

# Obiteljsko poduzetništvo kao pretpostavka stvaranja globalnih brendova

---

Srbiš, Gea

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:901616>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-16**



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**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**GEA SRBIŠ**

**Obiteljsko poduzetništvo kao pretpostavka stvaranja globalnih  
brendova**

**Family entrepreneurship as a Prerequisite for the Creation of  
Global Brands**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Obiteljsko poduzetništvo kao pretpostavka stvaranja globalnih  
brendova**

**Family entrepreneurship as a Prerequisite for the Creation of  
Global Brands**

Završni rad

Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo

Student: Gea Srbiš

Mentor: Doc. dr. sc. Marta Cerović

Matični broj: 24890/19

Opatija, 2024.



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

Gea Srbiš

PS24890/19

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

### Obiteljsko poduzetništvo kao pretpostavka stvaranja globalnih brendova

---

(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, \_\_\_\_\_

---

Potpis studenta

## SAŽETAK

Glavni predmet rada su obiteljska poduzeća i njihova povezanost s nastancima poznatih svjetskih brendova. Od samih početaka poduzetništva pojavljuju se obiteljska poduzeća, koja su zbog svojih uspjeha i utjecaja na tržištu potakla i inspirirala mnoge pojedince da krenu poduzetničkim vodama i stvore vlastita poduzeća koja uspješno posluju. Obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u poduzetništvu i u gospodarstvu mnogih zemalja. Poduzeće koje je u vlasništvu obitelji ima svoje prednosti i nedostatke, pa obiteljska poduzeća moraju proći kroz više specifičnih prepreka kako bi poslovanje bilo uspješno, posebice kako uskladiti poslovni i obiteljski život.

U radu je prikazan način kako malo obiteljsko poduzeće može postati prepoznatljiv brend te doseći uspjeh na svjetskoj razini. Cilj rada je istražiti i analizirati specifičnosti obiteljskog poduzetništva u kontekstu stvaranja prepoznatljivog brenda te ukazati na mogućnosti korištenja obiteljskih snaga u osnivanju i održivosti obiteljskog poduzeća.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, poduzetništvo, brend, brendiranje

# SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. TEMELJNE POSTAVKE PODUZETNIŠTVA.....	2
1.1. TEORIJSKO ODREĐENJE POJMOVA PODUZETNIKA I PODUZETNIŠTVA ..	2
1.2. POVIJESNI RAZVOJ - TEORIJE PODUZETNIŠTVA .....	6
2. GLAVNE ODREDNICE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	8
2.1. KRITERIJI ZA ODREĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	8
2.2. POVIJESNI RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA.....	11
2.3. OSNOVNE ZNAČAJKE OBITELJSKIH PODUZEĆA .....	13
2.4. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKIH PODUZEĆA .....	16
3. STVARANJE BRENDOVA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA .....	19
3.1. TEMELJNI KONCEPTI BRENDIRANJA PROIZVODA I USLUGA .....	19
3.2. VAŽNOST BRENDIRANJA PROIZVODA I USLUGA .....	23
3.3. BREND KAO KONKURENTSKA PREDNOST OBITELJSKOG PODUZEĆA.....	25
4. BREND OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU -WALMART INC.....	28
4.1. POVIJESNI RAZVOJ PODUZEĆA .....	29
4.2. ORGANIZACIJA POSLOVANJA .....	31
4.3. SWOT ANALIZA PODUZEĆA WALMART INC.....	33
4.4. BREND OBITELJSKOG PODUZEĆA WALMART INC. ....	35
ZAKLJUČAK.....	38
POPIS LITERATURE .....	39
POPIS SLIKA,TABLICA I GRAFIKONA.....	42

## UVOD

Tema završnog rada su obiteljska poduzeća kao pretpostavka stvaranja globalnih brendova. U radu se daje uvod u poslovanje obiteljskih poduzeća, te se prikazuje njihov životni ciklus i poveznica s brendiranjem. Nakon uvoda u ključne pojmove, rad ulazi u detaljnu razradu kako se obiteljsko poduzeće može preobraziti u brend.

Istraživanje potrebno za rad je provedeno analizom relevantne literature iz područja poduzetništva, obiteljskog poduzetništva te brendiranja te poslovna izvješća kompanije Walmart Inc.

Temeljni cilj završnog rada je prikazati kako svjetski brend može nastati iz malog obiteljskog poduzeća. Rad obuhvaća poglavlja o nastanku obiteljskih poduzeća, fazama kroz koje obiteljsko poduzeće prolazi tijekom svojeg životnog vijeka, karakteristika obiteljskih poduzeća te kako se ona snalaze na tržištu.

Prvo poglavlje obuhvaća temeljne postavke samog poduzetništva, njegov povijesni razvoj te teorijska određenja pojmova poduzetnika i poduzetništva.

Drugo poglavlje se usredotočuje na obiteljsko poduzetništvo. Obuhvaća povijesni razvoj obiteljskih poduzeća, njihove osnovne značajke te koje su prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća.

Treće poglavlje se nadovezuje na prethodno uz naglasak na stvaranje brenda u obiteljskom poduzeću. Polazi se osnova procesa brendiranja koje je ključno za nastanak brenda te kako ga obiteljsko poduzeće može implementirati u poslovanje. Također se navodi prednosti brendiranja u kontekstu povećanja konkurentnosti obiteljskih poduzeća.

Posljednje poglavlje obuhvaća istraživanje o obiteljskom poduzeću Walmart Inc.-u. Walmart Inc. je primjer kako malo obiteljsko poduzeće može postati veliki svjetski poznat brend. Poglavlje prolazi kroz povijesni razvoj poduzeća, organizaciju poslovanja, temeljne postavke brenda Walmart Inc.-a te je napravljena SWOT analiza za poduzeće.

Doprinos rada očituje se u boljem razumijevanju poslovanja i stvaranja brenda obiteljskih poduzeća.

# 1. TEMELJNE POSTAVKE PODUZETNIŠTVA

Ljudi su od samih početaka karakterizirali poduzetnike kao motivirane pojedince koji su bili spremni riskirati kako bi ostvarili profit. Predan poduzetnik uključuje se svakodnevno u različite poslovne pothvate kako bi svoju tvrtku održao konkurentnom na tržištu. Europsko gospodarstvo uvelike ovisi o poduzetnicima, a postoji mnogo uspješnih primjera poduzetnika koji su započeli nešto iz ničega i ostvarili uspjeh na globalnoj razini.

Dobro organizirano poslovanje razvija poduzeću okruženje koje omogućuje brži odgovor na vanjske potrebe i jamči poduzetniku veliki uspjeh. Neophodno je teorijski razumjeti načela poduzetništva i poduzetnika prije započinjanja procesa stvaranja poduzeća.

## 1.1. TEORIJSKO ODREĐENJE POJMOVA PODUZETNIKA I PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo je proces stvaranja, razvoja i upravljanja novim poslovnim pothvatom s ciljem ostvarivanja dobiti. Poduzetništvo ima važnu ulogu prilikom pokretanja gospodarskog razvoja, stvaranju novih inovacija te otvaranju novih radnih mjesta, kao i u poticanju gospodarske aktivnosti države. Poduzetništvo obuhvaća pet osnovnih dijelova: inovativnost, proaktivnost, sklonost riziku, autonomiju i kompetitivnu agresivnost.<sup>1</sup> Inovativnost obilježava sve inovativne aktivnosti poduzeća, pa tako i samog poduzetnika koji reflektira svoju osobnost na poslovanje. Inovativne aktivnosti uključuju stvaranje novih proizvoda te stvaranje inovativnih nadogradnji postojećih proizvoda. Proaktivnost se reflektira koliko je organizacija poslovanja spremna da preuzme inicijative. Sklonost riziku je ključno obilježje svakog poduzetnika, pojedinac mora biti spreman preuzeti određene rizike kako bi ostvario profit, odnosno kako bi mogao podnijeti gubitak. Autonomija predstavlja mogućnost samostalnog traženja novih prilika na tržištu. Kompetitivna agresivnost označava koliko je poduzeće sklono i sposobno natjecati se s konkurentima na tržištu.

---

<sup>1</sup> Tonković-Grabovac i Morić-Milovanović, *Provjera osnovnih postavki modela poduzetničke orijentacije na hrvatskim poduzetnicima*, 21-41



Zbog pretpostavke da je poduzetništvo ‘pokretač ekonomskog razvoja’<sup>2</sup>, svaka država mora osigurati povoljne uvjete za njegov razvoj. Najvažniji uvjet je *tržište*, koje predstavlja orijentaciju poduzetnika, odnosno po tržištu poduzetnik određuje u kojem smjeru će djelovati njegovo poslovanje. Uvjet je i *platežno sposobna potražnja* – “količina roba ili usluga koje su kupci spremni platiti po određenim cijenama u određenom vremenu i na određenom mjestu”.<sup>3</sup> Izuzetno važan uvjet je *konkurencija*, svako poduzeće i poduzetnik se tijekom poslovanja suočava s konkurencijom, te kako bi se uspješno ‘borili’ s konkurencijom, potrebno je ostvariti konkurentsku prednost. Konkurenciju bi se tijekom poslovanja poduzeća trebalo kontinuirano istraživati te nastojati nadmašiti na tržištu. Zadnji osnovni uvjet kojeg bi države trebale osigurati za razvoj poduzetništva je *autonomija privrednih subjekata*, koja se temelji na slobodi koje poduzetnik ima pri početku poslovanja, odnosno sloboda izbora tržišta, djelatnosti te resursa.<sup>4</sup> Države postavljaju zakonske okvire kako bi tržište redovno operiralo te kako bi se reguliralo financijsko tržište. Pojavljuje se i proces alociranja raznih resursa kako bi se povećala efikasnost privredne djelatnosti.

Svrhu poduzetništva, izuzev svrhe pokretanja ekonomskog razvoja, može se podijeliti na četiri glavne funkcije:<sup>5</sup>

1. Strateška funkcija – Strategija
2. Organizacijska funkcija
3. Upravljačka funkcija
4. Kontrolna funkcija

Strateška funkcija poduzetništva služi za definiranje strategija razvoja. Organizacijska funkcija predstavlja grupiranje različitih aktivnosti koje služe za ostvarenje definiranih ciljeva poduzeća, te pomaže poboljšati koordinaciju i organizaciju unutar poduzeća. Upravljačka funkcija se odnosi na proces upravljanja malom količinom resursa te pretvaranje istih u proizvode i usluge. Posljednja funkcija, kontrolna, služi za nadziranje zaposlenika te praćenje efikasnosti organizacijske strukture unutar poduzeća.

---

<sup>2</sup> Gregorić, *Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske*, 25.

<sup>3</sup> Škrtić i Vouk, *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, 28.

<sup>4</sup> *Ibid.*, 29.

<sup>5</sup> Bobera, Hunjet i Kozina, *Poduzetništvo*, 74.

Kako bi se ostvario uspjeh poduzeća, potrebno je posjedovati znanje i vještine za učinkovito upravljanje glavnim funkcijama poduzetništva te samom imovinom i resursima poduzeća. U početku rasta poduzeća, funkcijama obično upravlja samo jedna osoba; poduzetnik.

Poduzetništvo zahtijeva kombinaciju vještina kao što su vodstvo, strateško razmišljanje, financijsko upravljanje, marketinšku stručnost i sposobnosti umrežavanja. Poduzetnici su osobe kreativnog duha spremne preuzeti rizik i procijeniti tržišne prilike. Uspješni poduzetnici su oni koji mogu učinkovito upravljati tim vještinama kako bi stvorili održiva poduzeća koja zadovoljavaju potrebe svojih kupaca, a istovremeno generiraju profit. Termin *poduzetnik*, prvi uvodi Cantillon u “*Raspravi o naravi trgovine (1725.)*” Kroz godine termin *poduzetnik*, zaprima nove teorijske definicije:<sup>6</sup>

- *J. Dodds (1987.)*: Poduzetnik je vlasnik i upravljač poduzeća koji pribavlja kapital, snosi rizik proizvodnje i kontrolira poduzeće
- *J. Schumpeter*: Nosioc inovacija o novih kombinacija činitelja proizvodnje
- *J.K. Galbraith (1987.)*: Čovjek čija je ekonomska zadaća upravljanje poduzećem

Iako je kroz vrijeme nastalo mnogo definicija poduzetnika, univerzalno je mišljenje da poduzetnik stvara vezu između tržišta rada, usluga i kapitala. Poduzetnik na početku samostalno koordinira rad, organizira, izvršava te upravlja. Zbog različitih načina obavljanja tih zadataka nastale su kategorije po kojima se dijele poduzetnici. Prema načinu vođenja poduzeća i osobnim karakteristikama, poduzetnici se mogu podijeliti u pet kategorija:<sup>7</sup>

1. Idealist – poduzetnik koji pokreće poslovanje zbog dobre poslovne ideje, karakterizira ga kreativnost i nestrpljivost u vođenju financija i provedbi administrativnih poslova, prilikom kupnje najviše se obazire na cijenu te nastoji graditi dobre odnose s kvalitetnim dobavljačima
2. Radnik – ulaže dodatne napore u ostvarivanju svojih ciljeva, voli svoj posao, dugoročni poslovni planovi
3. Optimizator – voli raditi za sebe, usredotočuje se na profite, ne na prihode, usavršio je tajnu balansiranja privatnog i poslovnog života

---

<sup>6</sup> Šipić, *Osnove poduzetništva*, 11.

<sup>7</sup> Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 13.

4. Žongler – zaokupljen upravljanju poslovanja, uglavnom samostalno obavlja sve poslove, energetičan, otvoren novim prilikama
5. Održavatelj – poduzeće zadobio kupovinom, ne snalazi se s tehnologijom, konzervativno razmišljanje

Način upravljanja poduzećem varira ovisno o vlastitim vrijednostima i navikama, no svim poduzetnicima je cilj isti, osigurati uspjeh poduzeća te profitirati od svojih ideja. Stvaranje novih poslovnih prilika unatoč riziku i identificiranje novih prilika čini poduzetnika, te ga se kao individualca s posebnim vještinama i načinom razmišljanja odvaja od ostatka populacije.

Poduzetništvo je odigralo značajnu ulogu u oblikovanju modernog društva poticanjem tehnološkog napretka i stvaranjem novih industrija. Poduzetništvo pruža priliku pojedincima svoje financije staviti pod vlastitu kontrolu te si osigurati bolju budućnost. Pomoću poduzetništva nezaposlena osoba dobiva mogućnost samozapošljavanja i generiranja prihoda. Kao bitna komponenta gospodarskog razvoja koja zahtijeva viziju, kreativnost, sposobnost preuzimanja rizika i razne druge vještine za uspjeh, stvorilo je brojne prilike za zapošljavanje te poticalo inovacije u raznim industrijama.

## 1.2. POVIJESNI RAZVOJ - TEORIJE PODUZETNIŠTVA

Vjeruje se da je poduzetništvo postojalo jednako dugo koliko i ljudsko društvo. Njegovi oblici se pojavljuju još u doba drevnih civilizacija poput Egipćana, Grka, Rimljana i drugih (trgovina, baratanje novcem te vođenje vlastitog obrta).<sup>8</sup> Pojava poduzetništva u formi koja je najbližnja onoj danas započinje u 11. stoljeću i traje sve do 13. stoljeća. U to doba djeluje Marco Polo, koji se smatra prvim poduzetnikom zbog uspostavljanja trgovačkih lanaca.<sup>9</sup> Razvojem industrije se paralelno razvijao i oblikovao poduzetnički duh. Već u 17. stoljeću je poduzetništvo bio globalno raširen pojam. Trgovina se od lokalne proširuje na međunarodnu razinu. Poduzetništvo je svoj vrhunac u povijesti doseglo u doba industrijske revolucije, ubrzo nakon toga njegov značaj počinje padati. Značajniji razvoj poduzetništva se ponovno javlja u 20. stoljeću, pojavom tehnologije i nove globalne revolucije. U to vrijeme također nastaju i ekonomske škole diljem svijeta, u zemljama poput Njemačke, Austrije, Francuske.. Osim poticanja poduzetništva, Francuska je posredstvom ekonomskih škola doprinijela pojavi teoretičara, poput Richarda Cantillona, koji je prvi iskoristio pojam “poduzetnik”, Jean Baptiste Say, koji je utemeljio tri faktora proizvodnje (kapital, rad, zemlja)<sup>10</sup> te Nicolas Baudeau, koji smatra da je osnovna karakteristika poduzetnika rizik. Ekonomske škole u to vrijeme su većinom imale klasičan pristup poduzetništvu. Klasičan pristup podrazumijeva usredotočenost na tržišni pristup te orijentaciju na poslovne ciljeve, vjerovanje da je poduzetnik stvaratelj bogatstva. Klasična škola se također zagovarala da profit nije plaća, već rezultat sveukupnih vještina i talenata poduzetnika. U to doba također nalazimo i neoklasičnu školu poduzetništva koja je imala moderniji pristup i tumačenje. Neoklasičari gledaju poduzetništvo kao dinamično, inovativno i promjenjivo kretanje, te smatraju da su analize klasičnog poduzetništva dovoljne samo u situacijama gdje su promjene prirodno uvjetovane, odnosno da nisu vezane za ekonomiju.<sup>11</sup> Profit je po neoklasičnom pristupu samo cijena za pružene poduzetničke usluge, a ne nagrada. Jedan od teoretičara neoklasične škole je Alois Schumpeter (“otac poduzetništva”), koji je povezo pojam poduzetnika i inovatora, te poduzetnika nije definirao samo kao vlasnika poduzeća već kao i radnika koji se bavi poduzetničkim funkcijama. Alois Schumpeter je tvrdio da se poduzetnička aktivnost ostvaruje u samo tri koraka; poslovnim

---

<sup>8</sup> Landes, Mokyr i Baumol, *The invention of enterprise : entrepreneurship from ancient Mesopotamia to modern times*, 6.

<sup>9</sup> Šipić, *Osnove poduzetništva*, 15.

<sup>10</sup> Jovanović, *Preduzetništvo u savremenim uslovima poslovanja*, 6.-7.

<sup>11</sup> Zubaj, *Poduzetništvo kroz različite teorijske pristupe*, 23.

špekulacijama, inovacijama te marljivošću te da je poduzetnik ‘*kreativni destruktor*’. Inovacija je važan pojam koji se uvijek veže za poduzetništvo, za to se zalagao i američki teoretičar Peter Drucker. Po Drucker-u, ekonomija se temelji na poduzetničkim strategijama i upravljanju te na sustavnoj inovaciji. Drucker je također i naveo sedam inovacijskih izazova koji se mogu povezati sa Schumpeter-ovim ‘*kreativnim destruktorom*’: <sup>12</sup>

**Tablica 1: Druckerovih sedam inovacijskih izazova**

1. Nepredvidljivost uspjeha, tj. neuspjeha
2. Nesklad među sadašnjosti i budućnosti
3. Inovacije temeljene na potrebama procesa
4. Promjena u strukturi industrije i tržišta
5. Demografske promjene
6. Nove spoznaje i znanja
7. Promjene u razmišljanjima

Izvor: Drucker i Ferdinand 1985, 35

Prva četiri izazova navedena u tablici se nalaze i pojavljuju unutar privatnih i javnih poduzeća. Preostala tri inovacijska izazova pojavljuju se izvan okvira poduzeća ili industrije. Svaki izazov posjeduje posebno obilježje, nisu definirane mjere ograničenja te se većinom preklapaju u poslovanju.

Povijest razvoja teorije poduzetništva i u suvremeno doba može potaknuti rasprave među poduzetnicima te dovesti do postavljanja novih istraživačkih pitanja. Različiti pristupi pomogli su boljom spoznajom poduzetništva danas, no postoje još mnoga nepoznata područja poduzetništva koja zahtijevaju objašnjenja i proučavanje.

<sup>12</sup>,Drucker i Ferdinand, *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, 35.

## 2. GLAVNE ODREDNICE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Obiteljsko poduzetništvo je dominantan oblik poslovanja te je danas od velike važnosti za ekonomski razvoj. Obiteljska poduzeća su jedna od najzastupljenijih oblika vlasništva poduzeća diljem svijeta.

Obiteljsko poduzeće je opširan pojam, te je potrebno poznavati osnovne značajke obiteljskih poduzeća kao i razumjeti njihove prednosti i nedostatke kako bi se bio uvid zašto većina obiteljskih poduzeća tolike godine opstaje na promjenjivom tržištu. Veličina obitelji koja osnuje poduzeće nije od velike važnosti. Razlikuju se poduzeća u kojima sudjeluju samo uži članovi obitelji (supružnici i djeca koja nisu još zasnovala vlastite obitelji) te poduzeća gdje je uključena i šira obitelj (unučad, zet, nećaci...). Posvećenost obitelji tvrtki, njihova prilagodljivost promjenama i usmjerenost na dugoročno ulaganje ključni su čimbenici uspjeha obiteljskih tvrtki. Brojni su razlozi pridonijeli razvoju obiteljskih poduzeća koja su s vremenom postala poznata imena diljem svijeta.

### 2.1. KRITERIJI ZA ODREĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Kako bi se preciznije odredilo obiteljsko poduzeće, potrebno je voditi se kriterijima; postotak vlasništva, utjecaj prilikom glasanja kod poslovnih pitanja, koliko generacija je uključeno u poslovanje te mogućnost kontrole.<sup>13</sup> Postavljeni su i kriteriji za određivanje obiteljske uključenosti u poslovanje. Po široj definiciji, kriteriji su kontrola strateškog odlučivanja i cilj zadržavanja poduzeća unutar obitelji, što najčešće znači da je prisutan nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti, obitelji je omogućena određena kontrola tijekom donošenja strateških odluka te je primaran cilj zadržati poduzeće unutar obitelji. Članovi obitelji po široj definiciji ne utječu na svakodnevno poslovanje, no posjeduju utjecaj prilikom donošenja odluka zahvaljujući članstvom u upravi ili po značajnom vlasničkom udjelu. Kriteriji po srednjoj definiciji su svi kriteriji koji su već spomenuti u široj definiciji s dodatnim kriterijima da je kontrola zakonski utvrđena te da osnivač, ili njegov nasljednik aktivno upravlja poduzećem

---

<sup>13</sup> Buble, *Management malog poduzeća*, 83.

Srednja definicija najčešće predstavlja poduzeća u Kojima je samo jedan član obitelji uključen u svakodnevne poslovne aktivnosti. Najuža definicija sadrži uključenost više generacija, direktnu uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja te da u poduzeću postoji jedan ili više članova obitelji koji posjeduju menadžersku odgovornost. Vođenje po najužoj definiciji predstavlja značajan stupanj obiteljske uključenosti u poduzeću.<sup>14</sup>

Obiteljska poduzeća koja su kroz generacije održala svoj poduzetnički duh izvor su mnogih popularnih svjetskih brendova. Često stavljajući fokus na razvoj povezanosti članova obitelji i zaposlenika te dugoročni pogled u svoje operacije, omogućilo im je da uspješno prošire svoje poslovanje i da dođu do novih otkrića u njihovom poslovanju koje generiraju profit. Međutim, obiteljske tvrtke mogu se susresti s poteškoćama poput planiranja nasljeđivanja, prelaska iz male u veliku tvrtku te održavanja obiteljskog sklada. Obiteljska poduzeća imaju urođenu predanost svom uspjehu, to je zato što rad često služi kao primarni izvor prihoda i uzdržavanja obitelji svakome tko je uključen u poslovanje. Način na koji članovi obitelji upravljaju poduzećem odražava njihov osobni udio u uspjehu poduzeća, zbog toga su obiteljski poduzetnici strastveniji i više ulažu u svoj posao što dovodi do inovativnih ideja i prilika za rast, za razliku od poduzetnika koji ne vode poslovanje s obitelji. Kao što postoje i razni kriteriji kod obiteljskih poduzeća, unutar njih nalazimo i razne interese pojedinaca.

Postoji izreka da ni jedna osoba nije ista, te isto vrijedi i u obiteljskom poduzetništvu. Svaka obitelj je različita, pa tako je i svaki član obitelji različit. Pod različitost se podrazumijevaju i drugačiji interesi članova obitelji u poslovanju. Pojednim članovima obitelji je interes imati punu uključenost u upravljanju poduzećem i svakodnevnom poslovanju, dok je drugima u interesu biti samo u odboru ili na važnim pozicijama. U obiteljskim poduzećima postoje dva podsustava: obiteljski podsustav i podsustav obiteljskog poslovanja, po njima možemo podijeliti i interese: interesi poslovanja i interesi obitelji.<sup>15</sup> Primarni obiteljski interesi su briga i skrb članova obitelji, te stvaranje i održavanje harmonije i međusobnog poštovanja u poslovnom i privatnom životu. Potrebe se ne razlikuju od drugih obitelji, a to su ljubav i potpora. Interesi poslovanja se ne vode emocijama, već racionalnošću i željom za ostvarenje ciljeva i postizanjem rezultata koji odgovaraju na zahtjeve tržišta. Brigu i pažnju zamjenjuju rast i razvoj te se članovi obitelji vode mentalitetom kako uvijek biti bolji. Za optimalne poslovne rezultate bitno je uskladiti dva podsustava, pa tako i izjednačiti poslovne interese i interese obitelji.

---

<sup>14</sup> Bulog i Kružić, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 37.

<sup>15</sup> *Ibid.*, 39.

Neravnoteža obiteljskog i poslovnog podsustava može dovesti do dva ishoda; prevelika posvećenost poslovnom podsustavu što dovodi do razaranja odnosa članova obitelji, te prevelika posvećenost obiteljskom podsustavu što može dovesti do pada uspješnosti poslovanja. Kako bi se dovela ravnoteža između dva podsustava, u poslovanju se mora dati važnost idućim varijablama: <sup>16</sup>

- Kontrola - Kontrola služi za pomoć u pronalaženju načina kako se donose odluke u obitelji i u poduzeću.
- Karijera - Svi članovi obitelji trebaju imati mogućnost stvaranja karijere unutar poduzeća.
- Kapital – Članovi obitelji trebaju imati slobodu kod raspolaganja svojim udiom kapitala, s time da to ne smije biti na štetu ostalim članovima obitelji
- Konflikt – Konflikte treba pravovremeno rješavati
- Kultura – Obiteljske vrijednosti koje se tijekom poslovanja moraju njegovati i prenositi na iduće generacije i zaposlenike

Balansiranje poslovnog i obiteljskog sustava pomoću navedenih varijabli dovodi do međusobnog povjerenja članova obitelji, harmonije te poslovne efikasnosti.

Obiteljsko poduzetništvo oduvijek je bio važan čimbenik u rastu uspješnih tvrtki u različitim industrijama. Obiteljski faktor nudi izrazitu prednost u poslovanju, budući da omogućuje zajedničku viziju i vrijednosti koje se mogu prenositi s generacije na generaciju. Ova dosljednost omogućuje dugoročno ulaganje u identitet poduzeća, što je ključno za njen uspjeh i izgradnju čvrstih temelja koji podržavaju konkurentnost i dugovječnost tvrtke. Osim toga, potiče kulturu povjerenja, predanosti i odgovornosti te potiče posebne osobine kao što su prilagodljivost i predanost. Uspješna obiteljska poduzeća i ispitivanje varijabli koje utječu na njihove svjetske uspjehe mogu poslužiti kao mjerilo za utvrđivanje nužnosti obiteljskog poduzetništva u stvaranju globalnih brendova.

---

<sup>16</sup> Carlock i Ward, *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, 15.



## 2.2. POVIJESNI RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Kod obiteljskog poduzetništva nije moguće procijeniti točno vrijeme nastanka, no vjeruje se da potiče još od 2000.g. Pr. Kr, te da se razvijalo u gotovo svim kulturama svijeta.<sup>17</sup> Obiteljska poduzeća su dominirala tržištem čak i prije industrijske ere. Najstarije obiteljsko poduzeće je “*Kongo Gumi*”, nastalo u Japanu. Obitelj Kongo se preselila u Japan 578. godine, s namjerom izgradnje budističkog hrama, te su nastavili poslovati u polju graditeljstva i izgradnje hramova, kao i njihovo održavanje. “*Kongo Gumi*” je postojalo sve do 2005. godine, kada je zatvoreno zbog dugovanja vlasnika te je otišlo u stečaj. Pri samom kraju poslovanja, poduzeće je vodila 40., i 41. Generacija obitelji Kongo.<sup>18</sup> Jedan od poznatijih primjera obiteljskog poduzeća je “*Medici banka*”<sup>19</sup>. Medici banka je financijska institucija koju je pokrenula obitelj Medici, te je bila najutjecajnija institucija od 1397.—1494. Godine. Zahvaljujući banci, obitelj Medici je postala među najbogatijim obiteljima u Europi te među najutjecajnijim obiteljima u Italiji. Tijekom perioda prve industrijske većina poduzeća bila je u obiteljskom vlasništvu. Poticaju dodatnog razvoja obiteljskih poduzeća doprinijela je druga industrijska revolucija te razvoj novih tehnologija. Ubrzo su se obiteljska poduzeća proširila na druge grane industrije poput industrije hrane i pića, duhanske industrije, prijevoza i dr.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Kružić, *Obiteljski biznis*, 131.

<sup>18</sup> Bakotić i drugi, *Obiteljsko poduzetništvo*, 90.

<sup>19</sup> De Roover, *The rise and fall of the Medici bank*, 9.

<sup>20</sup> Chandler i Hikino, *Big business and the wealth of nations*, 340.-342.

**Tablica 2: Prva obiteljska poduzeća**

	NAZIV	GODINA NASTANKA	DRŽAVA
1.	Kongo Gumi Ltd.	578.	Japan
2.	Hoshi	718.	Japan
3.	Chateau de Gouliane	1000.	Francuska
4.	Barone Ricasoli	1141.	Italija
5.	Barovier & Toso	1295.	Italija
6.	Hotel Pilgrim Haus	1304.	Njemačka
7.	Richard de Bas	1326.	Francuska
8.	Torrini Firenze	1369.	Italija
9.	Antinori	1385.	Italija
10.	Camuffo	1438.	Italija

Izvor: Bakotić et al. 2016, 97

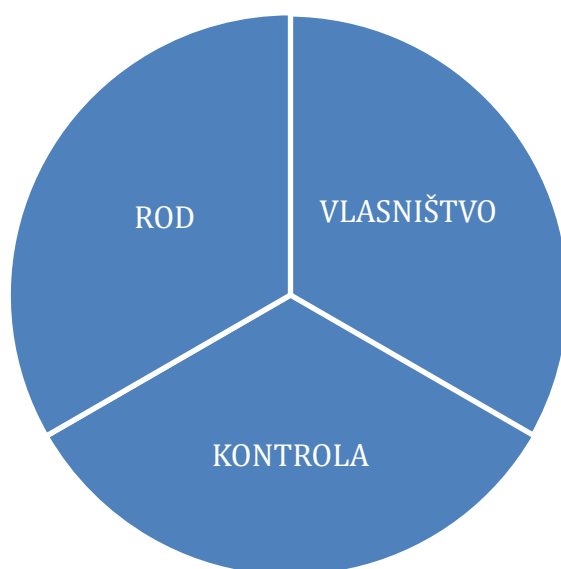
U tablici se nalazi popis najstarijih obiteljskih poduzeća s njihovom godinom nastanka te s popisom državi iz kojih potječu. Većina poduzeća koja se nalazi u tablici posluju i danas te iza sebe imaju šaroliku priču o počecima, razvoju poduzeća i o njegovom nasljeđivanju kroz generacije.

Obiteljska poduzeća su kroz vrijeme stvorila osnovne karakteristike po kojima ih se može prepoznati i istaknuti na tržištu. Svaka generacija obitelji ostavi svoj ‘otisak’ u poduzeću, bez obzira što provode iste vrijednosti i kulturu kao i generacije prije njih

## 2.3. OSNOVNE ZNAČAJKE OBITELJSKIH PODUZEĆA

Obiteljsko poduzeće sastoji se od niza komercijalnih pothvata koje jedna ili više obitelji i članovi tih obitelji zajednički kontroliraju ili njima upravljaju, a mogu varirati od malih obiteljskih trgovina, obrta i OPG-a, do trgovačkih društava. Obiteljsko poduzeće je; “svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili na koji obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj.” Obiteljsko poduzeće karakteriziramo po tri osnovna elementa: rod (obitelj, krvno srodstvo), vlasništvo i kontrola (mogućnost utjecanja). Utjecaj navedena tri elementa može se objasniti kroz njihove pozicije i međudnose, kao što je prikazano u obiteljskom modelu:

Slika 1: Tri glavna elementa obiteljskog modela



Izvor: Kružić 2004, 130

Rod, vlasništvo i kontrola mogu se naći u sedam različitih pozicija:<sup>21</sup>

- 3 pozicije vanjskih sektora – proizlaze iz prisutnosti aktera u dimenzijama roda, vlasništva i kontrole, imaju samo jednu vezu s poduzećem; član obitelji (bez vlasničkih udjela, nije zaposlen u poduzeću), osoba koja nije član obitelji (vlasnik udjela, nije

<sup>21</sup> Kružić, *Obiteljski biznis*, 130.

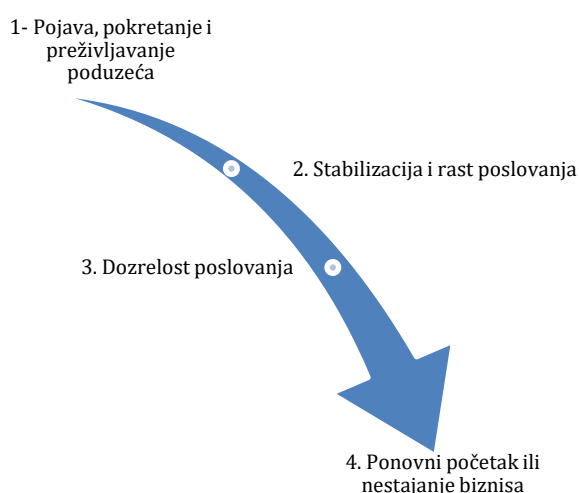
zaposlena u poduzeću), osoba koja nije član obitelji (bez vlasničkih udjela, zaposlenik poduzeća)

- 4 pozicije unutarnjih sektora – određuju se preklapanjem dimenzija obiteljskih poduzeća: član obitelji (vlasnik udjela, nije zaposlen u poduzeću), osoba koja nije član obitelji (vlasnik udjela, zaposlenik poduzeća), član obitelji (bez vlasničkih udjela, nije zaposlenik poduzeća), osoba koja nije član obitelji (vlasnik udjela, zaposlenik poduzeća)

Kako bi se preciznije odredilo obiteljsko poslovanje, uz osnovne kriterije koriste se i dodatni kriteriji poput utjecaja prilikom glasanja, mogućnost kontrole, utjecaja prilikom strateškog odlučivanja, međugeneracijska uključenost u poslovanje te aktivni menadžment članova obitelji.<sup>22</sup> Uspjeh je zajamčen ako se sva tri osnovna elementa obiteljskih poduzeća uspiju uskladiti, te se ispunjava glavni cilj; očuvanje identiteta i kulture obitelji tijekom stvaranja financijske sigurnosti.

Svako obiteljski poduzeće tijekom poslovanja prolazi određena razdoblja uzrokovana rastom i padom poduzeća. Glavni pokretač kod obiteljskih poduzeća je vrijeme, jer se nastoji pratiti prirodni ritam ljudskih života. Obiteljska poduzeća prolaze kroz četiri glavna razdoblja:<sup>23</sup>

Slika 2: Životni ciklus obiteljskih poduzeća



Izvor: Bulog i Kružić, 2012, 35

<sup>22</sup> Buble i Kružić, *Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, 35.

<sup>23</sup> Bulog i Kružić, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 105.

Razdoblja se javljaju kroz period koji nastaje osnivanjem obiteljskih poduzeća te završava prestankom poslovanja. *Pojava, pokretanje i preživljavanje* poduzeća je prva faza pojavom obiteljskog poduzeća kojoj je primarni zadatak započeti poslovanje.<sup>24</sup> Najveća usredotočenost je na razvoju te na aktivnostima koje su usmjerene k izgradnji poduzeća, što uključuje pružanje usluga i proizvodnju proizvoda. Prvu fazu karakterizira nizak stupanj organizacije, visoka razina financijskog rizika, nedostatak resursa i sredstava, želja za što bržim postizanjem rezultata te slaba konkurentna pozicija.<sup>25</sup> Sve aktivnosti poslovanja su usmjerene na opstanak poduzeća i na stabilizaciju poduzeća na tržištu. Prva faza se smatra najtežom fazom životnog ciklusa poduzeća.

*Stabilizacija, uspjeh i rast poslovanja* je druga faza, te faza u kojoj je moguće procijeniti ako je obiteljsko poduzeće uspješno na tržištu. Javlja se podjela rada te se poboljšava organizacija poduzeća stvaranjem novih organizacijskih jedinica. Karakteristike ove faze su dobri odnosi s kupcima i dobavljačima te veća kontrola nad financijskim rizicima. U drugoj fazi je poslovna energija najveća jer su zaposlenici i vlasnici svjesni sigurnosti radnih mjesta i postojanosti poslovanja.

*Dozrelost poslovanja* je faza u kojoj se uvode pravila i procedure u organizaciju poslovanje, profitabilnost se smanjuje te proizvod ili usluga na kojoj se temelji uspjeh obiteljskog poduzeća gubi prepoznatljivost i popularnost. Poduzeće gubi konkurentsku prednost te se u ovoj fazi definira ako će prodaja postići ponovni rast ili ako će nastaviti padati.<sup>26</sup> Najčešće u ovoj fazi vlasnici obiteljskih poduzeća zapošljavaju profesionalne menadžere koji se sa svojim znanjem i iskustvom nose s poteškoćama poslovanja te pokušavaju vratiti poduzeće na pravi put pomoću upravljačkih sposobnosti i novim inovacijama.

*Ponovni početak ili nestajanje* je posljednja faza u kojoj se odlučuje ako poduzeće propada ili opstaje na tržištu. Karakteristike posljednje faze su slaba konkurentna prednost i pad poslovnih performansi.

Obiteljska poduzeća imaju dugu povijest i imala su značajan utjecaj na gospodarstvo te su s vremenom razvila obilježja koja ih definiraju na tržištu među potrošačima i konkurencijom. Njihove značajke im pomažu u ostvarenju njihovog glavnog cilja: ostvariti uspjeh u poslovanju i zadržati poduzeće unutar obitelji.

---

<sup>24</sup> Bakotić i Kručić, *Obiteljsko poduzetništvo*, 101.

<sup>25</sup> Ibid., 120.

<sup>26</sup> Ibid., 102

## 2.4. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKIH PODUZEĆA

Kako bi se razumjele pojedine prednosti i nedostatke obiteljskih poduzeća, bitno je podijeliti obiteljsko poduzeće na dva sustava; *obiteljski sustav* i *poslovni sustav*. Obiteljski sustav se temelji na osjećajima dok je poslovni sustav racionalan, u obiteljskom sustavu također prevladava skrb za obiteljske članove, jednakost članova obitelji te ga karakterizira i članstvo do kraja života, prevladava odanost i skrb za dobrobit članova obitelji. Poslovni sustav se temelji na zadacima, nagrađuju se samo rezultati koji su potrebiti za uspješno poslovanje, te ako se ne ispune isti, zaposlenik napušta poduzeće, osjećaji i obiteljski odnosi se stavljaju sa strane s obzirom da u poslovnom sustavu nisu od velike važnosti.<sup>27</sup>

Neslaganje članova obitelji i ostalih osoba koje sudjeluju u poduzeću može dovesti do stresnih situacija i napetosti, što dovodi i do isključivanja pojedinaca koji ne pripadaju obitelji tijekom donošenja bitnih strateških odluka. Drugi izazov s kojim se suočavaju obiteljske tvrtke je planiranje nasljeđivanja. Mnoge obiteljske tvrtke prenose se generacijama, a svaka generacija ima svoje ciljeve i očekivanja. Moguće je stvaranje napetosti između starijih zaposlenika poduzeća i nadolazeće generacije iz obitelji, što može dovesti do borbe za moć unutar tvrtke te do raznih nesuglasica. Sukobi mogu nastati i oko pitanja kao što su ovlasti za donošenje odluka ili naknada. Važno je da obitelji od samog početka utvrde jasne uloge i odgovornosti te da napravi dobru organizacijsku strukturu u poduzeću kako bi se izbjegle ovakve vrste problema. Isprepletenost različitih funkcija kod pojedinca često dovodi do dojma neprofesionalnosti, što loše utječe na poslovanje poduzeća.<sup>28</sup>

Unatoč ovim izazovima, obiteljska poduzeća imaju nekoliko prednosti u odnosu na javna poduzeća. Budući da su uključeni članovi obitelji bliski, skloniji su otpornosti u kriznim situacijama tijekom poslovanja te su spremni na odricanja kako bi poduzeće bilo uspješno. Obiteljske tvrtke također više ulažu u svoje zaposlenike, stvarajući dugotrajne odnose pomoću kojih osiguravaju razvoj zaposlenih i zadržavanje zaposlenih u poduzeću, tretirajući ih 'humanije'. Kroz poslovanje obiteljskog poduzeća se kontinuirano izgrađuje povjerenje i lojalnost među članovima obitelji i među njihovim zaposlenicima. S obzirom da svi članovi obitelji beneficiraju od uspjeha poduzeća, veća je vjerojatnost da će se svi maksimalno uključiti

---

<sup>27</sup> Čovo, *Održivo poduzetništvo*, 33.

<sup>28</sup> Bulog i Kružić, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 59.

u njegovo poslovanje te da će se međusobno podržavati i raditi naporno. Tablica koja slijedi detaljno prikazuje temeljne razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća.

**Tablica 3:** Temeljne razlike obiteljskih poduzeća i poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu

OBITELJSKO PODUZEĆE	NEOBITELJSKO PODUZEĆE
Dugoročna uključenost članova obitelji	Temelji se na obavljanju radnih zadataka
Subjektivnost	Racionalan pristup
Članovi imaju jednak utjecaj	Sustav nagrađivanja
Briga o članovima obitelji	Visoka fluktuacija zaposlenika

Izvor: Čovo 2007, 33

Dugoročno razmišljanje je jedna od glavnih karakteristika obiteljskog poduzeća, te zbog toga obiteljska poduzeća imaju prednost u odnosu na neobiteljska poduzeća jer dugoročnost ima pozitivan učinak na buduće poslovanje. Nedostatak dugoročnosti kod neobiteljskih poduzeća je jedan od glavnih uzroka visoke fluktuacije zaposlenika. Dio djelatnika ne planira ostati zaposleno na duži period te ne razmišljaju kako postupci utječu na poslovanje poduzeća u budućnosti. Po tablici se može zaključiti da je primarna razlika što se neobiteljska poduzeća sastoje od čimbenika koji postavljaju uspješnost kao prioritet, dok obiteljska poduzeća posjeduju čimbenike koji se zasnivaju na povjerenju, odanosti i zadovoljstvu članova uključenih u poslovanje.

Obiteljska poduzeća imaju nekoliko prednosti u odnosu na neobiteljska poduzeća. Četiri osnovne skupine prednosti obiteljskih poduzeća se definiraju kao: <sup>29</sup>

- financijski resursi
- organizacijski resursi
- ljudski potencijali
- resursi uvažnosti i dobrog glasa.

*Prednost financijskih resursa* predstavlja mogućnost obitelji da ujedini svoje financijske resurse prilikom pokretanja novih poslovnih pothvata, što olakšava samo pokretanje poslovanja te im investicija osigurava dugoročni prihod i priliku za ponovnim investiranjem u budućnosti. *Prednost organizacijskih resursa*; sposobnost članova obitelji da vlastitu kulturu integriraju u samu organizacijsku shemu poduzeća, stvaranje međusobnog povjerenja. *Ljudski potencijali*

<sup>29</sup> Dollinger, Richard i Austen, *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, 390.

su prednost jer zajednički zadaci, cilj i vizija, pomažu u izgradnji međusobnih odnosa što jača poduzeće i potiče njegovu efikasnost. *Prednost uvažnosti i dobrog glasa* imaju obiteljska poduzeća koja su stvorila reputaciju, te čije ime predstavlja njihovu kulturu, vrijednosti i samo poduzeće.

Obiteljske tvrtke često imaju snažan osjećaj identiteta i svrhe, što im može pomoći da se istaknu na tržištu među svojim konkurentima. Obiteljska poduzeća, su osebujna po tome što su usmjerena na dugi rok i kvalitetu, s naglaskom na etičnosti i društvenih odgovornosti što ih ističe od drugih oblika osnivanja poduzeća, omogućavaju i stvaranje direktnih odnosa s dobavljačima i kupcima, što stvara prijateljske veze. Obiteljsko poduzetništvo je složena i dinamična pojava na koju utječu različiti čimbenici, može biti korisno iskustvo koje omogućuje obiteljima da rade zajedno s voljenima te da grade nasljeđe za buduće generacije. Obiteljska poduzeća razvijaju se usporedno s gospodarstvom te kroz vrijeme nastavljaju igrati značajnu gospodarsku i ekonomsku ulogu u državi.



### 3. STVARANJE BRENOVA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

Brend se može definirati kao vrsta proizvoda koju proizvodi određena kompanija te koji se prodaje po određenom nazivu ili u poslovnoj definiciji: skupina čimbenika koju ljudi asociraju s pojedinim proizvodima ili kompanijama.<sup>30</sup> Brendiranje je proces stvaranja i širenja naziva brenda te njegovih kvaliteta i sposobnosti. Može se primijeniti na cjelokupni poslovni identitet kao i na pojedinačne proizvode i usluge. Brend se može kategorizirati kao nematerijalno dobro, ključni element koji pravilnim korištenjem može tržištu pokazati samu bit postojanja poduzeća, proizvoda ili usluge, kao i stvarati velike prihode i profit koji se s vremenom mogu pretvoriti u značajnu vrijednost poduzeća koje posjeduje tu marku i tako garantira vremenski održivu prednost na tržištu. Proces brendiranja se kroz desetljeća razvijao unatoč učestalim promjenama koje se događaju na tržištu te s vremenom postaje sve popularnije implementirati brendiranje u poslovanje poduzeća.

#### 3.1. TEMELJNI KONCEPTI BRENDIRANJA PROIZVODA I USLUGA

Marke danas predstavljaju glavnu trajnu imovinu poduzeća koja ima veću važnost nego svi njeni proizvodi. Markom je potrebno pažljivo upravljati te ju stalno razvijati, tu ulogu ima brendiranje, odnosno proces razvoja marke.

Cilj brendiranja je unaprijediti tržišnu poziciju poduzeća te mu pomoći da se istakne nad svojim konkurentima. Termini koji se mogu povezati s procesom brendiranja su: kreativnost, maštovitost, utjecaj, pozicioniranje, imidž i utisak.<sup>31</sup> Marka se stvara kroz duži vremenski period, te je potrebna upornost i strpljenje kako bi marka naposljetku bila uspješna.

---

<sup>30</sup> Milić, *Proces izgradnje brenda*, 30.-35.

<sup>31</sup> *Ibid.*, 34.

Proces brendiranja moguće je podijeliti u pet faza:<sup>32</sup>

1. Planiranje brenda – organizacijski okvir
2. Analiza brenda – vanjska i unutrašnja
3. Strategija brenda – arhitektura ciljnog tržišta
4. Izgradnja brenda – implementacija marketinškog plana
5. Revizija brenda – kontrola i monitoring

Kroz vrijeme stvorile su se i tri glavne kategorije koje su teorijski definirale brendiranje. Identifikacija, diferencijacija i personifikacija.<sup>33</sup>

*Identifikacija* je proces primjene identiteta brenda. Identitet brenda označava jedinstveni skup asocijacija brenda, sastoji se od jezgre brenda i proširenog identiteta brenda. Jezgra brenda je sama srž postojanja brenda, te s vremenom ostaje nepromjenjiva kako se brend proširuje na nova tržišta. Fokus jezgre brenda su: usluga, atributi proizvoda, profil potrošača i dr. Prošireni identitet brenda se odnosi na elemente identiteta koji su onda podijeljeni u skupine koje pomažu upotpuniti sveukupni identitet.

*Diferencijacija* po Dickson-u (1997.) je “akcija razlikovanja proizvoda od proizvoda konkurencije po jednoj ili više performansi i značajki.” Cilj strategije diferencijacije ovisi o tome kako potrošači percipiraju razlike između kompanija koje nude svoj proizvod ili uslugu i njihove konkurencije. Diferencijaciju dijelimo na dva glavna načina: Diferencijacija po *cijeni* i diferencijacija po *usluzi*. Diferencijacija po cijeni je sposobnost kompanije da se diferencira po konkurentskoj cijeni. Diferencirati se po cijeni je isplativa strategija za mnoge kompanije, no iako cijena ne označava profit, većinom je koriste samo velike kompanije, što ne znači da nije isplativa strategija za mala poduzeća. Diferencijacija po usluzi se bazira na tome da kompanije korisno iskoriste uslugu koju nude te da iskoriste utjecaj koji ostavlja na svoje potrošače maksimalno za dobrobit kompanije.

---

<sup>32</sup> Milić, *Proces izgradnje brenda*, 6.

<sup>33</sup> Roper, *Evolution in branding theory and it's relevance to the independent retail sector*, 10.

*Personifikacija* se odnosi na proces davanja ‘osobnosti’ brendu. Potrošači percipiraju da određeni brendovi posjeduju osobnost te koriste te karakteristike kako bi koristili emocionalne koristi od brenda ili za samo izražavanje. Osobnost brenda je skup ljudskih karakteristika koje služe simboličnoj namjeni za razliku od ostalih stavki brendiranja koje služe utilitarističkoj namjeni.

**Tablica 4: Faze razvoja brenda i brendiranja**

Vrijeme	Promjena u makro okruženju	Cilj	Primjer	Faza u razvoju brendiranja
200BC	Korištenje alata, razvoj trgovine	Identifikacija trgovaca	Pečati i znakovi	IDENTIFIKACIJA
476BC-1492AD	Razvoj i veći utjecaj zakonodavstva i mobilizacije	Identifikacija vlasništva	Marke	IDENTIFIKACIJA
16C	Razvoj mobilizacije	Identifikacija - što se prodaje	Znakovi ispred pub-ova	IDENTIFIKACIJA
1760-1830	Industrijalizacija proizvodnje	Identifikacija proizvođača	Ime brenda	DIFERENCIJACIJA
1830-1970	Razvoj infrastrukture distribucije i komunikacije te proizvodnje na veliko	Diferencijacija proizvoda po kvaliteti i njegovim značajkama	Reklamiranje brenda	DIFERENCIJACIJA
1970-1990	Razvoj uslužnog sektora	Komunikacija (nematerijalna diferencijacija)	Narativi brenda	PERSONIFIKACIJA
1990-Danas		Stvaranje veze s potrošačima	Mikro marketing	PERSONIFIKACIJA

Izvor: Roper 2006, 11

Tijekom vremena, razvio se element brenda koji uključuje ljudsku podsvijest, odnosno ono što oni percipiraju o brendu. Ljudska podsvijest također igra ulogu i kod samog proizvoda, ljudi će ga ili prihvatiti ili odbiti, stvaraju određenu percepciju o njemu ovisno koliko im je koristan i koliko zadovoljava njihove potrebe, uz njegova fizička obilježja i sastav.

Odnos proizvoda i marke se može gledati kroz pet razina:<sup>34</sup>

- Korist je temeljna potreba ili želja koju kupac zadovoljava proizvodom ili uslugom
- Generička razina proizvoda su očekivane funkcije koje proizvod mora sadržavati kako bi ispunio određene potrebe
- Očekivana razina proizvoda koja se sastoji od obilježja koje kupac očekuje
- Obogaćeni proizvod, razina koja uključuje dodatne atribute koje ga razlikuju od drugih proizvoda
- Potencijalni proizvod, predstavlja sve promjene koje bi se proizvodu mogle dogoditi u budućnosti

Kroz vrijeme razvili su se mnogi koncepti vezani uz brendiranje, koji se koriste i danas kako bi poduzeća bila uspješnija prilikom stvaranja vlastitog brenda i kako bi se poboljšao proces brendiranja, koji je od iznimne važnosti za uspjeh svakog poduzeća.

---

<sup>34</sup> Gad, *4-D Branding*. 21.

## 3.2. VAŽNOST BRENDIRANJA PROIZVODA I USLUGA

Brend poduzeća u današnje vrijeme predstavlja moć, tvrtke se rangiraju po kvalitativnim čimbenicima kao što su prepoznatljivost njihova imena, po njihovom ugledu, vrijednostima i intelektualnom vlasništvu više nego po fizičkoj imovini.<sup>35</sup> Proces brendiranja svakodnevno utječe na kupce, te uzrokuje donošenje odluka potrošača zbog varijabli poput brenda, čak i u situacijama gdje su proizvodi skuplji od drugih proizvođača čiji brend nije toliko razvijen. Brendiranje omogućava mnogim poduzećima da postignu jednaki uspjeh kao i svoji konkurenti.

Implementacija brenda i procesa brendiranja u poduzeće nosi mnoge važnosti u toku njegovog poslovanja, neke od kojih su:<sup>36</sup>

1. Pomaže izdvojiti proizvod od ostalih proizvoda na tržištu
2. Indirektno utječe na kvalitetu i standard proizvoda
3. Smanjuje mogućnost imitacije proizvoda
4. Osigurava kompaniji prava na proizvod
5. Jača i olakšava proces marketinga proizvoda i kompanije
6. Pojačava utjecaj kompanije na tržištu
7. Lakše uvođenje novih proizvoda
8. Stvara odane potrošače

Važnost brendiranja se može podijeliti u četiri glavne komponente:

- važnost reputacije
- važnost odnosa
- važnost iskustva
- simbolična važnost

Brend definira *reputaciju* nekog proizvoda ili kompanije. Prilikom kupnje, naročito kod velikih iznosa (pr. kupnja automobila), potrošač se osjeća “sigurnije” i “uvjerenije” u kvalitetu

---

<sup>35</sup> Pavlek, *Branding – kako izgraditi najbolju marku*, 36.

<sup>36</sup> Keller i Lehmann, *Brands and Branding: Research findings and future priorities*, 4.

proizvoda kojeg kupuje samo zbog njegove reputacije ili reputacije proizvođača. Loša reputacija ili nepostojeća reputacija će vrlo lako odgovoriti potrošača od kupnje.

*Povjerenje* potrošača se osim pomoću reputacije, može zaslužiti i njegovanjem odnosa s kupcima. Kompanije mogu kao dio brenda koristiti način na koji se odnose prema svojim potrošačima, npr. ažurno odgovaranje na pitanja, ljubaznost, detaljno informiranje potrošača rezultira boljim odnosom s potrošačem što rezultira njegovoj lojalnosti kompaniji.

*Iskustvo* koje potrošač ima s proizvodom isto tako može biti od značajnog utjecaja na lojalnost. Izuzev kvalitete proizvoda, potrošač mora biti zadovoljan sveukupnim doživljajem i iskustvom kupnje i korištenja proizvoda.

*Simbolična važnost* se veže na prethodno spomenutu personifikaciju brenda. Brendovi postoje i kao simboli koji izražavaju različite identitete i vrijednosti.

Kako bi se pobliže razumjela važnost brendiranja te njegove koristi poduzeću, potrebno je iste koristi podijeliti prema njegovoj važnosti i koristi za poduzeće i na koristi i važnosti za potrošače. Koristi za poduzeće su: razina kvalitete, diferenciranje od konkurencije, jednostavnije rukovođenje, pravna zaštita obilježja, unapređenje ponude, izvor konkurentskih prednosti, izvor financijskih prihoda te razvoj novog proizvoda. Koristi brendiranja za potrošače su: obilježja proizvoda, minimiziranje rizika, ušteda vremena, definiranje odgovornosti proizvođača, ušteda novca, garancija, simboličko sredstvo i znak kvalitete.<sup>37</sup>

Pomoću spomenutih beneficija koje nosi proces brendiranja poduzeću i potrošačima, može se zaključiti da je izrazito bitan element poslovanja koji pravilnim korištenjem, može unaprijediti razvoj poduzeća i poboljšati njegovo poslovanje. Nedostatkom brenda i manjkom ulaganja u proces brendiranja, poduzeće ima manju šansu za uspjehom.

---

<sup>37</sup> Vranešević, *Upravljanje markama – Brand Management*, 20.

### 3.3. BREND KAO KONKURENTSKA PREDNOST OBITELJSKOG PODUZEĆA

Ključna prednost koju posjeduju obiteljska poduzeća je njihova strast prema viziji i misiji poduzeća, koja pomaže u stvaranju brenda i potiče snažnu emocionalnu vezu s kupcima. Pozitivni aspekti obiteljskih poduzeća stvaraju konkurentsku prednost, omogućujući poduzeću da se istakne od ostalih poduzeća na tržištu. Članovi obitelji često donose različite vještine i znanja, omogućujući tvrtki uspjeh na različitim tržištima i prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima. Ovaj snažan temelj za rast može se iskoristiti za stvaranje globalne robne marke koju karakterizira dugoročna perspektiva i predanost uspjehu.<sup>38</sup>

Prepoznatljiva vizija i vrijednosti obitelji i obiteljskog poduzeća mogu se uklopiti u identitet marke, dajući joj prednost u stvaranju razlika u očima potrošača od svoje konkurencije. Obiteljska poduzeća zbog nude veće prednosti za izgradnju brenda pomoću strasti i predanosti te prilagodljivosti i diferencijacije članova obitelji. Obiteljske tvrtke često imaju veću diskreciju pri donošenju odluka, što im omogućuje brzu prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima. Fleksibilnost je ključna za izgradnju globalnih brendova jer omogućuje obiteljskim tvrtkama da profitiraju od novih trendova i osvoje prethodno nedostupna tržišta. Sposobnost preokreta kada je to potrebno ključni je skup vještina jer omogućuje tvrtki da nastavi biti konkurentna i relevantna, što je učestala karakteristika obiteljskih poduzeća. Obiteljske tvrtke mogu stvoriti brendove koji su čvrsto usidreni na njihovim tržištima zahvaljujući ovakvom dugoročnom razmišljanju i ustrajnom ulaganju. Razvoj globalne marke nije bez poteškoća, planiranje nasljeđivanja jedna je od ključnih poteškoća s kojima se suočavaju obiteljske tvrtke, no posjeduju posebnu mješavinu predanosti, prilagodljivosti i dugoročnog razmišljanja koja pomaže obiteljskim tvrtkama izgraditi jake i trajne robne marke.

Prilikom implementacije procesa brendiranja u obiteljsko poduzeće, postavljaju se strateška pitanja vezana za razvoj brenda. Prvi ključan element prilikom postavljanja pitanja razvoja brenda je razumijevanje poslovanja (razumjeti viziju i misiju, ciljeve te okolinu), gdje se postavljaju pitanja:<sup>39</sup> Nakon razumijevanja poslovanja potrebno je razumjeti publiku

---

<sup>38</sup> Holt, *Brands and Branding*, 7.

<sup>39</sup> European Union, *Branding and extroversion handbook: A guide for SMES*, 12.

(razumjeti tržišne segmente, ponašanja, vjerovanja, vrijednosti te navike potrošača) kojoj je brend namijenjen. Kada poduzeće razumije svoje poslovanje i publiku može se kompetitivno pozicionirati (razumjeti trošak, fokus i diferencijaciju). Nakon što se brend pozicionira, obiteljsko poduzeće može započeti s kreativnim razvojem brenda (verbalni i vizualni identitet), potom slijedi implementacija. Posljednji korak je evaluacija brenda. Strateška pitanja koja se postavljaju prilikom procesa brendiranja pomoću spomenutih elemenata, navedena su u tablici 5, kako slijedi.

**Tablica 5: Faze postavljanja strateških pitanja**

Razumijevanje poslovanja	Razumijevanje publike	Kompetitivno pozicioniranje	Kreativni razvoj brenda	Implementacija	Evaluacija brenda
Što je naša svrha? Koju viziju imamo? Koju smo si misiju postavili? Koji su naši ciljevi? Što se događa u našem okruženju?	Što naši potrošači doživljavaju? Kakve su navike naših potrošača?	Koja je naša jedinstvena vrijednost? Koje je naše obećanje potrošačima? Kako možemo povećati našu vrijednost?	Koje je ime našeg brenda? Koji je vizualni identitet našeg brenda? Što će naš logo i vizualni identitet reprezentirati?	Kako pokrenuti brend? Kako da brend opstane?	Kako mjerimo uspješnost našeg poslovanja? Kako mjerimo svjesnost potrošača?

Izvor: Branding and extroversion handbook 2015, 12

Prva strateška pitanja nastaju kada obitelj razumije svoje poslovanje, odnosno osnove poduzeća i zašto je poduzeće uopće nastalo. Nakon razrade odgovora na strateška pitanja poslovanja, obiteljsko poduzeće mora razraditi odgovore na pitanja vezana uz publiku te mora odrediti koje je njihovo ciljno tržište. Poduzeće se mora kompetitivno pozicionirati, te se tek onda može započeti s procesom brendiranja. Prvo se postavljaju pitanja u kreativnom razvoju brenda, gdje se definiraju osnove. Nakon definiranja osnova, brend se implementira u poslovanje te se potom evaluira njegova uspješnost.



Još pitanja koje obiteljsko poduzeće mora razmatrati prilikom pokretanja brenda:<sup>40</sup>

- Posjeduje li obitelj definirane vrijednosti?
- Jesu li obiteljske vrijednosti i poslovne vrijednosti izjednačene?
- Kako unaprijediti performanse članova obitelji koji služe kao ambasadori brenda?
- Kako potaknuti naše zaposlenike da promoviraju naše obiteljske vrijednosti?

Obiteljski element pojačava sve osnovne elemente procesa razvoja brenda. Maksimalno korištenje identiteta obiteljskog poduzeća može znatno doprinijeti razvoju brenda. Primjer; ako je kompanija u vlasništvu iste obitelji već desetljećima, može se koristiti kao element brendiranja, osvrćući se na početke i povijest obitelji i kompanije te generacije kroz koju je kompanija prošla - potiče autentičnost i kredibilnost. Obiteljske tradicije koje su kroz godine članovi obitelji njegovali se itekako mogu istaknuti u poslovanju, adaptirajući se modernom dobu dok se održavaju "stari načini", što potiče inovaciju i bolju strukturu u poduzećima.

Za stvaranje jakog brenda potrebna je potpuna predanost i odgovornost svih članova obitelji, primorani su konstanto održavati ugled i ostvariti očekivanja prethodnih generacija, te se snažno identificirati s poslovanjem poduzeća.

Proces brendiranja je itekako od značaja za mnoga obiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća za razliku od neobiteljskih poduzeća u procesu brendiranja mogu koristiti obiteljski element, te kulturu i vrijednosti obitelji kako bi si povećali uspjeh brenda i poduzeća. Pravilna priprema za brendiranje te postavljanje pravih pitanja prije pokretanja procesa brendiranja može ostvariti obiteljskim poduzećima veliku konkurentsku prednost.

---

<sup>40</sup> Binz i Astrachan, *Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust*, 24.

## 4. BREND OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU - WALMART INC.

Walmart Inc. je američka multinacionalna kompanija koja specijalizirana za prodaju prehrambenih proizvoda kao i proizvoda za druge potrebe poput higijenskih potrepština i potrepština za dom. Godišnji prihod Walmarta Inc., koji upravlja mrežom trgovina diljem SAD-a premašuje 600 milijardi dolara.

Walmart Inc. globalno djeluje u industriji maloprodaje, veleprodaje te u ostalim poljima industrije poput e- trgovina. Walmart Inc. je lociran najviše po SAD-u, no prisutan je i u Kanadi, Africi, Čile-u, Kini, Meksiku i u Indiji. Poslovali su i u Argentini, kao i u Velikoj Britaniji i Japanu, no zbog slabog prometa u Velikoj Britaniji i Japanu, poslovnice su zatvorene. Najrasprostranjeniji segmenti te najveći tržišni utjecaj Walmart Inc. posjeduje u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje Walmart posluje u svih 50 županija. Portfelj Walmart-ovih proizvoda se dijeli na tri osnovne kategorije:<sup>41</sup>

- namirnice i sirovine
- generalna roba
- zdravlje i wellness

Namirnice i sirovine podrazumijevaju sve namirnice poput suhih namirnica, te mliječnih, mesnih, pekarskih i smrznutih proizvoda, te proizvoda za kućanstvo, poput proizvoda za čišćenje. Portfelj proizvoda uključuje i razonodu (elektronika, filmovi, knjige), robu za automobile i motocikle, te proizvode za kućanstvo (dekoracija). Pod zdravlje i wellness spada ljekarna, optičke usluge i ostale zdravstvene usluge koje nudi Walmart Inc.

Walmart Inc. je prvi na ljestvici najuspješnijih obiteljskih poduzeća na svijetu, iako je većinski javno poduzeće, 47,1% dionica i dalje pripada obitelji Walton. Walmart generira preko 500.000 USD\$ prihoda mjesečno te je jedna od najvećih maloprodajnih organizacija na svijetu. Walmart Inc., postigao je uspjeh pomoću poslovne strategije, marketinških taktika i svojom operativnom učinkovitosti. Međutim, da bi se u potpunosti razumio razvoj Walmarta Inc., potrebno je ispitati njegovu povijest, podrijetlo, rast i razvoj.

---

<sup>41</sup> Dernovšek, *An analysis of Wal-Mart's global strategy in the Brazilian market*, 15.-20.

## 4.1. POVIJESNI RAZVOJ PODUZEĆA

Walmart Inc. osnovao je Sam Walton, 1962. u Bentonville-u, Arkansas. Posao je započeo s malom lokalnom trgovinom koja nije imala široki izbor robe. Međutim, strateški plan Sama Waltona preokrenuo je Walmart u smjeru koji ga je kasnije doveo do pozicije jednog od najvećih trgovaca na malo na svijetu. Waltonova poslovna strategija izgrađena je oko dva ključna načela:

- prodaja širokog spektra proizvoda po najkonkurentnijim cijenama
- najbolja moguća korisnička usluga za svoje kupce

Načela se provode i danas, te su zaslužna za uspjeh Walmart-a.. Walmart Inc. je oduvijek bio prvenstveno u vlasništvu obitelji Walton. Sam Walton je bio direktor poduzeća od samih početaka 1962. godine pa sve do njegovog umirovljenja 1988. godine.

Obitelj je kontrolirala 24 prodajna mjesta i zaradila 12 milijuna dolara samo pet godina nakon pokretanja prve trgovine. U 1970-ima, Walmart je otvorio prodaju dionica kompanije široj javnosti. Početna dionica koštala je 16,50 USD. Walmart Inc. također je osnovao i svoju prvu ljekarnu i distribucijski centar 1970-ih. Obitelj Walton osnovala je krajem desetljeća "Zakladu Walmart" koja se koristi za prikupljanje novca i financiranje raznih obrazovnih inicijativa koje pomažu u iskorjenjivanju kulturoloških razlika i pomažu maloj djeci i njihovim roditeljima, educirajući ih kako se hraniti zdravo te koju hranu odabrati uzimajući u obzir njihovu kupovnu moć.

Walmartov godišnji prihod prvi je put premašio trilijun američkih dolara početkom 1980-ih. Imao je 276 prodajnih mjesta na svim lokacijama u to vrijeme, zapošljavajući 21.000 ljudi. Najraniju verziju "Sam's Club-a" osnovao je 1983. Sam Walton. Sam's Club je sestrinska tvrtka Walmart Inc., njena svrha je ekskluzivna opskrba članovima artiklima za veleprodaju. Obitelj Walton je 1987. godine osnovala "The Walton Family Foundation", a godinu dana kasnije otvoren je prvi super centar u Washington-u, Missouri. Ova trgovina kombinira generalnu robu s potpuno opskrbljenim supermarketom, dajući kupcima priliku da kupe sve što im je potrebno na jednom mjestu.

Kao prvi i najbolji trgovac na malo u Sjedinjenim Američkim Državama do 1990., Walmart Inc. se koncept super centra pokazao izuzetno isplativim. Walmart je počeo rasti globalno 1990-ih, u početku u Meksiku, a kasnije u nizu drugih zemalja, uključujući Kanadu, Ujedinjeno Kraljevstvo, Japan i Brazil. Tijekom 2000-ih i 2010-ih nastavio se širiti na međunarodnoj razini, s otvaranjem novih centara u Kini, Indiji i nizu drugih zemalja. Kupnjom Jet.coma i drugim koracima usmjerenim na poboljšanje Walmartove online prisutnosti, poduzeće stavlja svoju pažnju na e-trgovinu. Kako bi poboljšao svaki aspekt svog poslovanja, Walmart kroz svoje poslovanje nastavlja svoja ulaganja u tehnologiju, implementirajući robote u svoja skladišta i stvarajući digitalne platforme za poboljšanje upravljanja opskrbnim lancem.

S dugom poviješću koja obuhvaća pet desetljeća, Walmart Inc. jedna je od najvećih maloprodajnih organizacija na svijetu. Unatoč kontroverzama i kritikama na svom putu, preuzeo je vodstvo u sektoru maloprodaje na globalnoj razini zahvaljujući svojoj predanosti te ponudi visokokvalitetne robe po konkurentnim cijenama, kao i fokusu na zadovoljstvo kupaca. Danas se Walmart nastavlja razvijati i transformirati, koristeći tehnologiju i inovacije kako bi očuvao svoju poziciju na tržištu i održao svoju reputaciju.

## 4.2. ORGANIZACIJA POSLOVANJA

Uspjehu tvrtke pridonijela je prepoznatljiva organizacijska struktura i operativni postupci. Walmart koristi pristup niske cijene, što uključuje ponudu robe po nižoj cijeni od svojih konkurenata. Organizacija Walmart Inc. je hijerarhijska, te se sastoji od mnogo različitih razina kojima pripadaju određene moći i odgovornosti. Hijerarhijska organizacija promiče donošenje ispravnih odluka te jamči da je svaki dio hijerarhije svjestan svojih odgovornosti i zadataka kojih je potrebno izvršiti.

Walmart je poznat po svom sustavu upravljanja opskrbnim lancem, koji jamči da će roba biti dostavljena u trgovinu na vrijeme i za najmanji iznos novca. Kako bi povećala produktivnost i poboljšala korisničko iskustvo, tvrtka značajno ulaže u tehnologiju. Zahvaljujući visoko centraliziranoj organizacijskoj strukturi tvrtke, poslovanje se može optimizirati i troškovi se mogu smanjiti. Walmart je zahvaljujući ovoj strategiji uspio kupcima pružiti niske troškove, a pritom ostati profitabilan. Još jedan ključni čimbenik je predanost održivosti koju Walmart prikazuje u svojim poslovnim procesima. Poduzeće je pokrenulo niz programa za promicanje energetske učinkovitosti, smanjenja otpada i očuvanja okoliša.

Walmart se koristi matriks strukturom, što je kombinacija hijerarhijske i funkcijske strukture. Hijerarhijski dio matriks strukture osigurava da izvršni direktor nema osobe koja se nalazi iznad njega, te funkcijska organizacijska struktura osigurava da Walmart kategorizira svoje djelatnike po njihovim znanjima i sposobnostima. Ovakav tip organizacije omogućuje Walmart-u da uspješno vodi i kontrolira svoje zaposlenike.

Kako bi se razumjela organizacija Walmart Inc., potrebno je podijeliti organizaciju na osam kategorija koje su prisutne u svakom poduzeću: cijena, pritisak dobavljača, ulaganje u tehnologiju, ljudski potencijali, politike za širenje poslovanja, izbor proizvoda, troškovi i odnos s kupcima.

- 1 Cijena* - Cjenovna politika Walmart-a se od početka temelji na principima koje je postavio osnivač Sam Walton. Zaključio je da niže cijene proizvoda rezultiraju većom prodajom ("Everyday low prices - EDLP"). Pomoću EDLP, Sam Walton je uvijek nastojao imati niže cijene od konkurencije. Poslovanje Walmarta se razlikovalo od

konkurenata jer su cijene proizvoda uvijek bile niže nego u drugim trgovinama, čak i kada bi proizvodi konkurenata bili na popustu.<sup>42</sup>

- 2 *Pritisak dobavljača* - Partnerstvo sa svojim dobavljačima je Walmart uspostavio u doba Sam Waltona. Iako se tada govorilo da je Walmart bio iznimno težak za dogovaranje, Walmart je pomoću dijeljenja i razmjenjivanja korisnih informacija sa svojim dobavljačima stvorio čvrste, dugotrajne odnose.
- 3 *Ulaganje u tehnologiju* - Dok je vodio Walmart od 1974. do 1976., Ronald Mayer bio je snažan zagovornik korištenja tehnologije za smanjenje troškova. Kada je Walton ponovno preuzeo poziciju direktora, prihvatio je Mayer-ove prijedloge. Walmart je bio pionir u korištenju jedinstvenih kodova proizvoda (UPC - uniform product code), koji prijavljuju lokaciju bilo kojeg proizvoda u bilo kojem trenutku, na svim prodajnim mjestima. Još jedna velika tehnološka investicija za Walmart je satelitska mreža vrijedna 20 milijuna dolara, koja je instalirana 1983. i dovršena 1987. Walmartove tehnološke inicijative poboljšale su komunikaciju i povezanost između korporativnih ureda, trgovina i zaposlenika.<sup>43</sup>
- 4 *Ljudski potencijali* - "Ako želiš da se zaposlenici koji rade u trgovini brinu o kupcima, moraš se prvo brinuti za zaposlenike" je izreka Sam Walton-a koja i danas reprezentira stav kompanije prema svojim zaposlenicima. Briga o zaposlenima, veće plate i više beneficija je taktika koju Walmart koristi kako bi prikupio talentirane zaposlenike u svojim trgovinama te kako bi iste odvuкао od svoje konkurencije.
- 5 *Politike za širenje poslovanja* - Walton je rekao da je Walmartov izbor lokacije bio presudan čimbenik u određivanju uspjeha tvrtke: "Naša ključna strategija bila je smjestiti velike trgovine u male ruralne gradove koje su svi ostali ignorirali". Walmart je započeo u ruralnim dijelovima na jugu zemlje, razvio se dodavanjem trgovina u blizini postojećih distribucijskih mjesta, a kasnije se razgranao na druge lokacije. Walmart je stvorio gustu distribucijsku mrežu, koja je tvrtki omogućila laku raspodjelu troškova.
- 6 *Izbor proizvoda* - Kao bi proširio svoj portfelj proizvoda, Walmart je u trgovine dodao nakit, cipele, slikovnice, ljekarne, pa čak i automobilske centre. Tvrtka je osigurala izbor nacionalnih i privatnih robnih marki za različite kategorije proizvoda poput odjeće i hrane za pse. Najpoznatija kampanja za svoje proizvode, "Kupujmo američko",

---

<sup>42</sup> Pratap, *EDLP Pricing strategy of Walmart: A source of competitive advantage*, 7.

<sup>43</sup> Ibid., 10.

Walmart je pokrenuo 1985. godine, kako bi se promicala kupnja američke robe i smanjio utjecaj trgovinske neravnoteže u SAD-u.

- 7 *Troškovi* - Smanjenje troškova je Walton istaknuo kao jedan od Walmartovih poslovnih kamena temeljaca. Uspješno smanjenje troškova postignuto je najviše zahvaljujući rezanjem nepotrebnih troškova. Postoji nekoliko priča o tome koliko je Walmart pažljivo upravljao troškovima: menadžeri i svi na vodećim pozicijama, uključujući Sama Waltona, dijelili su hotelske sobe gdje god je to bilo moguće te su hodali kada god su mogli umjesto da uzimaju taksu.
- 8 *Odnos s kupcima* - Walmart je uveo pravila osmišljena za poticanje ugodnog okruženja u kojem se potrošači osjećaju kao članovi obitelji. 1989. Walton je ohrabrio sve zaposlenike da se prema kupcima ponašaju kao prema gostima. Walmart službeno započinje s provođenjem kampanje "agresivno gostoprimstvo" 1984; kupce bi dočekali zaposlenici koji su ih pozdravljali na ulazu te su dobivali privilegije poput dužeg radnog vremena trgovina, besplatnog parkinga, povrata novca i zamjene bez komplikacija, brzih redova za blagajne i naplatu te većih prolaza i čistih trgovina.

Stavljanjem fokusa na osam elemenata prisutnih u svakom poslovanju te ulaganja vremena i resursa u svaki element, Walmart je uspješno stvorio organizaciju poslovanja koja se paralelno može posvetiti i unaprijediti svoj tok rada pomoću spomenutih elemenata. Zahvaljujući posvećenosti i dobroj organizacijskoj shemi, te nezanemarivanja ključnih faktora poslovanja, Walmart kroz vrijeme uspijeva ostati na vrhu maloprodajne industrije.

#### 4.3. SWOT ANALIZA PODUZEĆA WALMART INC.

SWOT je analiza koju koriste mnoga poduzeća kako bi unaprijedila strateško planiranje, te kako bi odredile snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Snage (strengths), slabosti (weaknesses), prilike (opportunities) i prijetnje (threats) četiri su komponente akronima SWOT. Ovo istraživanje ključan je alat za određivanje postojeće tržišne pozicije tvrtke i razvoj taktike rasta i razvoja. Utvrđivanje prednosti tvrtke prva je faza SWOT analize. To su unutarnji elementi koji izdvajaju tvrtku od konkurencije. Zatim treba locirati slabosti, to su interni elementi koji ograničavaju tvrtku u odnosu na konkurenciju. Prilike su stvari izvan poslovanja koje bi mogle pomoći u rastu i širenju tržišnog udjela. Posljednje, prijetnje su vanjske varijable

koje mogu imati negativne učinke na uspjeh organizacije. Provođenjem SWOT analize, tvrtke mogu razviti strategije za iskorištavanje svojih snaga i prilika, a istovremeno minimizirati svoje slabosti i prijetnje. Ovaj alat pomaže organizacijama u donošenju odluka o tome kako učinkovito rasporediti resurse i postići dugoročni uspjeh na svojim tržištima.

**Tablica 6: SWOT analiza Walmart Inc.**

SNAGE	SLABOSTI	PRILIKE	PRIJETNJE
Veličina, dobro upravljanje opskrbnim lancem, efikasan opskrbni lanac, prepoznatljivost brenda, ulaganja u tehnologiju	Kritike, neuravnotežena primjena standarda poduzeća, pretjerana usredotočenost na američko tržište, limitirana prisutnost naspram ostalih e-trgovina	Veći utjecaj u drugim industrijama, novi kupci, globalna ekspanzija, sve veća potražnja za ekološko osviještenim proizvodima	Intenzivna konkurencija, online konkurencija, ekonomske krize, promjenjivost preferencija potrošača

Izvor: izrada autora

Walmartova najveća snaga je njegova veličina i opseg, što mu omogućuje da kupcima ponudi niske cijene. Poduzeće ima učinkovit sustav upravljanja opskrbnim lancem koji jamči isporuku robe prema rasporedu i po razumnoj cijeni. Walmart je također izvršio značajna tehnološka ulaganja kako bi unaprijedio svoje interne procese i iskustvo kupnje. Unatoč svojoj veličini, Walmart se još uvijek suočava s kritikama zbog svoje radne prakse i utjecaja na manje lokalne tvrtke. Tvrtka se bori s osiguravanjem dosljednih standarda na svim svojim lokacijama. Walmart bi mogao povećati svoj otisak u industrijama u kojima je trenutačno ograničeno prisutan, uključujući e-trgovinu ili međunarodna tržišta. Posao bi se mogao usredotočiti na inicijative održivosti kako bi privukli ekološki osviještene kupce. Amazon i drugi online konkurenti predstavljaju ozbiljan izazov Walmartovom poslovnom modelu. Na prodaju mogu negativno utjecati i ekonomske krize ili promjene u ponašanju kupaca.

Po provedenoj SWOT analizi poduzeća, vidljivo je da iako je Walmart Inc. svjetski poznato poduzeće koje je ostvarilo veliki uspjeh te koje ima veliki utjecaj u svijetu, i dalje ima prostora



za proširenje i unapređenje svojeg poslovanja, kao i prijetnje koje značajno mogu narušiti životni vijek poslovanja Walmart Inc-a.

#### 4.4. BREND OBITELJSKOG PODUZEĆA WALMART INC.

Walmart Inc. je jedan od najprepoznatljivijih i najuspješnijih brendova na svijetu. Walmart trenutačno zapošljava više od 2 milijuna ljudi te nudi pogodnosti poput zdravstvenog osiguranja i školarine te natprosječne satnice svojim zaposlenicima. Svoju poziciju Walmart je postigao zbog svoje predanosti brendiranju tijekom godina, te prilagođavanju svog brenda ovisno o tadašnjim potrebama i interesima svojih potrošača i konkurencije. Pravilnik o brendiranju Walmart-a sastoji se od različitih smjernica: smjernica o govoru zaposlenika, gramatici koju zaposlenici koriste, dizajnu te smjernice o dizajnu i medijima koji se koriste za promidžbu brenda. Glavni zadatak pravilnika o brendiranju je da se Walmart Inc. zaposlenici prema kupcima odnose profesionalno, dok se u isto vrijeme kupci mogu osjećati povezano s njima. Govor zaposlenika mora biti: “ljudski” – autentičan, značajni razgovori, povezanost s kupcima, izbjegavati ‘robotski’ glas, govor mora biti vibrantan – energičan, zabavan, mora biti uslužan – jednostavan, te mora projicirati inkluzivnost – zaposlenici i kupci moraju dobiti osjećaj pripadnosti. Govor i tonalitet glasa reprezentiraju dio osobnosti brenda Walmart Inc. te moraju ostati konzistentni s brendom.<sup>44</sup>

Dizajn brenda Walmart Inc. je podijeljen na tri kreativna principa: *inkluzivnost* (svaki zaposlenik i kupac se mora osjećati cijenjeno i kao da ‘pripadaju’), *svježe i neočekivano* (novi dizajn reprezentira modernist brenda, uzrokuje osjećaje energičnosti i nostalgije) i *ekspresivno* (pravilo Walmart Inc. – ako vizualni identitet postaje pretjerano iskorišten, vrijeme je da ga se promijeni). Logo Walmart Inc. se sastoji od samog naziva “Walmart” plave boje i žute iskre koja je pozicionirana desno od imena.

---

<sup>44</sup> Walmart Inc, *Associate Brand Visual Identity*, 5.



Slika 3: Walmart Inc. logotip, izvor: [https://en.wikipedia.org/wiki/File:Walmart\\_logo.svg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Walmart_logo.svg)

Žuta iskra je bitna ikona Walmart-ove inspiracije te se smatra vizualnom reprezentacijom brenda. Ne koristi se kao dekoracija već predstavlja simbolično značenje za brend – pruža emocionalnu povezanost i igra praktičnu ulogu, upotpunjuje brend toplinom.

Srž brenda Walmart Inc. odražava se na citatu; “Our customers. Our boss.” Odnosno “Naši kupci. Naši šefovi”, tj. na izjavi Sama Walton-a, osnivača koji je izjavio da postoji samo jedan šef kompanije, a to su kupci. Fokus se dijeli na kupce koji cijene niske cijene te kupce koji cijene proizvode privatnih marki. Izuzev potrošača koji su glavni prioritet Walmart Inc.-u, kompanija stavlja fokus i na sljedeće stavke: kvalitetni proizvodi, odnosi sa zajednicom, sigurnosne politike, odnos s kupcima, komunikacija, distribucijski kanali, obrazovani djelatnici, kultura, odnosi s javnošću, financijska performansa, laka kupovina, i nenadmašive cijene.

Personifikaciju brenda identificira pet karakteristika:

1. briga – Walmart Inc. se brine za sve svoje zaposlene i kupce te ne izostavlja nikoga bez obzira na socijalni status i financijsko stanje, pomažu lokalnim zajednicama te kupci u njih imaju povjerenja zbog njihovog suosjećanja
2. iskrenost – prijateljski nastrojeni i iskreni
3. inovativnost – inoviraju nove stvari kako bi poboljšali živote svojih kupaca unapređenjem njihovog iskustva kupnje
4. izravnost – bez kompliciranja, jednostavno, bez skrivenih motiva
5. pozitivnost – zaposlenici vide probleme kao prilike, te greške kao lekcije.

Od velike je važnosti poduzeću da njihovi zaposlenici uspješno provode personifikaciju brenda na potrošače. Kako bi to napravili, postavljeni su određeni standardi kojih je potrebno zadovoljiti. Standarde je moguće zadovoljiti pomoću 9 ključnih faktora Walmart-a.

9 ključnih faktora kako bi zaposlenik ispunio standard Walmart brenda: <sup>45</sup>

- Zaposlenik ne smije povisiti ton na kupca
- Zaposlenik mora biti pričljiv
- Zaposlenik mora koristiti spolno neutralne zamjenice
- Govor ne smije zvučati robotski
- Zaposlenik se mora koristiti kratkim rečenicama
- Izbjegavati pretjerano reklamiranje
- Izbjegavati pasivnost
- Koristiti prvo lice u govoru umjesto trećeg
- Prilikom pisanja, koristiti točke umjesto zareza

Pridržavanje striktnih smjernica Walmart Inc., garantira poduzeću uspjeh prilikom brendiranja i personifikacije brenda, jer pomaže prilikom prikazivanja željene slike u percepcijama potrošača.

Smjernice koje postoje danas nastale su kroz utjecaje generacija obitelji Walton i njihovih zaposlenika, koji su zajedno oblikovali brend Walmart Inc.-a kakav je danas. Važnost brendiranja i personifikacije brenda Walmart Inc.-a može se utvrditi po količini pravilnika o brendiranju te striktnih smjernica kojih se menadžment i zaposlenici pridržavaju svakodnevno. Striktni režim prilikom brendiranja je omogućio Walmart-u uspjeh na svjetskoj razini.

---

<sup>45</sup> Walmart Inc, *Associate Brand Visual Identity*, 6.

## ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzeće obuhvaća specifičan način poslovanja i vođenja kojeg je potrebno detaljno proučavati i razumjeti. Obiteljska poduzeća obuhvaćaju posao, obitelj i vlasništvo te se znatno razlikuju u odnosu na poduzeća koja nisu u vlasništvu obitelji. Kontinuiranim radom i trudom članova obitelji, malo obiteljsko poduzeće može postati brend. Implementacijom procesa brendiranja i aktivnim sudjelovanjem članova obitelji brend može dostići svjetske razine te omogućiti obitelji mnogo uspjeha i osigurati im poziciju na tržištu.

Rad se usredotočuje na predstavljanje koliko je zapravo uloga obiteljski faktor u poduzeću od važnosti za stvaranje globalnog brenda. Kroz istraživanja o povezanosti između obiteljskih vrijednosti, kontinuiteta te poduzetničkog duha, može se raspoznati da obiteljska poduzeća sadrže jedinstvene prednosti u izgradnji i održavanju svjetski prepoznatljivih brendova. Od njegovanja obiteljskog identiteta i obiteljske baštine, do održavanja dugotrajnih odnosa s dioničarima, obiteljska poduzeća predstavljaju prilagodljivost koja je kritična prilikom orijentiranja na kompleksnim globalnim tržištima. Obiteljska poduzeća prihvaćaju inovativnost dok istovremeno njeguju obiteljske običaje, pridonose ekonomskom rastu te služe kao temelji za održivi razvoj.

Zaključno, obiteljska poduzeća će nastaviti oblikovati globalna tržišta i u budućnosti, koristeći brend kao pretpostavku povećanja konkurentnosti.

## POPIS LITERATURE

1. Academy of Information & Management Sciences Journal, 2006; CIO reporting; Walmart.com
2. Buble M., Kružić D., (2006.) Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF Plus, Zagreb
3. Binz, C., Astrachan, J. (2015) Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust, IFB Research Foundation.
4. Branding and extroversion handbook: A guide for SMES, Erasmus+, European Union, Project No. 2015-1-HU01-KA202-013605
5. Bobera D., Hunjet A., Kozina G. , (2015): Poduzetništvo, Varaždin, Sveučilište Sjever
6. Buble, M., (2003.) Management malog poduzeća. I. dio, Ekonomski fakultet Split. Split
7. Chandler, A., Hikino, T. (1997.) Big business and the wealth of nations, Cambridge university press
8. Cvitić, A., (2020.), Uloga brendiranja u razvoju novog proizvoda , Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
9. Carlock, S., Ward, L., (2001.), Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave New York
10. Colli, A.(2003) The history of family business 1850.-2000., Cambridge University Press
11. Čovo P. (2007.) Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar
12. Drucker, Ferdinand, P., (1985.) Innovation and entrepreneurship: Practice and principles, New York: Harper & Row
13. Dollinger, J.M., Richard D. Irwin, & Austen , P. (1995.) Entrepreneurship, Strategies and Resources.
14. Dernovšek, M. (2017.) An analysis of Wal-Mart's global strategy in the Brazilian market, University of Ljubljana
15. De Roover, (1963.), The rise and fall of the Medici bank, Cambridge university press
16. Gregorić M., (2018.) Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske, Obrazovanje za poduzetništvo – E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 8
17. Gad, T. (2005.) 4-D Branding. Zagreb: Differo d.o.o,
18. Holt, D., (2003.), Brands and Branding, ResearchGate

19. IFB Research Foundation, BRANDING THE FAMILY BUSINESS, (Charity no. 1134085), No. 17
20. "Inside Schwarz Gruppe: Lidl, Kaufland, and the global powerhouse you've never heard of" , Claudia Baumgart, 2021, raspoloživo na: <https://www.handelsblatt.com/english/companies/inside-schwarz-gruppe-lidl-kaufland-and-the-global-powerhouse-youve-never-heard-of/27023874.html>)
21. Jovanović, I (2015.) Preduzetništvo u savremenim uslovima poslovanja, Univerzitet u Beogradu
22. Bulog I., Kružić, D., (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
23. Kružić, D. (2004.) „Obiteljski biznis“, RRiF-plus, Zagreb
24. Kružić, D., D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, M. Lovrinčević, and A. Mihić Ostojić.. (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet
25. Kovačić, T (2020.) „Izazovi obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i perspektiva za budućnost,“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
26. Keller, K., Lehmann, R. (2006.), Brands and Branding: Research findings and future priorities, INFORMS, Vol. 25, No.6.
27. Kajić, Filipa Angela; Razvoj poduzetništva, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021.
28. Landes S., Mokyr J., Baumol. J., (2010) The invention of enterprise : entrepreneurship from ancient Mesopotamia to modern times; Princeton University Press
29. Miočić, J. (2019.) Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru,
30. Milić, S. (2014.) Proces izgradnje brenda, Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposlaviću
31. Pavlek, Z. (2008.), Branding – kako izgraditi najbolju marku, M.E.P. Consult
32. Paisner B., Marshall, (2000.) Sustaining The Family Business: An Insider's Guide to Managing Across Generations,
33. Paliaga, M. (2007.): Branding i konkurentnost gradova, Marko Paliaga – samostalna naklada, Rovinj
34. Pratap, A., (2020.) EDLP Pricing strategy of Walmart: A source of competitive advantage

35. Roper, S., Parker, C., (2006.) Evolution of branding theory and it's relevance to the independent retail sector, *The Marketing Review* (6)
36. Singh, J., Blankson, C. (2016) *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, Routledge, London.
37. Šipić N., Najdanović Z.; *Osnove poduzetništva*, skripta, Visoka poslovna škola Zagreb, katedra za marketing, 2012.
38. Škrtić, M, Vouk R. (2006.): *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Zagreb: Katma d.o.o.
39. Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) *Poduzetništvo*, Zagreb, Sinergija nakladništvo
40. The complete history of branding, brandalfblog, raspoloživo na: (<https://brandalfblog.com/the-history-of-branding/>)
41. Tonković Grabovac M., Morić Milovanović B. (2015.) **PROVJERA OSNOVNIH POSTAVKI MODELA PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE NA HRVATSKIM PODUZETNICIMA**,
42. Zubaj, M. (2020.) *Poduzetništvo kroz različite teorijske pristupe*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### POPIS SLIKA

Slika 1: Tri glavna elementa obiteljskog modela, str. 15

Slika 2: Životni ciklus obiteljskih poduzeća, str. 16

Slika 3: Walmart Inc. logotip, str 38

### POPIS TABLICA

Tablica 1: Druckerovih sedam inovacijskih izazova, str. 9

Tablica 2: Prva obiteljska poduzeća, str. 14.

Tablica 3: Temeljne razlike obiteljskih poduzeća i poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu, str. 19.

Tablica 4: Faze razvoja brenda i brendiranja, str. 23.

Tablica 5: Faze postavljanja strateških pitanja, str. 28

Tablica 7: SWOT analiza Walmart Inc., str. 36.