

# Obiteljsko poduzetništvo na primjeru tvrtke Krt d.o.o.

---

Šestak, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:590113>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**LUCIJA ŠESTAK**

**Obiteljsko poduzetništvo na primjeru tvrtke Krt d.o.o.**

**Family entrepreneurship of Krt d.o.o.**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
**Menadžment održivog razvoja**  
Studijski smjer: Menadžment održivog razvoja

**Obiteljsko poduzetništvo na primjeru tvrtke Krt d.o.o**

**Family entrepreneurship of Krt d.o.o.**

Završni rad

Kolegij:	<b>Etika i društvena odgovornost</b>	Student:	<b>Lucija ŠESTAK</b>
Mentor:	<b>Dr.sc. Marija IVANIŠ</b>	Matični broj:	<b>24675/18</b>

Opatija, svibanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Lucija Šestak

(ime i prezime studenta)

24675/18

(matični broj studenta)

Obiteljsko poduzetništvo na primjeru tvrtke Krt d.o.o

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, svibanj 2023.

Potpis studenta

# Sadržaj

SAŽETAK.....	1
1. UVOD .....	2
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja.....	2
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja.....	2
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	3
1.4. Znanstvena i pomoćne hipoteze .....	3
1.5. Struktura rada .....	4
2. PODUZETNIŠTVO – TEORIJSKA I POJMOVNA RAZMATRANJA.....	5
2.1. Inovacija, rizik i poduzetništvo .....	5
2.1.1. Suvremeno poduzetništvo .....	5
2.1.2. Specifične vrste poduzetništva .....	5
2.1.3. Konceptualni model poduzetništva .....	6
2.2. Značajke poduzetnika.....	6
2.2.1. Osobine poduzetnika .....	6
2.2.3 Karakteristike uspješnih poduzetnika.....	8
2.3. Poduzetnički proces.....	10
2.3.1. Temeljne faze poduzetničkog procesa .....	10
2.3.2. Potrebne stavke i snage za realizaciju uspješnog poduzetničkog pothvata .....	10
3. OBILJEŽJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	12
3.1. Pojam obiteljskog poduzetništva.....	12
3.1.1. Tipovi obiteljskog poduzetništva .....	12
3.1.2. Resursi obiteljskih poduzeća .....	13
3.2. Kreiranje obiteljskog poduzetništva.....	14
3.2.1. Kreiranje ideje .....	14
3.2.2.Organizacija obiteljskog poduzeća.....	14
3.3. Uključenost obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća .....	14
3.3.1. Obiteljski poduzetnički pothvat.....	15
3.3.2 Osnivači obiteljskog poduzeća.....	15

3.3.3 Uloge u poslovanju.....	16
3.4. Usklađivanje ciljeva i konflikti u obiteljskom poduzetništvu .....	16
3.4.1 Interesi obitelji i poslovanja .....	16
3.4.2. Uravnoteženje ciljeva .....	17
3.4.3. Vrste konflikata .....	17
3.4.4. Pozitivne strane konflikata .....	18
3.5. Prednosti i ograničenja .....	18
3.5.1 Prednosti obiteljskog poduzetništva.....	19
3.5.2. Ograničenja obiteljskog poduzetništva .....	19
3.6. Najčešći uzroci neuspjeha .....	20
3.6.1 Prilagođavanje promjenama na tržištu .....	20
3.6.2. Zapošljavanje van kruga obitelji .....	21
3.6.3. Konflikti unutar obitelji.....	21
3.7. Životni ciklusi poslovanja .....	21
3.7.1. Faze životnog ciklusa .....	21
3.7.1. Faze životnog ciklusa generacija uključenih u poslovanje.....	22
4. TVRTKA KRT d.o.o.....	24
4.1. Općenito o tvrtci.....	24
4.1.1 Povijest poslovanja.....	24
4.1.2. Predmet poslovanja i vrste usluga .....	25
4.2. Uloge u obitelji.....	25
4.2.1. Podjela uloga .....	25
4.2.2. Generacije uključene u poslovanje.....	26
4.3. Ulaganja i rizici .....	26
4.3.1. Ulaganja u sredstva za rad.....	26
4.3.2. Rizici u provođenju usluga.....	26
4.5. Planovi za budućnost.....	26
4.5.1. Proširenje poslovanja .....	27
4.5.2. Nova ulaganja.....	27

5. MENADŽMENT, VODSTVO I STRATEGIJE POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA ..	28
5.1 Funkcije i razine menadžmenta u obiteljskim poduzećima.....	28
5.1.1 Funkcije menadžmenta u obiteljskim poduzećima.....	28
5.1.2. Razine menadžmenta u obiteljskim poduzećima .....	29
5.2. Vodstvo obiteljskih poduzeća .....	29
5.2.1. Odnos menadžmenta i vodstva.....	30
5.2.2. Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima .....	30
5.3. Poduzetničke strategije obiteljskog poduzeća .....	31
5.3.1. Okolina poduzeća.....	31
5.3.2. Poduzetničke i konkurentske strategije poduzeća .....	32
6. ODLUČIVANJE U OBITELJSKOM PODUZEĆU.....	33
6. 1. Odlučivanje .....	33
6.1.1. Proces odlučivanja.....	33
6.1.2. Uključenost članova obitelji u odlukama .....	34
6.2. Vrste i stilovi odlučivanja .....	34
6.2.1. Vrste odluka .....	34
6.2.2. Stilovi odlučivanja.....	34
7. NASLJEĐIVANJE .....	36
7.1. Odluke o nasljeđivanju.....	36
7.1.1. Raspodjela uloga .....	36
7.1.2. Alternative u selekciji nasljednika .....	37
7.2. Nove generacije i nasljeđivanje.....	37
7.2.1 Razlike u stavovima novih i starijih generacija.....	38
7.2.2 Faktori uspjeha u promjenama uloga .....	38
ZAKLJUČAK: .....	39
LITERATURA:.....	40
POPIS TABLICA.....	41

## SAŽETAK

Tema rada jest obiteljsko poduzetništvo na primjeru tvrtke Krt d.o.o. Nakon definiranja pojma poduzetništva i poduzetnika pobliže se objašnjava i obiteljsko poduzetništvo kao jedne vrste poduzetništva. Obiteljsko poduzetništvo specifična je vrsta poduzetništva te ima svoja specifična obilježja. Kao i u svakom poslovanju, tako i u onom obiteljskom postoje određene prednosti i nedostaci koji su istaknuti. Također, obiteljsko poduzeće prolazi kroz određene faze životnog ciklusa kao i ostala poduzeća, ali i kroz faze ciklusa generacija uključenih u poslovanje. Jedno od specifičnih obilježja jest upravo nasljeđivanje u obiteljskim poslovanjima, pa se tako ističu i određene alternative u selekciji nasljednika. Česta pojava u obiteljskom poslovanju predstavljaju i konflikti koji se dijele na nekoliko vrsta, a mogu biti i prednost i nedostatak u poslovanju. Temeljni cilj rada je prikazati stoga poslovanje tvrtke Krt d.o.o te shvatiti na primjeru ovog poduzeća sve specifičnosti obiteljskog poduzetništva. Tvrtka posluje već trideset i tri godine te su u poslovanje uključeni svi punoljetni članovi. S obzirom na dugotrajno poslovanje i uključenost većine članova obitelji smatra se dobrim predmetom za istraživanje pojma obiteljskog poduzetništva.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, Krt d.o.o, poduzetnički pothvat



## **1. UVOD**

Kroz ovaj rad nastoji se pobliže objasniti pojam obiteljskog poduzetništva. Inspiracija za pisanje bilo je poslovanje tvrtke Krt d.o.o. koja posluje već trideset i tri godine, a u koju su uključeni svi punoljetni članovi obitelji. Obiteljsko poduzetništvo specifična je vrsta poduzetništva sa svojim specifičnim obilježjima. U uvodu su navedeni: problem i predmet rada, cilj i svrha rada, znanstvena i pomoćne hipoteze, metode istraživanja te struktura rada.

### **1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja**

Problem ovog rada je nedovoljna pažnja usmjerena na obiteljsko poduzetništvo kao vrstu poduzetništva. Obiteljsko poduzetništvo ima svoje specifične karakteristike koje se kroz rad nastoje objasniti. Također, izjašnjavaju se pozitivne i negativne strane karakteristične za ovaj oblik poslovanja. Potonje u navedenom kontekstu stoga i predstavlja predmet istraživanja ovog rada. Obiteljsko poslovanje bazirano je između ostalog na obiteljskim odnosima što je često vrlo ključno u donošenju odluka i samome poslovanju, a konflikti su uvijek prisutni u međuljudskim, a naročito obiteljskim odnosima.. Objekti istraživanja su poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, Krt d.o.o., poduzetnički pothvat

### **1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja**

Svrha ovog završnog rada je približavanje tematike obiteljskog poslovanja sa naglaskom specifičnosti, ulogu i važnost te razumijevanje svih elemenata vezanih za ovu vrstu poduzetništva. Cilj rada je prikazati stoga poslovanje tvrtke Krt d.o.o te shvatiti na primjeru ovog poduzeća sve specifičnosti obiteljskog poduzetništva. Proučavanjem literature, ali najviše u komunikaciji sa članovima tvrtke dolazi se do zaključka o uistinu nekim specifičnostima i posebnim značajkama obiteljskog poduzetništva a to se kroz ovaj rad upravo nastoji i prikazati. Jedan od pojedinačnih ciljeva stoga je i interpretirati potencijalnu motivaciju za kreiranje obiteljskog poduzetništva. Ključne znanstvene metode korištene prilikom ovog rada su metoda deskripcije, analize i sinteze za prikupljanje sekundarnih podataka. Međutim, za bolje razumijevanje proučavane tematike, autor rada je zbog uvida u poslovanje tvrtke i boljeg njenog razumijevanje, koristio i metodu ispitivanja i to razgovor sa članovima navedene tvrtke te na taj način prikupio i određena saznanja kao primarne podatke

u istraživanju. S obzirom da pojam obiteljskog poslovanja nije toliko rasprostranjen kao klasično poduzetništvo, informacije dobivene od članova poduzeća izuzetno su korisne. Kroz razgovor sa članovima tvrtke koji su u svakodnevnom doticaju sa ovom vrstom poslovanja može se mnogo toga zaključiti te bolje razumjeti specifičnost ovakvog načina poslovanja.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Proučavanjem relevantne literature na temu obiteljskog poduzetništva primjećuje se porast interesa za istim. Posebno su se istaknuli autori: Nataša Renko, Dalija Kuvačić i Sanda Renko koje su se 2007. godine provele analizu empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj.<sup>1</sup> Istraživanje su provodile četiri godine, a došle su do nekoliko zaključaka, od kojih možemo izdvojiti kako je vrlo malo uslužnog i proizvodnog obiteljskog poduzetništva, dok ih je na području turizma mnogo.

### **1.4. Znanstvena i pomoćne hipoteze**

Obzirom na postavljene i prethodno navedene probleme istraživanja iz kojih proizlazi predmet i objekti istraživanja postavlja se sljedeća znanstvena hipoteza: obiteljsko poduzetništvo specifična je vrsta poduzetništva kojoj se pridaje premalo pažnje u odnosu na ostale vrste poduzetništva.

Znanstvena hipoteza postavljena je na temelju šest pomoćnih hipoteza:

P.H.1: Ključna obilježja poduzetništva odnose se na inovacije i rizik poduzetnika

P.H.2: Obiteljsko poduzetništvo osobito je značajno područje malog poduzetništva

P.H.3: Tvrtka Krt d.o.o. primjer je dobrog poslovanja obiteljskog poduzetništva

P.H.4: Menadžment, vodstvo i strategije poslovanja obiteljskog poduzeća bitno je pravovremeno formirati

P.H.5: Odlučivanje u obiteljskom poduzeću vrlo je važan i složen proces u kojem bi trebali sudjelovati svi članovi uključeni u poslovanje

P.H.6: Odluke o nasljeđivanju bitan su dio životnog ciklusa obiteljskog poduzeća koji pred osnivača stavlja težak zadatak dok razlike u stavovima generacija postaju sve izraženije

---

<sup>1</sup> Renko, N., Kuvačić, D., Renko, S.: Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u republici hrvatskoj, dostupno sa: <https://hrcak.srce.hr/9213> (01.04.2023.)

## 1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od sedam glavnih naslov koji se raščlanjuju na podnaslove kako bi se što jasnije i preciznije mogao objasniti svaki pojam vezan uz temu rada, te sažetka, zaključka i literature korištene za pisanje rada. U uvodu se nastoji objasniti koji je predmet, problem i cilj rada, a također su navedene i znanstvena i pomoćne hipoteze te metode i struktura rada. Drugi dio rada odnosi se na poduzetništvo te njegova teorijska i pojmovna razmatranja, a sastoji se od cjelina: 1) Inovacija, rizik i poduzetništvo, 2) Značajke poduzetnika, 3) Poduzetnički proces. Treći dio odnosi se na obilježja obiteljskog poduzetništva, a sastoji se od cjelina: 1) Pojam obiteljskog poduzetništva, 2) Kreiranje obiteljskog poduzetništva, 3) Uključenost obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća, 4) Usklađivanje ciljeva i konflikti u obiteljskom poduzetništvu, 5) Prednost i ograničenja, 6) Najčešći uzroci neuspjeha, 7) Životni ciklusi poslovanja. Četvrti dio rada odnosi se na tvrtku Krt d.o.o. koju čine cjeline: 1) Općenito o tvrtci, 2) Uloge u obitelji, 3) Ulaganja i rizici, 4) Planovi za budućnost. Peti dio rada odnosi se na menadžment, vodstvo i strategije poslovanja obiteljskog poduzeća, a čine ga cjeline: 1) Funkcije i razine menadžmenta u obiteljskim poduzećima, 2) Vodstvo obiteljskih poduzeća, 3) Poduzetničke strategije obiteljskog poduzeća. Šesti dio odnosi se na odlučivanje u obiteljskom poduzeću, a čine ga cjeline: 1) Odlučivanje, 2) Vrste i stilovi odlučivanja. Sedmi dio odnosi se na nasljeđivanje, a čine ga cjeline: 1) Odluke o nasljeđivanju, 2) Nove generacije i nasljeđivanje.

## **2. PODUZETNIŠTVO – TEORIJSKA I POJMOVNA RAZMATRANJA**

Poduzetništvo se smatra izuzetno važnom stavkom u razvoju državne ekonomije iz razloga što ju isto čini jačom. Ovo se poglavlje sastoji od nekoliko cjelina koje pojam poduzetništva nastoje što preciznije objasniti, a to su: inovacija, rizik i poduzetništvo, značajke poduzetnika i poduzetnički proces.

### **2.1. Inovacija, rizik i poduzetništvo**

Poduzetništvo kao pojam možemo definirati kao ukupnost poduzetnikovih inovacijskih, organizacijskih, usmjeravajućih, upravljačkih i nadzornih sposobnosti<sup>2</sup>. Kroz godine mnogi su nastojali definirati pojam poduzetništva, kao primjerice Richard Cantillon, Jean Baptiste Say, Peter Drucker, Benedikt Kotruljević itd. Međutim, danas se uz poduzetništvo najčešće vežu pojmovi inovacije i rizika. Kako bi do samog poduzetništva došlo potrebno je biti inovativan, ali i hrabar te svjestan rizika. U svakom poslovnom pothvatu postoji rizik od neuspjeha, ali samo pravi poduzetnik spreman je na rizik i naklonjen pozitivnim stranama poduzetništva odnosno onome što potencijalno može postići. Također, konkurenciju trebamo smatrati zdravom te upravo ona može i treba biti pokretač da se uvijek teži boljemu.

#### **2.1.1. Suvremeno poduzetništvo**

Suvremeno poduzetništvo proizlazi iz želje da se nešto čini na drugačiji način. Samo poduzetništvo je proces kreiranja nečeg novog, nečeg drugačijeg, a što za rezultat ima profit. Prema Peteru Druckeru, osnovne determinante poduzetničkog ponašanja su: traganje za promjenama, reagiranje na promjene te korištenje promjena kao povoljnih prilika.<sup>3</sup>

#### **2.1.2. Specifične vrste poduzetništva**

Poduzetništvo se može rasporediti u mnoge kategorije pa tako postoji više specifičnih vrsta poduzetništva među kojima je i ono obiteljskog tipa.

---

<sup>2</sup> Škrtić, M., Mihić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011. str 1

<sup>3</sup> Kružić, D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2012. Split, str. 9

Postoji nekoliko različitih vrsta poduzetništva kao što su<sup>4</sup>:

- Prema obiteljskoj angažiranosti: neobiteljsko i obiteljsko poduzetništvo
- Prema spolu: poduzetništvo muškaraca i poduzetništvo žena
- Prema nacionalnosti: poduzetništvo većine i poduzetništvo nacionalne manjine
- Prema dobnoj zrelosti: poduzetništvo zrelih osoba i poduzetništvo mladih
- Prema poduzetničkom iskustvu: poduzetništvo u novoosnovanim poduzećima i poduzetništvo u etabliranim tvrtkama
- Prema broju poduzetnika: individualno i grupo

Kategorija poduzetništva je mnogo, a kroz ovaj rad поближе se nastoji objasniti pojam obiteljskog poduzetništva.

### **2.1.3. Konceptualni model poduzetništva**

Uočavajući središnju poziciju poduzetništva u ekonomskim aktivnostima, moguće je uputiti na sljedeće bitne odrednice suvremenoga poduzetništva: profitno orijentiran pothvat, dinamičnost i inovativnost, neizvjesnost, rizik, anticipiranje promjena, prosuđivanje i odlučivanje, korištenje resursima, radost kreacije. Uz navedene prethodno navedene odrednice suvremenog poduzetništva možemo ga promatrati kao proces koji naglašava sposobnost i aktivnost da koristeći se promjenama, inovativnošću i prosudbom, sve u uvjetima novih kombinacija ograničenih proizvodnih čimbenika, kreira i izvede takav pothvat koji će rezultirati profitom.<sup>5</sup>

## **2.2. Značajke poduzetnika**

Poduzetnika karakteriziraju određene osobine, a da bi ga se moglo nazvati uspješnim mora imati određene karakteristike. Postoji i nekoliko vrsta poduzetnika pa tako i svaki od njih posjeduje svojevrstne karakteristike.

### **2.2.1. Osobine poduzetnika**

Postati poduzetnik nije teško, ali opstati je već teže. Stoga poduzetnik treba biti dovoljno hrabar i dovoljno uporan i naravno, spreman na rizik. Gotovo je nemoguće nabrojati sve

---

<sup>4</sup> Ibidem, str. 30

<sup>5</sup> Dostupno sa: <https://hrcak.srce.hr/file/33524> ( 12.03.2023.)

osobine poduzetnika jer ih on zaista mora imati mnogo, međutim, profesor Mc Clelland s harvardskog sveučilišta utvrdio je da će vjerojatno uspjeti oni poduzetnici koji imaju sljedećih šest osobina:<sup>6</sup>

1. inovativnost
2. razumno preuzimanje rizika
3. samouvjerenost
4. uporan rad
5. postavljanje ciljeva
6. odgovornost

(1) Inovativnost – vrlo bitna i poželjna osobina kod poduzetnika. Cilj je istaknuti se i ponuditi nešto novo na tržištu. Iako se znatno razlikuju pojmovi inovatora i poduzetnika, često se događa da inovator ne uspijeva provesti svoju inovaciju već za to pronalazi poduzetnika koji ju uspješno realizira i plasira na tržište.

(2) Razumno preuzimanje rizika – temeljna osobina poduzetnika. Rizik je neizbježna stavka poslovanja koja može ukazati je li poduzetnički pothvat bio uspješan ili nije. Spremnost preuzimanja rizika specifična je osobina koju nema svaka osoba, a uspješni je poduzetnik svakako mora imati.

(3) Samouvjerenost – poduzetnik mora vjerovati u sebe i svoje poteze bez obzira na tuđe mišljenje i osude čak i kad se i njemu samome nešto čini nedostižnim. Kada se i dogodi da poslovni pothvat ne uspije poduzetnik vjeruje u sebe i trudi se i dalje doći do svoga cilja.

(4) Uporan rad- poduzetnik uglavnom nema radno vrijeme ni godišnji odmor jer posao je uvijek prisutan, a poduzetnik uporan da opstane i uspije u svome naumu

(5) Postavljanje ciljeva – poduzetnik uvijek ima cilj. Kada se jedan ostvari počinje se raditi na ostvarivanju idućeg jer stagnacija nije zdrava opcija za opstanak na tržištu.

(6) Odgovornost- postoji velika odgovornost poduzetnika. Odgovoran je prema sebi samome, ali i svima onima koji su uključeni u proces. U slučaju neuspjeha poduzetnik nije jedina osoba koja trpi posljedice istoga.

---

<sup>6</sup> Bakotić, D., Bulog I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, ekonomski fakultet, 2016. Mostar, str 22.

### **2.2.2. Specifični tipovi poduzetnika**

Prema istraživanju Yankelovich Partnera za Itney Bowes Inc. Postoji pet tipova poduzetnika, a to su :Idealisti, Optimizatori, radnici, žongleri i održavatelji.<sup>7</sup> U Kategoriju idealista ubrajamo 24% poduzetnika. Oni uživaju u svome radu te pri donošenju odluka usredotočuju se na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa s provjerenim i pouzdanim dobavljačima. Optimizatori čine 21% poduzetnika. Oni uživaju u slobodi i radu za sebe samoga te se ne zamaraju drugim poduzetnicima. Vrlo su vješti u financijskim pothvatima te se koriste tehnologijom u svrhu smanjenja troškova i povećanja prihoda. Također, naučili su balansirati privatni i poslovni život. Radnici čine 20% poduzetnika. Oni vole svoj posao te se maksimalno trude doći do zacrtanog cilja, a posjeduju u dugoročne planove kojih se striktno drže. Žongleri također čine oko 20% poduzetnika. Izuzetno su energični ljudi koji su zaokupljeni upravljanjem posla. Vrlo često poslove obavljaju sami zbog želje za osiguranjem visokih standarda, a zbog čega često nemaju dovoljno vremena. Često prihvaćaju nove tehnologije te su često u potrazi za novim načinima unapređenja posla. Održavatelji su najmanja grupa koju čini 15% poduzetnika. To su poduzetnici koji uglavnom ne započinju od početka već najčešće svoje poduzeće stječu kupnjom ili nasljeđivanjem.. Od svih skupina najmanje su upoznati sa tehnologijom pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema.

### **2.2.3 Karakteristike uspješnih poduzetnika**

Uspješnog poduzetnika karakterizira mnoštvo osobina koje smo prethodno naveli ali i idućih deset karakteristika za koje se smatra da su povezana sa uspješnosti poduzetnika.

---

<sup>7</sup>Škrtić, M., Mihić, M.: Poduzetništvo, op.cit., str. 104

**Tablica 1. Karakteristike uspješnih poduzetnika**

San – vizija	Poduzetnici imaju viziju budućnosti koja im se sviđa i viziju svog posla. Također imaju mogućnost ostvariti svoje snove.
Odlučnost	Poduzetnici ne odugovlače. Oni brzo donose odluke. Njihova brzina je ključni faktor njihovog uspjeha.
Sposobnost implementacija	Jednom kada donesu odluku o smjeru akcije poduzetnici je implementiraju onoliko brzo koliko je to moguće.
Usredotočenost	Poduzetnici implementiraju svoje pothvate s potpunom opredjeljenošću. Oni rijetko odustaju čak i kada se suoče s preprekom koja se čini nepremostiva.
Posvećenost	Poduzetnici su potpuno posvećeni svome poslu, ponekad na štetu odnosa s njihovim prijateljima i obitelji. Oni neumorno rade dvanaest sati dnevno, sedam dana tjedno dok pokušavaju da njihov posao uspije.
Odanost	Poduzetnici vole ono što rade. Ta ljubav ih podupire kada im je teško i vole svoje proizvode i usluge koje tako uspješno prodaju.
Detalji	Kaže se da „vrag“ leži u detaljima. To nije nikada točnije nego u početku rasta poslovanja. Poduzetnik mora biti na vrhu kritičnih detalja.
Sudbina	Poduzetnici žele biti odgovorni za svoju vlastitu sudbinu radije nego ovisni kao zaposlenici.
Novac	Bogaćenje nije primarni motivator poduzetnika. Novac im više služi kao mjera uspjeha. Poduzetnici pretpostavljaju da će ako budu uspješni biti nagrađeni.
Podjela vlasništva	Poduzetnici dijele vlasništvo svoga posla sa ključnim zaposlenicima koji su kritični za uspjeh posla.

Izvor: Bakotić, D., Bulog I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, ekonomski fakultet, 2016. Mostar, str. 20



## **2.3. Poduzetnički proces**

Poduzetnički proces podrazumijeva transformaciju ideje u realnost pothvata. Konačnu sudbinu procesa nemoguće je predvidjeti, a ne postoji ni konkretan savjet koji bi se potencijalnom poduzetniku mogao dati a da isti garantira uspjeh. Poduzetnički proces predstavlja početnu fazu izgradnje poslovnih aktivnosti bez poznavanja ishoda.

### **2.3.1. Temeljne faze poduzetničkog procesa**

Poduzetnički proces prolazi kroz pet različitih faza koje se mogu iskazati na sljedeći način:<sup>8</sup>

1. generiranje ideja i prepoznavanje prilika
2. određivanje i grupiranje resursa
3. pokretanje novog pothvata
4. izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha
5. žetva nagrada ili trpljenje posljedica

Navedene faze prolazi svaki poduzetnik. Ideja je prva faza koja je neophodna za početak. Poduzetnik mora prepoznati priliku te pokušati kreirati jasne korake do cilja realizacije. Zatim slijedi provođenje svih osmišljenih planova na putu do uspjeha. U konačnici to može rezultirati žetvom nagrada ili trpljenjem posljedica, a ništa ne može garantirati koji će to ishod biti.

### **2.3.2. Potrebne stavke i snage za realizaciju uspješnog poduzetničkog pothvata**

Tri ključne komponente koje utječu na uspjeh poduzetničkog pothvata su sam poduzetnik, poslovna prilika te resursi. Poduzetnik predstavlja najznačajniju pokretačku snagu procesa. On mora prepoznati poslovnu priliku te predvidjeti koji su to resursi koji su potrebni za realizaciju. Neizvjesnost je uvijek prisutna pa je poželjno da poduzetnik ima dovoljno strpljenja, hrabrosti, vjere u uspjeh, upornosti i spremnosti preuzimanja rizika. Nije svaka

---

<sup>8</sup> Kružić, D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, op.cit., str. 25.

poslovna ideja poslovna prilika. Potrebno je kreirati nešto što će kupcima privući pažnju na duži period. Izrazito su bitni i resursi i to financijski, materijalni i ljudski koji su vrlo često ograničeni ili nedovoljno dostupni. Dok su financijski i materijalni nešto dostupniji čest problem je ljudski faktor. Nedovoljan broj kvalificiranih djelatnika može biti velika prepreka za poduzetnika kada on nije u mogućnosti sve faze poslovanja provoditi sam.

### **3. OBILJEŽJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Obiteljsko poduzetništvo specifičan je način poslovanja, a samim time čine ga i neka specifična obilježja. Od kreiranja ideje, organizacije, provođenja poslovanja, konflikata pa do nasljeđivanja svaki segment specifičan je u odnosu na ostale vrste poduzetništva. Kako bi se što preciznije objasnila obilježja obiteljskog poduzetništva, ovo se poglavlje sastoji od sljedećih cjelina: pojam obiteljskog poduzetništva, kreiranje obiteljskog poduzetništva, uključenost obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća, usklađivanje ciljeva i konflikti u obiteljskom poduzetništvu, prednosti i ograničenja, najčešći uzroci neuspjeha te životni ciklusi poslovanja.

#### **3.1. Pojam obiteljskog poduzetništva**

Obiteljsko poduzeće je poduzeće koje uključuje neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji.<sup>9</sup> Obiteljska poduzeća mogu biti mala, srednja i velika a karakterizira ih većinsko upravljanje članova jedne obitelji od kojih barem dvoje mora aktivno sudjelovati u poslovanju.

##### **3.1.1. Tipovi obiteljskog poduzetništva**

Postoje tri osnovna tipa obiteljskog poduzeća:<sup>10</sup>

1. Aktivna obiteljska poduzeća- vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća mogu zapošljavati i djelatnike koji nisu članovi obitelji.

2. Obiteljska poduzeća sa odsutnim vlasnikom – poduzeće koje je u vlasništvu i kontroli članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću te ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode djelatnici koji nisu članovi obitelji.

---

<sup>9</sup> Škrtić, M., Mihić, M.: Poduzetništvo, op.cit., str. 10.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 11.

3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća – u ovoj je vrsti poduzeća samo jedan član obitelji koji je najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, a koji je uključen u proces poslovanja i vođenja poduzeća. Svi ostali članovi obitelji trenutno nisu uključeni u poslovanje, ali postoji mogućnost da će se u budućnosti uključiti.

### **3.1.2. Resursi obiteljskih poduzeća**

Kao i u svakom poslovanju, resursi su neophodni te su upravo oni često problem u svakoj vrsti poslovanja. Postoje četiri osnovne skupine resursa u obiteljskim poduzećima, a to su:<sup>11</sup>

1. Financijski resursi – obitelj može ujediniti svoje snage i financijske resurse kako bi se realizirali određeni poslovni pothvati. Nerijetko članovi obitelji mogu se pojaviti kao jamci za kredite svog poduzeća te dati zajedničku imovinu kao hipoteku

2. Ljudski potencijali – jedna od neupitnih kvaliteta obiteljskog poslovanja jest kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički upliv potpomognut zajedničkim zadacima i vizijom što značajno može doprinijeti efektivnosti poduzeća.

3. Organizacijski resursi – izuzetno je važno postići dobru organiziranost unutar poduzeća ali i obitelji. Kultura obitelji tako može postati kultura poduzeća. Zaposlenici koji nisu članovi također su obvezni prihvatiti takvu kulturu i adaptirati se.

4. Resursi uravnoteženosti i dobrog glasa – obiteljsko poduzeće povezuje ime, svi u obitelji nose to ime koje kod uspješnih izaziva ponos i poštovanje. Ono što posebno doprinosi obiteljskom poslovanju jesu dobro uravnoteženi odnosno dobri obiteljski odnosi koji predstavljaju temelj uspjeha.

Sva su četiri resursa podjednako važna. Potrebno ih je provesti te pritom sve članove uključiti u provedbu. Izrazito bitno je međusobno poštivanje i ljubav jer u nedostatku istoga može doći do vrlo negativnih posljedica kako za samu obitelj tako i za poslovanje.

---

<sup>11</sup>Kružić, D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, op.cit., str. 41

## **3.2. Kreiranje obiteljskog poduzetništva**

Svaka kreacija novog obiteljskog poduzetništva započinje čitavim nizom faktora koji utječu na kreaciju, ali i osobina članova obitelji koje mogu rezultirati različitim pristupom kreaciji te percepciji željenosti pothvata od strane obitelji.

### **3.2.1. Kreiranje ideje**

Cijeli proces započinje kreiranjem ideje. Poduzetnik može doći do poslovne prilike koju mora razraditi te stvoriti ideju o provedbi. Svi bi članovi trebali podjednako biti uključeni međutim ovdje uglavnom do ideje dolazi jedan član, a ostali se moraju složiti kako bi proces mogao započeti.

### **3.2.2. Organizacija obiteljskog poduzeća**

Jednom kada se objedine svi faktori koji utječu na kreaciju obiteljskog poduzetništva dolazi vrlo bitna organizacija. Svi članovi koji sudjeluju moraju imati jasno određenu svrhu u poslovanju te se posvetiti svome dijelu posla. Uplitanja su neizbježna međutim vrlo je važno znati odvojiti privatni i poslovni život. Upravo je to razlog koji često dovodi do konflikata s obzirom da izrazito teško svakome članu dodijeliti podjednako važnu funkciju u poslovanju.

## **3.3. Uključenost obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća**

Svi članovi obitelji trebali bi biti podjednako uključeni u poslovanje. Također, svatko od njih treba imati jasno definiranu ulogu u poslovanju. Na taj način poslovanje najbolje funkcionira iako je vrlo čest slučaj da jednim dijelom svi članovi odrađuju istu vrstu poslova. To naravno može biti i okidač za konflikte.

### 3.3.1. Obiteljski poduzetnički pothvat

Poduzetnički pothvat u obiteljskom poslovanju uglavnom započinje od jedne osobe odnosno od osnivača. Nakon što osnivač pokrene poslovanje uključuju se i ostali članovi odnosno mlađe generacije. S vremenom sve više članova sudjeluje u donošenju odluka vezanih za poslovne pothvate. Jednom kada je više članova uključeno najčešće provedba bude teža, ali i sporija. Cilj je zadovoljiti želje i potrebe svih članova što je nerijetko vrlo teško.

### 3.3.2 Osnivači obiteljskog poduzeća

Pretpostavka za uključenost obitelji u obiteljsko poslovanje je osnivač u osobi oca ili majke - s poduzetničkim osobinama.<sup>12</sup> U svakom se poduzeću ističu osnivači koji su stvorili poduzeće koje će vjerojatno jednog dana poslovanje prenijeti na mlađe generacije. Postoje dvije temeljne motivacije kod osnivača obiteljskog poduzeća za uključivanjem u svijet poduzetništva:<sup>13</sup>

1. Prva motivacija počiva na njegovoj želji da postane vlasnik i menadžer poduzeća nakon što je bio nezaposlen ili radio za nekoga. On teži tome da bude potpuno neovisan odnosno sam svoj šef. Sam želi upravljati svojom sudbinom i sudbinom svoje obitelji.

2. Druga motivacija počiva na poduzetnikovoj želji da iskoristi ekonomsku stvarnost promjena i povoljnih poslovnih prilika, te stekle bogatstvo za sebe i svoju obitelj

Postoji mnogo životnih situacija zbog kojeg se poduzetnici odvaže na kreiranje vlastitog poslovanja. Financijski su razlozi vrlo česti okidač, ali i činjenica da posao mogu voditi onako kako oni smatraju ispravnim. Također, tvrtka koju stvore može biti dobra prilika za rad budućim generacijama koje je uglavnom naslijede, a koja im često omogućava financijsku stabilnost s obzirom da ne kreću od nule.

---

<sup>12</sup>Bakotić, D., Bulog I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. : Obiteljsko poduzetništvo, op.cit., str. 104

<sup>13</sup> Ibidem

### **3.3.3 Uloge u poslovanju**

Uloge moraju uvijek biti jasno formirane, a pretpostavka je da poslove vođenja obavlja sam osnivač dok ostali članovi uglavnom također imaju visoko pozicionirane uloge u poslovanju, a ostali članovi poduzeća koji nisu članovi obitelji obavljaju ostale ne menadžerske poslove. Sama podjela uloga vrlo često može predstavljati problem.

### **3.4. Usklađivanje ciljeva i konflikti u obiteljskom poduzetništvu**

Usklađivanje ciljeva i konflikti specifično su obilježje obiteljskog poslovanja. Uskladiti ciljeve i želje svih uključenih u poslovanje može biti veliki izazov za poduzeće, ali i osnivača. Upravo iz tog razloga vrlo često dolazi do konflikata. Ipak, konflikti mogu imati i pozitivan utjecaj na poslovanje.

#### **3.4.1 Interesi obitelji i poslovanja**

Za većinu ljudi obitelj je najvažnija stavka u njihovom životu, a vrlo često nakon nje dolazi i posao. To je razlog zašto obiteljska poduzeća mogu zaista biti snažna, ali je isto tako vrlo zahtjevno uskladiti interese. Važan uvjet za uspjeh je pronalazak ravnoteže između obiteljskih i poslovnih potreba. Za postizanje te ravnoteže potrebno je identificirati, planirati i upravljati s pet ključnih varijabli, koje Carlok i Ward iskazuju na sljedeći način:<sup>14</sup>

1. Kontrola – Izgraditi način donošenja odluka u obitelji, u procesu vođenja i upravljanja poduzećem i, naročito, u procesu donošenja strateških odluka
2. Karijera – Omogućiti članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u poduzeću, s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansama

---

<sup>14</sup> Ibidem, str 113.

3. Kapital – Osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali, ako to žele, i da samo ubiru plodove svoga rada i/ili vlasništva, uključivo i prodaju svojih uloga – sve bez štete za interese ostalih članova obitelji
4. Konflikt – pripremiti se za razrješavanje konflikata 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
5. Kultura – Uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća – kultura obiteljskog poduzeća prezentira obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži.

### **3.4.2. Uravnoteženje ciljeva**

Različitost ciljeva u obitelji iziskuje oprez u ponašanju članova. Uspostaviti balans izrazito je zahtjevno obzirom da poslovni interesi zadiru u interese obitelji, ali se i obiteljski interesi zadiru u interese poslovanja. Ukoliko se veći fokus stavlja na poslovanje, obitelj trpi posljedice poput loše komunikacije, povjerenja, emotivnosti i slično. S druge strane, ako se poslovanje stavi u drugi plan, a obitelj u prvi tada poslovanje pati što također nije dobro. Vrlo često članovi imaju drugačije ciljeve, a naročito je to vidljivo u različitim generacijama koje sudjeluju u poslovanju. Potrebno je pronaći balans koji podjednako ispunjava ciljeve svih članova, a radi dobrobiti poslovanja. Svakako u nekom periodu poslovanja dolazi do neke neuravnoteženosti koju bi članovi trebali biti sposobni uravnotežiti te izvući maksimalnu dobrobit iz situacije te možda nešto iz nje i naučiti bilo to vezano za poslovanje ili obiteljske odnose.

### **3.4.3. Vrste konflikata**

Konflikt predstavlja nesklad između članova poslovanja. Obiteljsko poslovanje izrazito je specifično te kao takvo često može izazvati konflikte među članovima. Razloga odnosno izvora konflikata je mnogo, a neki od njih su emotivnost članova obitelji, pozicija u poslovanju, raspodjela vlasništva i slično. Konflikti naravno mogu nastati i među samim



članovima obitelji koji sudjeluju u poslovanju, ali i sa članovima koji sudjeluju u poslovanju, a nisu članovi obitelji. Mnogo je mogućih podjela konflikata, ali izdvaja se sljedeća:<sup>15</sup>

1. konflikti s obzirom na posljedice
2. konflikti s obzirom na sudionike
3. konflikti s obzirom na predmet

S obzirom na posljedice konflikti mogu biti konstruktivni i destruktivni. Konstruktivni su oni koji predstavljaju situaciju u kojoj je konflikt prisutan u obitelji umjerenog intenziteta. Destruktivni konflikti su oni koji podrazumijevaju previše ili premalo konflikata. Smatra se kako konstruktivni može imati pozitivne, dok destruktivni može imati negativne posljedice. S obzirom na sudionike razlikujemo intrapersonalne, interpersonalne, intragrupne, intergrupne, interorganizacijske, konflikte uloga te mješovite konflikte. S obzirom na predmet sukoba postoje konflikti vezani uz sadržaj, konflikti vezani uz proces rada te konflikti vezani uz međuljudske odnose.

#### **3.4.4. Pozitivne strane konflikata**

Iako se sam pojam konflikta veže uz nešto negativno, on također može imati i pozitivne strane. Kroz konflikte članovi mogu i ponešto naučiti o sebi samima i o svojoj obitelji. Nekada baš oni mogu biti okidači za pozitivne promjene. Iz konflikata može izaći veće razumijevanje, empatija, bolja komunikacija i slično. Također, može pomoći u bržem i efikasnijem rješavanju problema koji je neko vrijeme prisutan, a potencijalno ignoriran. Dakle, konflikti mogu i pozitivno utjecati na poslovanje, ali za to je potreban i pozitivan stav članova kako bi to i uvidjeli.

#### **3.5. Prednosti i ograničenja**

U svakom poslovanju, pa tako i obiteljskom postoje određene prednosti i ograničenja. Članovi koji sudjeluju u poslovanju moraju imati mnogo strpljenja i razumijevanja jedni za druge kako bi bilo što više pozitivnih odnosno što manje negativnih strana.

---

<sup>15</sup>Ibidem, str. 261.

### **3.5.1 Prednosti obiteljskog poduzetništva**

Prednosti obiteljskog poduzetništva su mnogobrojne te bi se o njima svakako trebalo više pričati te na taj način motivirati obitelji na pokretanje obiteljskog poslovanja.

Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:<sup>16</sup>

1. obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno
2. spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća
3. očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince
4. usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno
5. naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu

Uz sve navedene prednosti mogu se još dodati i zajedništvo obitelji, zajednički rast i razvoj, razvoj pojedinačnih osobina i slično. Uz sve navedeno obiteljsko poslovanje može biti prava idila za sve članove obitelji, ali i sudionike u poslovanju koji nisu članovi obitelji.

### **3.5.2. Ograničenja obiteljskog poduzetništva**

Kao i u svakom poslovanju, tako i u onom obiteljskom postoje određena ograničenja koja mogu dovesti do negativnih posljedica, ali isto tako u nekim situacijama mogu osnažiti članove obitelji.

Ograničenja najčešće proizlaze iz:<sup>17</sup>

1. realnosti po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija
2. činjenice da je povezanost članova u obiteljskom poduzeću bazirana ne na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja

---

<sup>16</sup>Kružić, D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, op.cit., str. 59.

<sup>17</sup>Ibidem, str. 61.

3. miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, s naročitom implikacijom na poremećaje u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji i čestoj pojavi nepotizma

4. postojanja nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje

5. visoke rizičnosti poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji – potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrok je da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu

Kada se obitelj i poduzeće nalaze u nepovoljnim prilikama moguća je pojava nezadovoljstva, sukoba, konflikata a nekada i raspada obitelji.

### **3.6. Najčešći uzroci neuspjeha**

za svako pa tako i obiteljsko poslovanje nema garancije za uspjeh. Nekada poslovanje zaživi i opstane, nekada zaživi i propadne a nekada jednostavno ne zaživi. Koja od navedenih sudbina čeka poduzeće nitko ne zna reći, postoje samo pretpostavke. Neki od razloga neuspjeha mogu biti prilagodba promjenama na tržištu, zapošljavanje van kruga obitelj i konflikti.

#### **3.6.1 Prilagodavanje promjenama na tržištu**

Prilagodavanje promjenama na tržištu može biti jedan od uzroka neuspjeha. Poduzeće mora biti sposobno prilagoditi se turbulentnim promjenama na tržištu. Konkurencija je uvijek prisutna te koliko god ona bila zdrava nekada se jednostavno brže adaptira na promjene nastale na tržištu te samim time utječe na neuspjeh poslovanja koje se nije na vrijeme prilagodilo promjenama.

### **3.6.2. Zapošljavanje van kruga obitelji**

Vrlo često u obiteljskim poduzećima članovi smatraju da sve segmente poslovanja mogu odraditi sami. Samim time ne angažiraju profesionalne menadžere i ostale stručne osobe te zbog nedostatka znanja i iskustva mogu poslovanje dovesti do neuspjeha.

### **3.6.3. Konflikti unutar obitelji**

Konflikti su vrlo čest uzrok neuspjeha. Osim što mogu negativno utjecati na poslovanje isto tako mogu dovesti i do raspada obitelji. Ciljevi i želje podložni su promjenama što nakon početnog međusobnog uvažavanja i razumijevanja s vremenom može postati problem.

## **3.7. Životni ciklusi poslovanja**

Svako poduzeće prolazi kroz životni ciklus poslovanja, pa tako i ono obiteljsko. Uz karakteristične faze životnog ciklusa postoje i faze životnog ciklusa generacija uključenih u poslovanje. Za ni jednu se fazu ne može sa sigurnošću odrediti hoće li i kada nastupiti. Ovisno o rastu, razvoju i mogućnostima poduzeća dolazi do određenih faza.

### **3.7.1. Faze životnog ciklusa**

Autori obično prikazuju četiri odnosno pet faza životnog ciklusa poduzeća, a to su: <sup>18</sup>

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

---

<sup>18</sup>ibidem, str. 101.

Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća prva je faza životnog ciklusa poduzeća. Ona predstavlja proces nastanka poduzeća, a uspješnost je ovisna o nizu faktora i okolnosti a ponajviše o ideju, razvijenom planu i resursima kojima poduzeće raspolaže. Nakon prve faze dolazi do rasta poslovanja odnosno uspjeha i stabilizacije. U tom je periodu poslovanje već započeto i prepoznato je na tržištu. Zatim slijedi dozrelost poslovanja gdje se profitabilnost već umanjuje, prodaja robe ili pružanje usluga se smanjuje, a konkurencija je sve jača. Na kraju dolazi do ponovnog početka ili nestajanja obiteljskog poduzeća ovisno o reakciji poduzeća na novonastale situacije.

### **3.7.1. Faze životnog ciklusa generacija uključenih u poslovanje**

Navode se četiri faze životnog ciklusa generacija uključenih u poslovanje:<sup>19</sup>

1. faza – poduzetnik osnivač obiteljskog poduzeća
2. faza – prva generacija nasljednika
3. faza -druga generacija nasljednika
4. faza – treća generacija nasljednika

U prvoj fazi osnivač je vođen željom da ostvari nešto novo za sebe i svoju obitelj. U toj se fazi ciljevi osnivača i ostatka obitelji podudaraju i svode se na kreiranje uspješnog poduzeća. U drugoj fazi poslovanje preuzima prva generacija nasljednika odnosno sinovi i kćerke osnivača. U ovoj fazi može doći do konflikata među članovima u vidu raspodjele imovine i poslovanja ali i donošenja odluke želi li oni uopće preuzeti posao. Ukoliko se za to odluče nakon njih dolazi druga generacija nasljednika u vidu unuka osnivača. U ovoj fazi može doći do niza problema, nasljednik preuzima poslovanje koje je već u zreloj fazi, a osnivača vjerojatno više nema u poduzeću. Obitelji djece osnivača imaju različite potrebe, a ne članovi uključeni u poslovanje također imaju utjecaja. U poslovanju su često nužne promjene i inovacije, a ukoliko to članovi uvide i ukoliko to žele nastavljaju sa poslovanjem i poštivanjem kulture i tradicije u obitelji. Zatim dolazi i treća generacija, odnosno praunuci osnivača. U ovoj fazi poslovanja najvjerojatnije će biti potreban dodatni kapital i resursi izvan obitelji. Ako je poslovanje uspješno to će se najvjerojatnije i ostvariti a samim time se polako i smanjuje obiteljsko vlasništvo.

---

<sup>19</sup> Ibidem, str. 105.



## **4. TVRTKA KRT d.o.o**

Inspiracija za pisanje ovog rada bila je upravo tvrtka Krt d.o.o koja posluje već duži niz godina, a koju čine svi uži članovi obitelji Krt te mnogobrojni djelatnici koji nisu članovi obitelji. Tvrtka se nalazi u malom selu Gradinje u Istri, a usluge provodi na području cijele Hrvatske. Kroz ovo poglavlje nastoji se predstaviti obiteljsko poslovanje na primjeru tvrtke Krt d.o.o. stoga se ono sastoji od sljedećih cjelina: o tvrtci, uloge u obitelji, ulaganja i rizici te planovi za budućnost.

### **4.1. Općenito o tvrtci**

Tvrtka posluje već trideset i tri godine. Kroz taj se period mnogo toga promijenilo. Od promjena imena tvrtke, napredovanja u poslovanju do uključivanja svih punoljetnih članova obitelji u poslovanje, ali i preuzimanja poslovanja prve generacije nasljednika. Uz članove obitelji tu je i dvadesetak zaposlenika od kojih je veliki broj zaposlen od samih početaka tvrtke.

#### **4.1.1 Povijest poslovanja**

Davne 1989. godine osnivač sadašnje tvrtke KRT d.o.o, Franko Krt dolazi do ideje strojnog čišćenja zaraslih površina od makije i raslinja stabala jer su se do tada ti radovi u Istri obavljali ručno, dok u ostatku Hrvatske samo su rijetke tvrtke imale stroj. To su također i godine prije Domovinskog rata kada su privatne tvrtke u RH tek počele nastajati. Franko tada kupuje prvi stroj i rastavlja ga do posljednjeg vijka, a zatim 1990. otvara svoju tvrtku pod nazivom „Građevinska mehanizacija Franko Krt“. Zatim se 1993. poslovanju pridružuje i žena osnivača Livija Krt koja otvara tvrtku pod nazivom „Građevinska mehanizacija Livija Krt“, a 2005. godine tvrtke se spajaju te tako nastaje „Zajednički obrt Krt“. S vremenom se u poslovanje uključuju i djeca osnivača – Rozana i Denis Krt. Poslovanje se razvijalo te se 2007. godine izgradio novi poslovni prostor sa prostranom mehaničarskom radionom i uredima dok se do tada sve poslovanje provodilo u maloj radioni u sklopu kuće osnivača. Zatim 2011. godine tvrtka mijenja ime u „Krt d.o.o“ koje se do danas ne mijenja.

#### **4.1.2. Predmet poslovanja i vrste usluga**

Od samoga početka tvrtka nudi usluge strojnog čišćenja zaraslih površina od makije i raslinja stabala, a razvojem i ulaganjem u nove strojeve i opremu nudi i neke nove usluge, a u konačnici tvrtka nudi usluge: izrade protupožarnih i šumskih puteva, košnje trave, ručne i strojne sječe, strojno malčiranje, melioracija terena (pretvaranje krša u plodno tlo), strojno kresanje grana te freziranje kamena. Uz navedene usluge kada zaposlenici imaju dovoljno vremena s obzirom na učestale kvarove, nude se i usluge popravaka za druge tvrtke i privatne osobe u mehaničarskoj radionici koja primarno služi za popravak vlastitih strojeva i automobila kako bi se skratilo vrijeme održavanja te kako bi se zadovoljili svi rokovi pritom zadovoljavajući kvalitetu radova.

#### **4.2. Uloge u obitelji**

kao i su svakom obiteljskom poduzeću, uloge moraju biti unaprijed postavljene. Iako su obitelji uvijek uključene u praktički svaki segment poslovanja, jasno postavljene uloge su ključne za uspjeh. Uz članove obitelji tvrtka zapošljava još dvadeset zaposlenika koji nisu članovi obitelji. Sve funkcije vođenja i upravljanja provode se kroz uloge članova u obitelji.

##### **4.2.1. Podjela uloga**

U tvrtci je trenutno zaposleno pet članova obitelji, te supruga osnivača Livija Krt koja i dalje ima upravljačka prava kao prokurist iako je u mirovini. Osnivač Franko Krt i dalje je uključen u poslovanje iako na skraćeno radno vrijeme zbog odlaska u mirovinu te tako i dalje obavlja poslove ugovaranja privatnih naručitelja i brzo rješavanje tehničkih problema popravka strojeva. Od 2019. godine sin osnivača Denis Krt postaje direktor tvrtke te radi na poslovima javne nabave, zaštite na radu te ugovaranju sa javnim naručiteljima. Također i Denisova supruga Ivana Blažević Krt pridružuje se poslovanju 2016. godine i to na poslovima administratora te provedbe analize uspješnosti radilišta. U poslovanje je također uključena i kćer osnivača Rozana Krt koja od 2007. godine radi na poslovima nabave svih rezervnih dijelova strojeva, te vođenja ljudskih resursa. Od 2022. godine u poslovanje se uključuje i unuka osnivača Lucija Šestak koja preuzima administrativne poslove koje računovođa koja nije član obitelji i supruga direktora ne mogu obavljati s obzirom na porodiljni dopust.



#### **4.2.2. Generacije uključene u poslovanje**

Kroz ranije navedene uloge u poslovanju može se primijetiti da su u poslovanje uključene čak tri generacije. Također, prema prethodno navedenim fazama životnih ciklusa generacija može se reći da je tvrtka trenutno u drugoj fazi ciklusa. Osnivač je i dalje prisutan, a vodstvo preuzima sin osnivača.

#### **4.3. Ulaganja i rizici**

Kao i u svakom poslovanju tako i u ovoj tvrtci prisutni su rizici u poslovanju, ali i neophodna ulaganja. Osim u sredstva za rad ulaže se i u ljudske resurse te promociju tvrtke. Stoga svi djelatnici imaju istu radnu odjeću kako bi bili prepoznatljivi, a strojevi također imaju naznačen logotip tvrtke. Rizik je dakako i naplata usluge s obzirom da se ona vrši pri završetku radova što bez obzira na zadovoljstvo naručitelja ponekad rezultira ne plaćanjem izvršene usluge.

##### **4.3.1. Ulaganja u sredstva za rad**

Tvrtka je kroz trideset i tri godine poslovanja izuzetno napredovala, a da bi se to dogodilo potrebna su učestala ulaganja. Nekada prvi u svom poslu barem na svome području, a sada je konkurencija sve izraženija. Cilj je naravno istaknuti se i održati se na tržištu iako naravno veliku prednost predstavlja i znanje i iskustvo kojeg u ovom slučaju ne nedostaje. Tvrtka tako vrlo često ulaže u nova sredstva za rad, ali i u ljudske resurse u vidu obrazovanja i osposobljavanja za rad.

##### **4.3.2. Rizici u provođenju usluga**

Kroz sva ulaganja, ali i poslovanje općenito rizik je uvijek prisutan. Samo pružanje usluga često je vrlo rizično jer je naplata usluge vrlo bitna stavka. Za razliku od proizvoda, usluge se naplaćuju tek kada su obavljene što vrlo često predstavlja rizik za poslodavca. Nažalost, problem ne plaćanja za odrađenu uslugu uvijek je prisutan stoga se to smatra jednom od najvećih prepreka u poslovanju.

#### **4.5. Planovi za budućnost**

U poslovanju uvijek treba biti spreman za buduća događanja te imati planove. Na taj način poduzeće je spremno za sve potencijalne situacije. U tvrtci Krt d.o.o. planova za budućnost nikada ne nedostaje. S obzirom da tržište konstantno napreduje, da bi poduzeće opstalo treba

biti u korak sa svim novim tehnologijama koje se pojavljuju na tržištu, a koje potrošači očekuju. Plan je dakako i nastaviti ulagati u ljudske resurse i opremu te tako zadržati visoku kvalitetu izvedbe radova i pružanja usluga te tako ostati pouzdan partner dobavljačima i naručiteljima.

#### **4.5.1. Proširenje poslovanja**

Kako se tržište širi, potražnja za novim uslugama je veća, a konkurencija je uvijek prisutna, stoga je tvrtka do sada uvijek bila u korak sa inovacijama na tržištu. Upravo to je i plan za budućnost. Poslovanje se uvijek širi, ali u tome i jest bit poslovanja. Da bi bili upoznati sa svim novostima na tržištu članovi nastoje redovno obilaziti sve sajmove u Europi, a nerijetko na sajmove odlaze i djelatnici koji nisu članovi obitelji kao svojevrsni *team building*.

#### **4.5.2. Nova ulaganja**

Tvrtka uvijek nastoji ulagati u novu opremu, strojeve, ali i u ljudske resurse. Stoga je u planu uz petnaestak trenutnih, kupnja novog stroja te potrebnih dodataka za isti, ali i financiranje dodatnog obrazovanja za djelatnike. Radna snaga je uvijek potrebna stoga tvrtka planira zaposliti i nove djelatnike koje bi educirali za rad.

## **5. MENADŽMENT, VODSTVO I STRATEGIJE POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Menadžment predstavlja skup aktivnosti orijentiranih na ostvarivanje i vođenje poslovanja. Menadžment u obiteljskim poduzećima zahtijeva posebna znanja i vještine kako bi provođenje poslovanja bilo uspješno. Kako bi se preciznije ukazalo na važnost menadžmenta, vodstva i strategije poslovanja obiteljskog poduzeća ovo se poglavlje dijeli na sljedeće cjeline: funkcije i razine menadžmenta u obiteljskim poduzećima, vodstvo obiteljskih poduzeća te poduzetničke strategije obiteljskog poduzeća.

### **5.1 Funkcije i razine menadžmenta u obiteljskim poduzećima**

U obiteljskom poduzeću postoji nekoliko funkcija i razina menadžmenta. Funkcije menadžmenta podjednako su važne dok razine menadžmenta ovise o tome koliko je poduzeće razvijeno.

#### **5.1.1 Funkcije menadžmenta u obiteljskim poduzećima**

Svako obiteljsko poduzeće vodi se svojim načinom menadžmenta. Pojam menadžera karakterizira osoba koja se bavi vođenjem i upravljanjem poslovanja. U obiteljskom poduzeću tu ulogu uglavnom preuzima sam osnivač. Upravo to često može biti i negativna, ali i pozitivna strana. Osnivač uglavnom smatra kako on zna što je najbolje za njegovo poduzeće, ali odbijanje angažiranja stručne osobe jedan je od potencijalnih razloga neuspjeha. Funkcije menadžmenta u obiteljskom poduzeću iste su kao i u svim ostalim poduzećima, a to su: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje.<sup>20</sup> Planiranje je funkcija koja predstavlja analiziranje okoline te donošenje određenih smjernica i ciljeva za daljnje poslovanje, a cilj je omogućiti pravovremeno provođenje zadatka. Organiziranje je funkcija koja za cilj ima utvrđivanje ključnih aktivnosti i postavljanje jasnih zadataka. Kadroviranje predstavlja funkciju koja za zadatak ima popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, održavanje već prisutnih te usavršavanje zaposlenika. Vođenje je funkcija koja predstavlja

---

<sup>20</sup> Ibidem, str. 158.

korištenje utjecaja za motiviranje zaposlenih. Posljednje je kontroliranje koje karakterizira praćenje aktivnosti u poslovanju.

### **5.1.2. Razine menadžmenta u obiteljskim poduzećima**

Razvijena obiteljska poduzeća imaju tri hijerarhijske razine menadžmenta, a to su: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment najniže razine.<sup>21</sup> Vrhovni menadžment čine menadžeri na najvišoj razini te su oni isto tako odgovorni za obiteljsko poduzeće kao cjelinu. Odgovorni su za sveukupan uspjeh odnosno neuspjeh. Menadžment srednje razine ima zadatak nadzirati aktivnosti podređenih i organizacije ljudskih i ostalih resursa na način kojim se ispunjavaju ciljevi poduzeća. Menadžment niže razine usmjeren je na svakodnevne zadaće i poslove u obiteljskom poduzeću.

### **5.2. Vodstvo obiteljskih poduzeća**

Vođu karakterizira osoba koja utječe na ostale članove te koja ih pokreće, planira i organizira. Međutim, vođe ne mogu ništa postići bez doprinosa njihovim sljedbenika. Vođu u obiteljskom poduzeću najčešće predstavlja osnivač. Uz osnivača i ostali članovi mogu biti u ulozi vođe na pojedinim odjelima poslovanja.

---

<sup>21</sup> Bakotić, D., Bulog I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. : Obiteljsko poduzetništvo, op.cit., str . 164.

### 5.2.1. Odnos menadžmenta i vodstva

Odnos između menadžmenta i vodstva može se shvatiti iz sljedeće tablice.

**Tablica 2: Odnos između menadžmenta i vodstva**

Menadžment	Vodstvo
1. Aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva organizacije, naporima drugih ljudi	1. Bit vodstva je u slijeđenju, bez slijeđenja nema vođenja
2. Proces koordiniranja čimbenika proizvodnje, u svrhu postizanja ciljeva organizacije	2. Kod vodstva je riječ o ljudskom čimbeniku, koji drži grupu na okupu i pokreće ih prema cilju
3. Proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole	3. Utjecaj, ponašanje, sposobnost
4. Širi pojam	4. Uži pojam
5. Orijentiran na zadatak	5. Orijentiran na ljude i odnose među njima
6. Bavi se procedurama i rezultatima	6. Usmjereno je na interakcije među ljudima
7. Proces obavljanja poslova	7. Proces određivanja smjera promjena i motiviranja ljudi za promjene
8. Bavi se svladavanjem složenosti	8. Bavi se svladavanjem promjena
9. Odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji	9. Za vodstvo nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji
10. Ključan proces čija funkcija proizvodi rezultate	10. Proces čija funkcija je promjena

Izvor: Bakotić, D., Bulog I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, ekonomski fakultet, 2016. Mostar, str. 173.

Stavke koje karakteriziraju menadžment i vodstvo podosta se razlikuju, ali su i podjednako važne za obuhvatiti. Za uspjeh obiteljskog poduzeća nije dovoljno samo razviti dobru strategiju, važan je i način na koji se organizacija vodi.

### 5.2.2. Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima

Postoji nekoliko vrsta vodstva, a najčešći su: karizmatičko, transakcijsko, transformacijsko, vizionarsko, timsko i uslužno vodstvo.<sup>22</sup> Karizmatičko vodstvo je ono koje u središte proučavanja stavlja vođu. Problem kod karizmatičkog vodstva u obiteljskim poduzećima jest to što je poduzeće previše ovisno o vođi. Transakcijsko vodstvo počiva na vođi koji preuzima inicijativu. Transakcijski vođe više se fokusiraju na taktička nego na strategijska pitanja.

<sup>22</sup> Bakotić, D., Bulog I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. : Obiteljsko poduzetništvo, op.cit., str. 173.

Transformacijsko vodstvo temelji se na obostranom djelovanju vođe i njegovih sljedbenika. Transformacijski vođe omogućuju razvoj kreativnosti svojih sljedbenika te im na taj način nastoji podignuti samopouzdanje. Vizionarsko vodstvo se orijentira na budućnost. Usmjereno je na stvaranje misije i vizije obiteljskog poduzeća. Timsko vodstvo karakterizira drugačiji pristup vođe. Njegova je uloga ostvarivanje ciljeva tima, svojim sljedbenicima prenosi znanje i iskustvo te im predstavlja svojevrsnog trenera ili mentora. Uslužno vodstvo karakterizira da vođa djeluje na razini ostvarenja ciljeva i potreba podređenih zaposlenika, ali i na razini ostvarenja svrhe i misije obiteljskog poduzeća koje vodi.

### **5.3. Poduzetničke strategije obiteljskog poduzeća**

U obiteljskom poduzetništvu, strategija je jedna od ključnih stavki za uspjeh., poduzetnička strategija usmjerena je na pronalaženje i korištenje novih mogućnosti u vidu novih proizvoda ili usluga, novih tržišta i slično. Obiteljska poduzeća formiraju, vrše izbor i implementiraju neku od idućih poduzetničkih strategija<sup>23</sup>: strategija inovativnosti, strategija imitacije, strategija tržišne orijentacije, strategija kupnje prava i strategija korištenja patentiranih ideja.

#### **5.3.1. Okolina poduzeća**

Okolina poduzeća podrazumijeva sve no što poduzeće okružuje. Razlikujemo internu i eksternu okolinu. Obje su okoline važne za upravljanje poduzećem, odnosno one zajedno čine jednu cjelinu. Interna odnosno unutarnja okolina je zapravo okolina poduzeća te se nalazi pod utjecajem poduzeća. Ključne dimenzije interne okoline su: organizacijska kultura, struktura i resursi.<sup>24</sup> Organizacijska struktura je svojevrсни instrument kojim poduzeće ostvaruje ciljeve. Organizacijska kultura je način ponašanja zaposlenih u poduzeću. Organizacijski resursi su sredstva pomoću kojih poduzeće ostvaruje svoju misiju. Eksterna odnosno vanjska okolina predstavlja sve ono što poduzeće okružuje i na njega indirektno utječe. Za razliku od interne okoline, poduzeće na eksternu okolinu ne može djelovati. Eksterna se okolina dijeli na dva segmenta, a to su opća ili socijalna okolina i poslovna ili okolina zadatka.<sup>25</sup> Opća ili socijalna okolina prezentiranja putem pet ključnih dimenzija: prirodno-ekološka dimenzija, znanstveno-

---

<sup>23</sup> Ibidem, str. 199.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 186.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 181

tehnološka dimenzija, ekonomska dimenzija, političko-pravna dimenzija te sociokulturna dimenzija. Poslovna ili okolina zadatka sastoji se od devet ključnih dijelova, a to su: dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja.

### **5.3.2. Poduzetničke i konkurentske strategije poduzeća**

Poduzetnička strategija predstavlja skup načina za ostvarenje ciljeva. Poduzetnik nastoji razviti strategiju kojom može uz postojeće snage i resurse ostvariti ono najbolje u datom trenutku, te tako postati konkurentan. Konkurentska strategija odgovara na pitanje: Kako ostvariti ciljeve poduzeća? i Kako odgovoriti na izazove pet konkurentskih sila?. Najčešće se govori o tri generička tipa konkurentske strategije poznate pod nazivom Porterove generičke strategije:<sup>26</sup>

1. strategija vođenja troškova – strategija konkurencije putem niskih troškova
2. strategija diferencijacije – strategija konkurencije putem unikatnih proizvoda
3. strategija fokusiranja – strategija konkurencije usredotočena na odgovarajući tržišni segment

Konkurencija je uvijek prisutna i ako zapravo upravo ona može pomoći razvoju poduzeća, isto tako može dovesti i do prezasićenosti tržišta. Svakako, obiteljsko se poduzeće mora znati nositi sa konkurencijom i nastojati konstantno napredovati i razvijati poslovanje.

---

<sup>26</sup> Ibidem, str. 208

## **6. ODLUČIVANJE U OBITELJSKOM PODUZEĆU**

Odlučivanje je proces koji je prisutan u svakom pojedincu, ali i poduzeću. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima može biti nešto složeniji proces s obzirom da je uključeno više članova. Samim time što ima više članova koji bi podjednako trebali sudjelovati u donošenju pojedinih odluka, odlučivanje može i trajati duže no u ostalim poduzećima ne obiteljskog tipa. Kako bi se što preciznije razjasnio pojam odlučivanja u obiteljskim poduzećima, ovo se poglavlje dijeli na sljedeće cjeline: odlučivanje te vrste i stilovi odlučivanja.

### **6. 1. Odlučivanje**

Odlukama se regulira način poslovanja, ali i pojedinaca stoga je odlučivanje važan segment svakog poslovanja, pa tako i obiteljskog. Prije donošenja odluka u obiteljskom poslovanju potrebno je procijeniti utjecaj te odluke na poslovni, ali i obiteljski sustav. Odlučivanje je izuzetno složen proces koji u obiteljskom poslovanju može biti još i složeniji.

#### **6.1.1. Proces odlučivanja**

Sva uspješna poduzeća donose brojne odluke, a pitanje odlučivanja u obiteljskim poduzećima podjednako je važno kao i u ostalim poduzećima. Proces odlučivanja zahtjeva određeno vrijeme kako bi bili što sigurniji u odluku. Postoje i odluke koje se moraju donositi na dnevnoj bazi, a za koje nema puno vremena jer su odmah potrebne. Za one kojima je potreban duži period prolazi kroz sljedeće faze:<sup>27</sup> identifikacija problema, definiranje ciljeva, snimanje i analiza postojećeg stanja, traženje inačica rješenja problema, donošenje odluka, provođenje odluke i kontrola provođenje odluke. S obzirom da je odlučivanje u obiteljskom poslovanju specifično, smatra se kako donositelj odluke mora nastojati zadovoljiti potrebe poslovanja i obitelji.

---

<sup>27</sup>Ibidem, str. 133



### **6.1.2. Uključenost članova obitelji u odlukama**

Bez obzira što svaki član obitelji ima jasno definiranu ulogu u poslovanju, odluke se često donose zajednički. U ostalim vrstama poslovanja postoji uglavnom jedna osoba koja donosi konačno odluku, ali u slučaju obiteljskog poslovanja svi sudjeluju. U tom je slučaju potrebno pronaći balans za zadovoljenje potreba svih članova obitelji, ali i poslovanja. Upravo odluke, naročito one dugoročne, mogu biti razlog za konflikte među članovima. Iz toga razloga izrazito je teško uskladiti sve želje i potrebe pa tako proces odlučivanja može biti i duži nego u drugim poduzećima.

## **6.2. Vrste i stilovi odlučivanja**

Odluke su neupitno važne za mnogobrojne situacije u poslovanju te iste mogu imati utjecaj na krajnji rezultat u obiteljskom poslovanju. Donošenje odluka nerijetko je zahtjevan zadatak za sudionike u poslovanju, a postoji i nekoliko vrsta i stilova odlučivanja.

### **6.2.1. Vrste odluka**

S obzirom na karakter problema ili poslovne prilike za obiteljsko poduzeće odluke mogu biti programirane ili neprogramirane.<sup>28</sup> Programirane odluke su one koje se donose za već poznate probleme, a za koje poduzeće ima već postojeća rješenja. Neprogramirane odluke su one koje se donose za nove nepoznate probleme te za koje ne postoje već postojeća rješenja.

### **6.2.2. Stilovi odlučivanja**

Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima mogu biti nešto drugačiji no u ostalim poduzećima, a s obzirom da se moraju zadovoljiti poslovne i obiteljske potrebe. Koji će stil odlučivanja prevladati u obiteljskom poduzeću ovisi i o karakteristikama donositelja odluke, obiteljskim odnosima, fazi životnog ciklusa poduzeća ali i fazama uključenosti obiteljskih

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 136

generacija.<sup>29</sup> Ellen Frankenburg uočava da su sljedeći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima:<sup>30</sup>

1. unilateralno ili jednostrano donošenje odluka
1. jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje
3. odlučivanje glasanjem po principu: jedna osoba – jedan glas
4. odlučivanje konsenzusom

Stil unilateralnog ili jednostranog donošenja odluke je najčešće prisutan u prvoj fazi poslovanja gdje odluke donosi sam osnivač. S vremenom je za poduzeće bolje prijeći na neki od ostalih stilova odlučivanja što osnivačima često predstavlja problem jer smatraju da oni znaju što je najbolje za poduzeće. Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje sličan je prethodnom stilu odlučivanja, a najčešće nastaje u drugoj fazi poslovanja. Osnivač i dalje odlučuje, ali ovdje je već prisutna prva generacija nasljednika s kojima se osnivač konzultira. Odlučivanje glasanjem po principu jedna osoba jedan glas najčešće je stil prisutan u obiteljskom poslovanju koje nije u vlasništvu samo jedne osobe već većeg broja sudionika neovisno o tome jesu li oni članovi obitelji ili ne. Odlučivanje konsenzusom je stil odlučivanja prikladan za važne odluke sa dugoročnijim posljedicama. Kroz ovaj stil jača zajedništvo, a manje je primjetna dominacija. Konsenzus se postiže kada se svi uključeni slože sa odlukom.

---

<sup>29</sup> Ibidem, str. 138

<sup>30</sup> Ibidem

## **7. NASLJEĐIVANJE**

Nasljeđivanje podrazumijeva prenošenje poslovanja na mlađe generacije. Osnivač mora odlučiti kome će u tom slučaju dodijeliti koju ulogu. Postoji i nekoliko alternativa kojima se može poslužiti u selekciji nasljednika. Jednom kada prva generacija preuzme poslovanje postaju sve jasnije razlike u razmišljanju starijih i mlađih generacija. Kako bi se razjasnio pojam nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima, ovo se poglavlje dijeli na sljedeće cjeline: odluke o nasljeđivanju te nove generacije i nasljeđivanje.

### **7.1. Odluke o nasljeđivanju**

Kada za to dođe vrijeme, osnivač mora odlučiti tko će biti njegov nasljednik. Ponekad to nije jednostavno jer prvu generaciju nasljednika čini veći broj članova koji mogu biti potencijalni nasljednici. Također, postoje i situacije u kojima osnivač smatra kako nitko iz prve generacije nasljednika nema dovoljno znanja, vještina i sposobnosti da nastavi sa poslovanjem. U tom slučaju osnivač mora odlučiti i procijeniti ima li vremena da se navedene osobine razviju ili će posegnuti za eksternim izvorima odnosno članovima koji nisu članovi obitelji.

#### **7.1.1. Raspodjela uloga**

Jednom kada osnivač odluči prepustiti svoj posao mlađim generacijama potrebno je raspodijeliti uloge. To može biti i neugodna situacija za osnivača jer ukoliko ima više potencijalnih nasljednika ta situacija može biti povod za konflikte. Osnivač ima nimalo lak zadatak i u preraspodijeli uloga jer ukoliko on u potpunosti napušta poduzeće potrebno je obuhvatiti sva područja poslovanja.

### **7.1.2. Alternative u selekciji nasljednika**

Osnivačima je odabir nasljednika često vrlo zahtjevan zadatak. Osim što proces nasljeđivanja može izazvati konflikte, osnivač nekad smatra kako članovi nemaju razvijene vještine potrebne za nastavak poslovanja. U odabiru nasljednika, osnivaču je na raspolaganju nekoliko alternativa:<sup>31</sup>

1. primjena fiksnih pravila izbora
2. izbor baziran na performansama i preferencijama kandidata
3. izbor neobiteljskog člana za privremenog vođu

Alternativa u vidu primjene fiksnih pravila izbora odnosi se na izbor fiksnih pravila po kojima će se voditi. To primjerice može biti nasljeđivanje prema broju godinu, pa u tom slučaju nasljednik postaje najstariji član prve generacije. Izbor baziran na performansama i preferencijama kandidata omogućava budućim nasljednicima da pokažu svoja znanja i vještine. Pred njih se stavljaju izazovi, a reakcije i postupci mogu biti presudni u odabiru. Ova je alternativa prisutnija u većim obiteljima. Izbor neobiteljskog člana za privremenog vođu je najčešće alternativa za situacije kada su nasljednici još premladi za preuzimanje poslovanja ili kada osnivač smatra da ni jedan član još nema sve kvalitete potrebne za preuzimanje, ali i kada članovi odluče da ne žele nastaviti sa poslovanjem. U tom slučaju novi vođa koji nije član obitelji istoj pruža dodatno vrijeme za odluku osnivača, ali i edukaciju i usavršavanje potencijalnih nasljednika.

### **7.2. Nove generacije i nasljeđivanje**

Kada osnivač započinje sa poslovanjem obično razmišlja samo o opstanku na tržištu. S vremenom, a najčešće kada je prva generacija u tinejdžerskoj dobi i počinje pokazivati interes za tvrtku, osnivač počinje razmišljati i o nasljeđivanju. U tom trenutku pred osnivača se stavlja težak zadatak odabira nasljednika. Naravno, postoje i situacije gdje mlađe generacije nisu zainteresirane za nastavak poslovanja što osnivaču, pogotovo na emocionalnoj razini, može predstavljati još i težu situaciju.

---

<sup>31</sup> Ibidem, str.232.

### **7.2.1 Razlike u stavovima novih i starijih generacija**

Razlike u stavovima i načinu razmišljanja među generacijama su uobičajena pojava. Osnivač uvijek smatra da zna što je najbolje za njegovo poduzeće, a nerijetko se i teže adaptira na nove tehnologije. Nasljednici upravo žele primjenjivati nove tehnologije i taktike u poslovanju što može dovesti do konflikata. Ipak, osnivač koji predaje poslovanje mlađim generacijama trebao bi imati potpuno povjerenje i dozvoliti im da posluju kako smatraju da je ispravno i uvijek biti na raspolaganju za savjetovanje. Također, greške se događaju i na njima se ponešto može naučiti.

### **7.2.2 Faktori uspjeha u promjenama uloga**

Postoje tri faktora uspjeha u promjenama uloga u obiteljskom poslovanju.

Tri faktora uspjeha u promjenama uloga:<sup>32</sup>

1. prvi i najznačajniji faktor je vlasnik poduzeća – on određuje dinamiku i usmjerava proces i u njegovim je rukama moć buduće promjene
2. drugi faktor je vizija budućnosti obiteljskog poduzeća koja je pokretač različitih procesa nasljeđivanja
3. treći faktor predstavlja određivanje željene vlasničke strukture

Konkretan recept za uspjeh ne postoji ni u jednoj fazi poslovanja pa tako ni u nasljeđivanju i promjenama uloga, međutim pozitivan i samouvjeren stav osnivača uz sve navedene faktore je vrlo bitan.

---

<sup>32</sup>Bakotić, D., Bulog I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. : Obiteljsko poduzetništvo, op.cit., str. 332

## ZAKLJUČAK:

Obiteljsko poduzetništvo se može definirati kao dva odvojena, ali vrlo povezana sustava, a to su obitelj i poduzeće. Obiteljsko poduzetništvo izuzetno je specifičan način poslovanja. Inovacije, rizik i upornost ključne su stavke kako u poduzetništvu općenito, tako i onom obiteljskog tipa. Također dobro postavljena strategija te potencijalno dodatna stručna pomoć ključni su elementi uspjeha.

Uz sve navedene prednosti i nedostatke na primjeru tvrtke Krt d.o.o. može se vidjeti kako uz upornost, rad, razumijevanje i zajedništvo upravo obiteljsko poduzetništvo može biti velika obiteljska prednost. Obiteljsko poduzetništvo često mlađim generacija predstavlja dozu sigurnosti jer uvijek imaju mogućnost zapošljavanja ukoliko to žele, a kasnije i potencijalno preuzimanje poslovanja. Također, obitelji mogu bolje razviti međusobne odnose te se bolje upoznati, razumjeti i podupirati. Negativne strane kao što su konflikti u većoj ili manjoj mjeri prisutne su u svakom poduzeću obiteljskog tipa, a samo karakterne osobine uključenih članova mogu presuditi na koji način će to utjecati na poslovanje. Svako poduzeće prolazi kroz određene životne faze, ovisno o uspješnosti u poslovanju. Kroz tvrtku Krt d.o.o. možemo vidjeti uspješni prelazak u drugu fazu generacija odnosno preuzimanje poslovanja prve generacije nasljednika. Odluke o nasljeđivanju donosi sam osnivač kojem to najčešće nije lak zadatak ukoliko postoji više članova koji bi mogli preuzeti poslovanje. U tom slučaju postoji nekoliko alternativa kojima se osnivači mogu pomoći. Uskladiti želje i potrebe svih članova te interese obitelji i poslovanja općenito nerijetko predstavlja težak zadatak za članove međutim upravo usklađivanje može biti ključno za opstanak. Razlike u stavovima mlađe i starije generacije uobičajene su u obiteljskim poduzećima, a kako to ne bi stvorilo negativne posljedice potrebno je obostrano razumijevanje i kompromis.

Upornost, ljubav, znanje i posvećenost također su jedni od presudnih čimbenika za opstanak poslovanja. Obiteljska poduzeća zaslužuju veću pažnju te bih ih se trebalo podržavati. Ona ipak nude radna mjesta i nerijetko potpuno drugačiju radnu atmosferu. Također, obitelji nastoje održati tradiciju te istovremeno unaprijeđivati poslovanje kako bi njihove nasljednike dočekala povoljna i stabilna situacija u poslovanju. Primjer svega navedenoga svakako je tvrtka Krt d.o.o. koja posluje već trideset i tri godine te svojim trudom, radom i znanjem uspješno posluje na teritoriju cijele Republike Hrvatske te uz to što u poslovanju sudjeluju svi punoljetni članovi obitelji, zapošljava i dvadeset djelatnika koji nisu članovi obitelji.

## **LITERATURA:**

1. Bakotić, Danica, i dr. *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, ekonomski fakultet, 2016.
2. Buble, Marin. *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2000.
3. —. *Management maloga poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2003.
4. Buble, Marin, i Dejan Kružić. *Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb : RRiF Plus, 2006.
5. Cingula, Marijan. *Poduzetništvo*. Zagreb: Školska knjiga, 2001.
6. Cingula, Marijan, Domagoj Grabovac, i Nataša Miletić. *Poduzetništvo*. Zagreb: Školska knjiga, 2000.
7. D. Hisrich, Robert, Michael P. Peters, i Dean A. Shepherd. *Poduzetništvo*. Mate d.o.o., 2011.
8. Gorupić, Drago. *Poduzeće : postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Zagreb: Informator, 1990.
9. *Krt*. n.d. <https://krt.hr/>.
10. Kružić, Dejan. »Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji.« *Ekonomska misao i praksa, Vol. 16 No. 2*, 2008: 167-191.
11. —. *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF-plus, 2004.
12. Kružić, Dejan, i Bulog Ivana. *Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu, ekonomski fakultet, 2012.
13. Kuvačić, Nikola, i Zlatko Čestić. *Poduzetnička biblija*. Split: Beretin, 2005.
14. Manojlović, Narcisa. »Obiteljski domovi kao rastući vid obiteljskog poduzetništva i otvaranja novih radnih mjesta.« *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 10 No. 2, 2020.*, n.d.: 107-125.
15. Renko, Nataša, Dalija Kuvačić, i Sanda Renko. »Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u republici hrvatskoj.« *Ekonomski pregled, Vol. 58 No. 1-2*, 2007: 72-90.
16. Senegović, Iva, Gordana Čorić, i Mirjana Bautović. »Podučavanje poduzetništva – kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva.« *Učenje za poduzetništvo, Vol. 1 No. 1*, 2011: 391-403.
17. Senegović, Iva, Gordana Čorić, i Mirjana Bautović. »Podučavanje poduzetništva Podučavanje poduzetništva - kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva.« *Učenje za poduzetništvo, Vol. 1 No. 1*, 2011: 391-406.
18. Škrčić, Marica, i Mihaela Mikić. *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., 2011.
19. Udovičić, Ana. »Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo.« *Učenje za poduzetništvo, Vol. 1 No. 1*, 2011: 405-416.

## **POPIS TABLICA**

**Tablica 1: Karakteristike uspješnih poduzetnika** **str. 9.**

**Tablica 2: Odnos između menadžmenta i vodstva** **str. 30.**