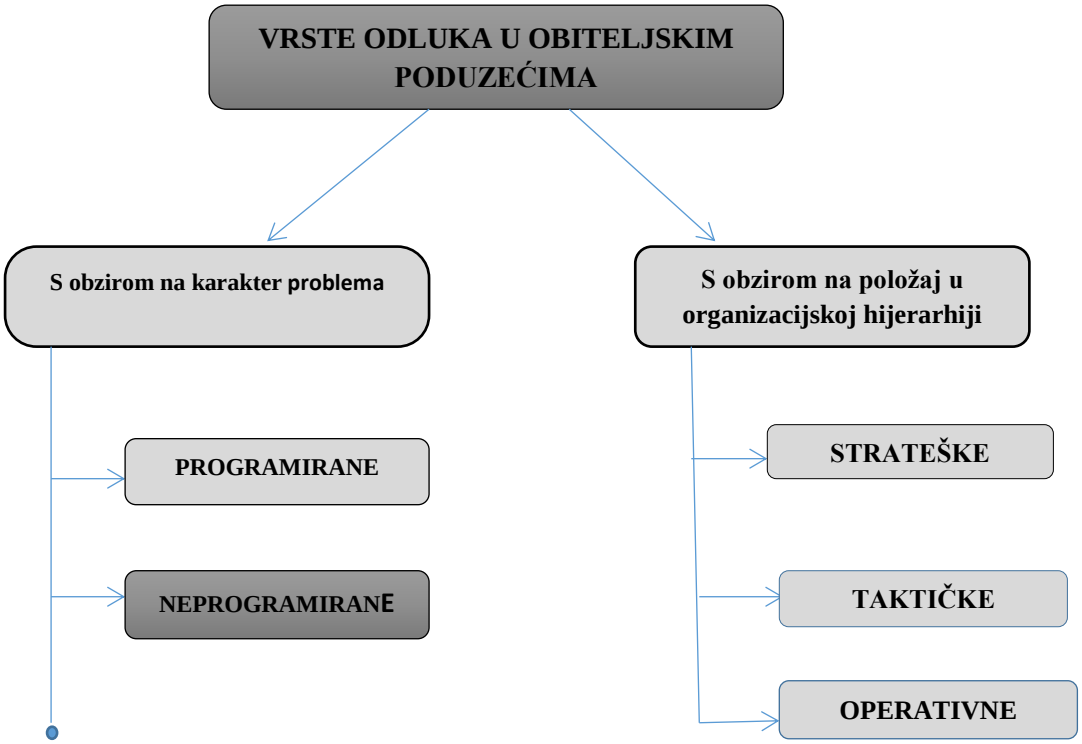
Strateške odluke - to su odluke koje se bave problemima čije rješavanje zahtjeva iznimno visoke uloge i uspjeh obiteljskih poduzeća uvelike ovisi o njima.

S obzirom na položaj u organizacijskoj hijerarhiji:

Taktičke odluke – karakteristične su za srednju razinu menadžmenta i osiguravaju realizaciju strateških odluka.

Operativne odluke – orijentirane su na kratki rok izvršenja te su rutinskog karaktera. Karakteristične su za najnižu razinu menadžmenta te im je glavni cilj provođenje odluka viših razina menadžmenta.

[20] Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 134.



Slika 2: Vrste odluka u obiteljskim poduzećima

Izvor: Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 135.

2.6.4. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima

Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima oslikavaju kako se donositelji odluka ponašaju pri donošenju odluka. Koji stil odlučivanja će prevladati u pojedinom obiteljskom poduzeću te ujedno i biti efikasan za cjelokupno poslovanje ovisi o brojnim razlozima. To su npr. obiteljski odnosi i uloge, karakteristike osobe koja donosi odluku, životni ciklus obiteljskog poduzeća te brojni drugi.

Najčešći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima su:[21]

- Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka
- Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje

[21] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.139.

- Odlučivanje glasanjem po principu: jedna osoba – jedan glas
- Odlučivanje konsenzusom

Stil unilateralnog ili jednostranog donošenja odluka – stil odlučivanja kada je kontrola i upravljanje poduzeća u rukama samo jedne osobe – poduzetnika osnivača. Ovo je autokratski način odlučivanja. Poduzetnik – osnivač (otac obitelji) donosi sam sve značajne odluke. Najbolje funkcionira u najranijim fazama razvoja obiteljskog poduzeća, dok nije prikladan za nadolazeće faze razvoja.

Stil jednostranog donošenja odluke kojem prethodi savjetovanje – stil odlučivanja u kojem zadnju riječ u donošenju odluka i dalje ima poduzetnik – osnivač. On se konzultira s obiteljskim i neobiteljskim članovima u svim procesima odlučivanja, ali konačnu odluku donosi samostalno.

Stil odlučivanja glasanjem po principu: *jedna osoba – jedan glas* – ovaj stil odlučivanja nalazimo u obiteljskim poduzećima kod kojih vlasništvo nije u rukama jedne osobe , već većeg broja dioničara, bili oni članovi obitelji ili ne. Ovdje se koristi metoda glasanja većinom kod koje se prvo mjesto daje onom rješenju koje se smatra najboljim, drugo mjesto sljedećem najbolje i tako sve redom.

Odlučivanje konsenzusom – možemo reći da se konsenzusom umanjuje dominacija, a ojačava zajedništvo. Ovdje se odluke donose na način da svi koji sudjeluju u procesu donošenja odluke imaju jednak utjecaj.

2.7. Tranzicija menadžmenta i faze procesa nasljeđivanja

Kada se obitelj odluči sa zadržavanje i razvoj obiteljskog poslovanja uz posjedovanje vizije za budućnost, tada nastupa razdoblje započinjanja aktivnosti vezanih uz planiranje procesa nasljeđivanja. Složeno planiranje nasljedstva izrazito je važna aktivnost za obiteljska poduzeća jer je namjera njihovih vlasnika da sljedećoj generaciji prenesu poduzeće u što boljem stanju.

Aktualnost problematike nasljeđivanja menadžmenta obiteljskog poduzeća pojavljuje se, naročito, u trenutku kada osnivač ili vlasnik poduzeća:[22]

- Umre
- Postane poslovno nesposoban
- Napusti obitelj i/ili poduzeće
- Ode u mirovinu

Na vrijeme poduzeto planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije nosi jednu od ključnih uloga i predstavlja kritično područje vezano za uspjeh u održavanju i preživljavanju obiteljskih poduzeća.

Pitanje vezano uz nasljeđivanje obiteljskog poduzeća predstavlja vitalno pitanje svakog obiteljskog poduzeća, naravno uz održavanje zadovoljavajuće razine rasta i razvoja poslovanja unutar poduzeća. Da bi se na pravi način proveo proces nasljeđivanja, potrebno ga je planski voditi kroz određene faze:[23]

Faza pred – biznisa

Potencijalni nasljednik dobiva svoje prve spoznaje o obiteljskom poduzeću, uočava čime se njegovi roditelji bave. Ovu fazu ne karakteriziraju planske akcije roditelja koje bi usmjeravale potencijalnog nasljednika na preuzimanje poduzeća kad za to dođe vrijeme.

Faza uvođenja

Potencijalni nasljednik u ovoj fazi doživljava prva iskustva u obiteljskom poslovanju koja nisu vezana s njegovim budućim radom u poduzeću te upoznaju radnu okolinu i zaposlenike.

Faza funkcionalnog uvođenja

Razdoblje u kojem se budući nasljednik uvodi u funkciju, s nepotpunim radnim vremenom. To se najčešće događa u razdoblju praznika ili nakon završetka školskog dana kada potencijalni nasljednik počinje dobivati određene konkretne poslove i to najprije jednostavne, a kasnije i složene. Faza predstavlja početak obrazovne pripreme budućeg nasljednika.

[22] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.220.
[23] Buble, M. (2003): Management maloga poduzeća Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.86-89.

Funkcionalna faza

Ova faza započinje nakon što potencijalni nasljednik završi s edukacijom te ulazi u obiteljsko poduzeće s punim radnim vremenom. Stječe široko neophodno za preuzimanje budućih zadataka.

Napredna funkcionalna faza

Potencijalni nasljednik preuzima menadžerske funkcije i to najprije na prvoj razini menadžmenta ,a potom postupno i na višim razinama.

Rana faza nasljeđivanja

U ovoj fazi nasljednik djeluje na način da usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća. Stvarno vođenje se nalazi još uvijek u rukama osnivača, a nasljednik ima samo formalnu poziciju vodstva.

Zrela faza nasljeđivanja

Završava se proces nasljeđivanja te je izvršen prijenos obiteljskog poduzeća s osnivača na nasljednika, koji postaje i stvarni i nominalni vođa poduzeća.

2.8. Alternative u selekciji nasljednika

U odabiru načina selekcije nasljednika menadžmenta i vodstva poduzeća, obiteljima je na raspolaganju nekoliko alternativa:[24]

- Primjena fiksnih pravila izbora
- Izbor baziran na performansama i preferencijama kandidata
- Izbor neobiteljskog člana za privremenog vođu

Primjena fiksnih pravila izbora – obitelj koja donosi odluku vezanu za izbor nasljednika donijet će je na način da će koristit neka dugoročna pravila u procesu selekcije. Pristup temeljen na fiksnim pravilima omogućava obitelji da se tijekom vremena prilagođavaju stilu i načinu rada budućeg vođe.

Izbor baziran na performansama i preferencijama kandidata – pristup baziran na omogućavanju budućim nasljednicima da iskažu svoje sposobnosti i osobine na način da se na njih prenose različite ovlasti i dodjeljuju im se različite uloge u poduzeću.

[24] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.220.

Izbor neobiteljskog člana za privremenog vođu – ova alternativa omogućava vlasniku poduzeća rješenje problema vezanog uz to da među svojim nasljednicima ne uspijeva identificirati budućeg vođu ili pak u slučaju nezainteresiranosti članova obitelji za menadžerskim ulogama u obiteljskom poduzeću. Najčešće se koristi kada su budući nasljednici premladi za preuzimanje vodstva u poduzeću pa na čelo dolazi neobiteljski član.

Nasljedstvo bi trebalo biti planirani i postupni proces da bi se poslovanje poduzeća neometano nastavilo. Najmudrija je opcija izbor, školovanje nasljednika koji će brinuti za sigurnost i nastavak djelovanja tvrtke. 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 poduzeću. [25]

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

U tekstu koji slijedi prikazan je profil obiteljskog poduzeća iz malenog gradića Vrgorca koje se bavi preradom i konzerviranjem mesa.

3.1. Profil poduzeća

Mesna industrija Braća Pivac je obiteljsko poduzeće koje se bavi preradom i konzerviranjem mesa i u vlasništvu je obitelji Pivac već nekoliko naraštaja.

Sadašnji vlasnici su sinovi osnivača Miljenka Pivca, trojica braće, Tonči, Neven i Ivica. Oni imaju po idealnu trećinu suvlasništva u tvrtki i donose sve odluke. Također u tvrtki, na važnim mjestima, već radi treća generacija, unuci Miljenka Pivca.

U svakodnevnoj suradnji s više od 650 zaposlenika u Mesnoj industriji Braća Pivac i preko 1000 u grupaciji Pivac, čine jednu od najrespektabilnijih i najvećih obiteljskih mesnih industrija u ovom dijelu Europe, te svoj rast i razvoj temelje na kvaliteti i tradiciji.

[25] Čovo, P. (2007): Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 43.

Osim Mesne industrije Braća Pivac, Grupaciju Pivac još sačinjavaju PPK-Karlovačka mesna industrija d.d. i Dalmesso d.o.o. [26]

Centralno skladište poduzeća nalazi se u Vrgorcu, dok je sedam skladišta rasprostranjeno po lokacijama u Hrvatskoj i to u : Splitu, Šibeniku, Zadru, Karlovcu, Zagrebu, Rijeci i Slavonskom Brodu. Jedno skladište nalazi se u BIH točnije u Ljubuškom. Tvrtka se strateški raširila po Hrvatskoj i razvila veliku maloprodajnu mrežu od preko 200 mesnica.



Slika 3: Sadašnji vlasnici – Tonči, Neven i Ivica Pivac

Izvor: http://slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/266658/braca-pivac

3.1.1. Povijesni prikaz

Iza planinskih obala južnog hrvatskog mora, na mjestu gdje se spajaju kontinentalna i mediteranska klima nalazi se Vrgorac gdje je davnih dana i započela nesvakidašnja priča o uspjehu obitelji Pivac. 1952. godine poučeni godinama iskustva i umijećem svoje obitelji, Ante i Milenko Pivac odlučili su otvoriti prvi službeni mesarski obrt zasnovan na tradiciji obrade i sušenja mesa. Ante je nabavljao stoku i sjekao meso, supruga Mila prodavala ga je u mesnici.

Posao je rastao, obrt se širio. Sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća Pivčevi su počeli otvarati mesnice u Makarskoj, Pločama, Metkoviću, Ljubuškom, Međugorju.

[26] Preuzeto sa: http://www.pivac.hr/povijest/

Tvrtku su registrirali 1990.godine. Počeli su otvarati sušare, mesnice, klaonice. Posvetili su se i obradi suhomesnatih proizvoda, pršuta, pancete i kraškog vrata.

Kupili su Dalmesso iz Klisa, Karlovačku mesnu industriju te ostvarili brojne investicije u području turizma. Imaju dvije velike farme bikova u Pitomači i Karlovcu. Postali su i vlasnici triju hotela. Imaju 10 posto udjela u „Krašu“. Njihova tvrtka puni 40 posto gradskog proračuna u Vrgorcu u kojem zbog te mesne industrije gotovo nema nezaposlenih.[27]

Od maloga obrta pa do danas, čuvajući recepturu koju su prenijeli na svoje potomstvo, a oni potom i na svoju djecu, izrasli su u jednu od vodećih mesnih industrija u Republici Hrvatskoj.



Slika 4: Osnivač poduzeća Milenko Pivac i supruga Mila

Izvor: http://www.pivac.hr/povijest/

3.1.2. Proizvodni asortiman

U proizvodni asortiman poduzeća „Mesna industrija Braća Pivac“ d.o.o. spada [28]:

- SVJEŽE MESO
- SUHOMESNATI PROIZVODI
- MESNE PRERAĐEVINE

[27] Preuzeto sa: http://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/292302/zivotni-i-poslovni-put-obitelj-pivac-od-skromne-mesnice-do-tvrtke-s-prihodom-od-dvije-milijarde-kuna

[28] Preuzeo sa: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/polutrajni-proizvodi/

SVJEŽE MESO - Slijedeći dugogodišnju obiteljsku tradiciju, kao i potrebe vjernih kupaca za kvalitetnom ponudom svježeg mesa, Mesna industrija Braća Pivac svakodnevno na njihov stol donosi vrhunske proizvode kvalitetnog svježeg mesa. Posebno se pazi na zdravstvenu ispravnost koja je kontrolirana sustavom kvalitete HACCP i ISO 9001 kao i internim sustavima kontrole od strane vrsnih veterinara, tehnologa, prehrambenih tehnologa i ostalog stručnog kadra.

Vrste svježeg mesa: 1. junetina (iz vlastitog uzgoja)
2. teletina
3. svinjetina
4. piletina
5. riba



Slika 5: Proizvodni asortiman - svježe meso

Izvor: http://www.pivac.hr/svjeze-meso/

SUHOMESNATI PROIZVODI

Vrste suhomesnatih proizvoda: 1. pršut (rezani i u komadima)
2. panceta (rezana i u komadima)
3.kraški vrat (rezani i u komadima)
4. pečenice



Slika 6: Proizvodni asortiman – suhomesnati proizvodi

Izvor: http://www.pivac.hr/suhomesnati-proizvodi/

MESNE PRERAĐEVINE - Kao i za sve proizvode Mesne industrije Braća Pivac, i za mesne prerađevine se koriste stari obiteljski recepti uz najnovije tehnologije kako bi vjernim kupcima ponudili najbolji spoj tradicije i svježine.



Slika 7: proizvodni asortiman – mesne prerađevine

Izvor: http://www.pivac.hr/mesne-preradevine/

U širok program mesnih prerađevina svrstavaju se:

- polutrajni proizvodi - domaća kobasica, kranjska kobasica, roštilj kobasica, šunka za pizzu..)
- trajni proizvodi (zimska, kulen, čajna..)
- konzervirani proizvodi (mesni narezak, čajna pašteta..)

Godinama pažljivo kreirane recepture i najviša kvaliteta mesa rezultiraju vrhunski ukusnim polutrajnim i trajnim proizvodima kojima je zahvaljujući primjeni najsuvremenijih tehnika pakiranja zajamčeno očuvanje trajnosti i najviše higijenske ispravnosti.

Prema tradicionalnoj tajnoj obiteljskoj recepturi proizvode se suhomesnati proizvodi: pršut, kraški vrat i panceta koji predstavljaju sami brand Pivac. Pažljivo birana kvaliteta mesa, soljenje, dimljenje, te zatim sušenje na kvalitetnom dimu i buri dalmatinske zagore posebnost je ovih proizvoda. Savršen omjer dima, vjetra, iskustva, znanja te posebnost lokacije gdje se miješaju planinski i morski zrak stvaraju jednu od najukusnijih kombinacija okusa i mirisa, specifičnu za tradicionalne dalmatinske suhomesnate proizvode.

Veliku pažnju se posvećuje kontroli kvalitete i zdravstvene ispravnosti proizvoda. Potvrda toga su i sustavi kvalitete koji se primjenjuju HACCP i ISO 9001 te interni sustavi kontrole od strane vrsnih veterinara, tehnologa, prehrambenih tehnologa i ostalog stručnog kadra. [29]

„Naši kupci s povjerenjem mogu izabrati između 200 naših proizvoda. Imati kvalitetan proizvod napravljen prema tradicionalnim tajnim receptima i stvoriti dugoročan odnos povjerenja s kupcima nešto je što se u obitelji Pivac prenosi s „koljena na koljeno“ već godinama . Toga se držimo i danas. Kažu da je recept za uspjeh ostao isti.“ Odgovorio je na pitanje Ivica o njihovom odnosu sa kupcima.

3.1.3. Načini distribucije

Distributivni centri smješteni u svim većim gradovima i bogat vozni park sa najmodernijom rashladnom tehnikom omogućavaju da proizvodi u kratkom roku potpuno sigurno budu dopremljeni do distributera, trgovačkih lanaca i restorana, odnosno kupaca na maloprodajnim mjestima. Mesna industrija Braća Pivac ima vlastitu intenzivnu distribuciju.

[29] Preuzeto sa: http://www.pivac.hr/svjeze-meso/

Što se tiče voznog parka Mesna industrija Braća Pivac posjeduje 160 kamiona koji opskrbljuju mesnice i trgovačke lance s kojima surađuju te još 70 osobnih automobila koji su u korištenju voditelja skladišta te kontrolora prodaje. Sva skladišta se nalaze u poslovnim zonama navedenih gradova, a mesnice većinom u centrima gradova diljem Hrvatske ili na mjestima gdje je velika koncentracija ljudi (npr. tržnice, trgovački centri)

Svako skladište ima vlastiti parking za osobne automobile radnika poduzeća kao i za kamione koji imaju mogućnost priključivanja na struju koja je potrebna za rashladne uređaje dok je kamion ugašen.

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



Slika 8: Vozni park

Izvor: http://www.pivac.hr/posao/

3.1.4. Konkurencija

Činjenica je da je konkurencija u mesnoj industriji sve veća i veća. Za 60 godina postojanja Mesna industrija Braća Pivac postala je prepoznatljiv brand, kojem ljudi vjeruju. Pažnja koja se poklanja svakom detalju u cjelokupnom procesu proizvodnje, od odabira i uzgoja stoke do gotovih proizvoda te inzistiranje na vrhunskoj kvaliteti uvijek je bila odlika Pivca što čini i jednu od konkurentnih prednosti.

Glavni konkurenti Braći Pivac su:

- Mesna industrija Gavrilović d.o.o. Petrinja
- PIK Vrbovec d.d. Vrbovec
- Mesna industrija Imes d.o.o. Samobor
- Klaonica I prerada mesa Cerovski d.o.o. Zagreb

Konkurentske prednosti u svijetu mesne industrije obitelj Pivac nastoji održati proširenjem asortimana i diversifikacijom proizvoda te uvodeći nove linije proizvoda i programe vjernosti za kupce i poslovne partnere.

3.1.5. Tehnološka osnova

Proizvodni pogoni koji se nalaze u Vrgorcu i Zavojanima, opremljeni su najsuvremenijom tehnologijom koja je uz tradiciju i znanje koje se prenosi i razvija generacijama jamac najbolje kvalitete proizvoda. Primjena najbolje tehnologije počinje već kod uzgoja stoke a nastavlja se u pogonima za preradu.



Slika 9: Pneumatski stroj za skidanje kože goveda

Izvor: http://www.obrada-metala.hr/oprema-za-mesnu-industriju/govedska-linija

3.1.6. Marketinške aktivnosti

U posljednje vrijeme dosta sredstava se ulaže u unapređenje promocije radi daljnjeg širenja i osvajanja novih tržišta. Promotivni miks se sastoji od osobne prodaje, direktnog marketinga, unapređenja prodaje, propagande / oglašavanja, odnosa sa javnošću i publiciteta.

Osobna prodaja - ostvaruje se u maloprodajnim trgovinama, gdje su prodavači u izravnoj interakciji s kupcima te ih ujedno i educiraju o proizvodima i poduzeću.

Direktni marketing- ostvaruje se preko web shopa Braća Pivac gdje potrošači mogu kupiti pakete proizvoda (Paket Mirakul, Paket Tradicija, Paket Vrgorac). Odabirom željenog paketa na kućnu adresu kupca stići će paket identičan fotografiji paketa kojeg je odabrao u svom originalnom pakiranju. Za područje cjelokupne RH dostava se vrši putem usluga HP Expressa od vrata do vrata.

Unapređenje prodaje - Aktivnosti koje su osmišljene u svrhu poticanja neposredne kupnje proizvoda, bilo da se radi o početnoj kupnji, ponovljenoj kupnji ili povećanoj kupnji su:

- degustacije u maloprodajnom lancu
- degustacije u velikim trgovačkim centrima
- akcije 2+1 (kupiš dva, jedan proizvod je gratis)
- prisustvovanje na sajmovima prehrane

Propaganda/ oglašavanje – oglašavanje se vrši putem:

- TV- brzo i kvalitetno dostizanje ciljane skupine
- Tiskani mediji (novine,brošure) – ciljano ojačavaanje komunikacije u određenom periodu, predstavljanje branda u prirodnom okruženju, naglašavanje novosti vezanih za proizvode (uvođenje novog proizvoda, akcije i sl.)
- Plakati – za naglašavnje image-a i tradicije, te komuniciranje s ciljanom skupinom i kada su u pokretu.
- Radio – za ostvarivanje prisutnosti bez obzira gdje se nalazili.
- Web- za predstavljanje proizvode, tvrtke i poslovanja široj javnosti, bez obzira da li se to radilo o službenoj web starnici ili društvenim mrežama. Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, Foursquare, LinkedIn i Google+ virtualna su mjesta na kojima se može saznati više o proizvodima, ponudama i aktivnostima

Publicitet - Zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji proizvodnje, visokoj kvaliteti proizvoda i širokom asortimanu, Mesna industrija Braća Pivac postala je prepoznatljiv brand u Hrvatskoj i šire. Putem različitih medija ostvaruje pozitivni publicitet te je tako stvorena i pozitivna slika o poduzeću u javnosti.

3.1.7. Društvena odgovornost

„Živjeti i raditi u zajednici važan je dio naše misije. Nastojanjima da svim dobnim skupinama raznim humanitarnim akcijama, donacijama i stipendijama poboljšamo život, obrazovanje ili napredak, ostvarujemo i taj cilj bez obzira pomažemo li socijalno ugroženima, posebno nadarenima ili svim građanima zajedno.“ odgovara Ivica na pitanje vezano za društvenu odgovornost poduzeća.

Angažman Pivca posebno je zamjetan u:

- Poticanju zdravog načina života i razvoja sportske kulture kroz donacije raznim sportskim klubovima i događanjima.

- Sponzoriranju raznih neprofitabilnih udruga i sudjelovanju u humanitarnim projektima i priredbama.

- Podršci kulturnim projektima, kako na lokalnoj, tako i na državnoj razini, a u svrhu promicanja i poboljšanja kvalitete kulturnog života zajednice

- Razvojem projekata namijenjenih edukaciji mladih i sudjelovanjem u njima, osobito u području mesarstva gdje svake godine Pivac zapošljava mlade mesare koji izlaze iz SŠ “Tin Ujević” – Vrgorac.

Također svake godine broj studenata koje stipendira Pivac sve je veći. Svjesni odricanja koje donosi studentski život, osobito zadovoljstvo poduzeća je što poslovni rezultati omogućuju stipendiranje sve većeg broja studenata iz godine u godinu.

Zaštita okoliša i visoki ekološki standardi jedan su od temeljnih načela Mesne industrije Braća Pivac. Cjelokupni proizvodni proces, od sirovine do gotovog proizvoda, kao i sve ostale aktivnosti, u potpunoj su sukladnosti s važećim zakonskim odredbama o zaštiti okoliša koji su na snazi u EU.

4. SPECIFIČNOSTI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA „ MESNA INDUTRIJA BRAĆA PIVAC “

U ovom dijelu su opisane specifičnosti s kojima se suočava obiteljsko poduzeće „Mesna industrija Braća Pivac“ koje je u vlasništvu obitelji Pivac, na čelu su trojicom braće koji imaju jednake udjele u vlasništvu.

4.1. Transfer vlasništva i izazovi nasljeđivanja

Vođenje obiteljskih poduzeća na način da se ona održe tijekom nekoliko generacija nije niti malo lagan zadatak. Problemi vezani uz nasljeđivanje imaju utjecaj kako na generaciju koja odlazi, generaciju koja dolazi, a tako i na samu obitelj i poslovanje. Iako su sve tvrtke podložne propasti bez obzira na vlasničku strukturu, obiteljske tvrtke su osobito osjetljive na planiranje nasljeđivanja.

Pitanje nasljeđivanja obiteljskog poduzeća predstavlja, pored održavanja zadovoljavajuće razine rasta i razvoja unutar poslovnog ciklusa poduzeća, vitalno pitanje svakog obiteljskog poduzeća. [30]

Kod obiteljskog poduzeća obitelji Pivac izbjegao se tradicionalni princip prijenosa vlasništva s oca na starijeg sina. Miljenko Pivac je prepustio obiteljsku tradiciju i poslovanje trojici sinova, Tončiju, Nevenu i Ivici. Oni imaju po idealnu trećinu suvlasništva u tvrtki i donose sve odluke.

Sva tri brata se dobro međusobno poznaju, uvidjeli su u kojem je području koji bolji od drugoga, koje su komparativne prednosti i nedostaci te u skladu s time podijelili poslove. Tako uspješno vode obiteljsku tvrtku koju krasi iznimna kvaliteta i tradicija.

[30] Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.225.

4.2. Vizija za budućnost

Potrebno je poticati razvoj strateških vizija za obiteljsko poduzeće umjesto ustrajanja na postojeće poglede i viđenja poslovanja. [31]

Na pitanje o viziji za budućnost, Ivica odgovora: *„Da bi bili uspješni i zadržali konkurentnost na tržištu, poduzeće se mora sustavno mijenjati i razvijati te se okretati novim znanjima i tehnologijama. U tom smislu potrebno je kontinuirano tragati za dobrom poslovnom praksom koja će omogućiti i ostvarenje najboljih poslovnih rezultata, pratiti rad i poslovanje konkurencije, te udovoljavati željama potražnje na tržištu.“*

Razvoj poduzeća ide u cilju proizvodnje kvalitetnih proizvoda u vlastitom proizvodnom pogonu te razvoju prehrambene industrije. Ovaj razvoj obiteljsko poduzeće temelji na povećanju vlastite proizvodnje proizvoda u cilju zadovoljavanja potreba i želja sve većeg broja kupaca.

U planu je i proširenje djelatnosti i povećanje ukupnog poslovanja koje uvjetuje i zapošljavanje dodatne radne snage, dodatna ulaganja te suradnju sa novim partnerima.

Pivac sa svojom bogatom tradicijom te najmodernijom tehnologijom, inovativnim rješenjima, ljudima kao najvećom snagom i kvalitetom proizvoda želi postati tržišni lider na regionalnom tržištu

[31] 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.

5. ZAKLJUČAK

Obiteljski biznis danas predstavlja dominantan oblik poslovanja te čini okosnicu ekonomskog razvoja.

Obiteljska poduzeća nalazimo u raznim oblicima i veličinama, od velikih multinacionalnih kompanija koje su u obiteljskom vlasništvu do malih obiteljskih poduzeća. Ono što predstavlja temelj uspjeha i preživljavanja svih obiteljskih biznisa, uz pravilno korištenje obiteljskih resursa, su dobri obiteljski odnosi. Članovi obitelji se trebaju međusobno uvažavati i poštovati jer u suprotnom nedostatak poštovanja i ljubavi može izazvati negativne posljedice za poslovanje tako i za samu obitelj. Ono po čemu su obiteljska poduzeća jedinstvena i što ih razlikuje od neobiteljskih poduzeća je različitost interesa obitelji i interesa poslovanja.

Na vrijeme poduzeto planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije nosi jednu od ključnih uloga i predstavlja kritično područje vezano za uspjeh u održavanju i preživljavanju obiteljskih poduzeća.

Kao što znamo suvremeni poslovni svijet karakterizira veoma dinamično okruženje sklono brzim promjenama pa tako donositelji odluka u obiteljskim poduzećima, koji imaju za cilj ispunjenje različitih poslovnih zadataka, trebaju djelovati racionalno i vješto. Izazovi s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća dijelimo u dvije kategorije: izazove s kojima se suočavaju sva poduzeća i specifične izazove za obiteljska poduzeća (struktura vlasništva i pitanje nasljedstva obiteljskog poduzeća).

Obiteljska poduzeća imaju značajnu ulogu u generiranju zaposlenosti te poticanju razvoja te je nemoguće zamisliti svjetsku ekonomiju bez njih.

LITERATURA:

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

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

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

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

5. Kersan-Škrabić, I., Banković, M. (2008): Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju.

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

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

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

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

10. Novak, B. (2002): Odlučivanje u financijskom upravljanju, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

PRILOZI

http://www.hamagbicro.hr/odrzan-forum-obiteljskih-poduzeca-na-temu-pravni-i-ekonomski-aspekti-prijenosa-poslovanja-poduzeca/

http://www.pivac.hr/

http://slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/266658/braca-pivac

http://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/292302/zivotni-i-poslovni-put-obitelj-pivac-od-skromne-mesnice-do-tvrtke-s-prihodom-od-dvije-milijarde-kuna

http://www.obrada-metala.hr/oprema-za-mesnu-industriju/govedska-linija

POPIS TABLICA

Tablica 1: Resursi u obiteljskom poduzeću

Tablica 2: Najveća europska obiteljska poduzeća

POPIS SLIKA

Slika 1: Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

Slika 2: Vrste odluka u obiteljskim poduzećima

Slika 3: Sadašnji vlasnici – Tonči, Neven i Ivica Pivac

Slika 4: Osnivač poduzeća Milenko Pivac i supruga Mila

Slika 5: Proizvodni asortiman - svježe meso

Slika 6: Proizvodni asortiman – suhomesnati proizvodi

Slika 7: proizvodni asortiman – mesne prerađevine

Slika 8: Vozni park

Slika 9: Pneumatski stroj za skidanje kože goveda

SAŽETAK

Obiteljsko poduzetništvo čini stabilan sustav te se ogleda u različitim poslovnim formama kao što su trgovačka društva, banke, obrti, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Uključuje u poslovanje sve članove obitelji. Odlučivanje i management rezultat su timskog rada, a na samom kraju poslovni rezultat ovisi o kvalitetnoj interakciji tvrtke i obitelji. Obiteljska poduzeća su poduzeća koja su u vlasništvu obitelji i susreću se sa brojnim izazovima u poduzetničkom okruženju. Uz prednosti i nedostatke koje imaju obiteljska poduzeća, njihova specifičnost ogleda se u vlasničkoj strukturi i nasljedstvu obiteljskog poduzeća.

Ključne riječi: poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, mesna industrija

SUMMARY

Family business makes a stable system which is reflected in many business forms, like companies, banks, handicrafts, family farming. It includes all family members. Decision-making and management is a result of teamwork and in the end business result depends on the quality of interaction between families and companies. Family business are owned by families and are faced by many everyday challenges in business environment. With the pros and cons of family businesses, their uniqueness is reflected in the ownership structure and succession of a family business.

Keywords : entrepreneurship, family business, meat industry