

OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Matjašec, Patricia

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:225795>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-22**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ UGOSTITELJSTVO

Patricia Matjašec

OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO
ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2024.

Patricia Matjašec

OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO
ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni prijediplomski studij Ugostiteljstvo

Kolegij: Osnove poduzetništva

Mentorica: Andreja Primužak , dipl. oec., viši predavač

Matični broj studenta: 0248077871

Karlovac, rujan, 2024.

ZAHVALA

Ovim putem zahvaljujem se svojoj mentorici Andreji Primužak, dipl. oec., na prihvaćenom mentorstvu i pomoći sa savjetima prilikom pisanja završnog rada.

Posebno se zahvaljujem svojim roditeljima Ivani i Jošku na mogućnostima koje su mi pružili te na podršci tijekom cijelog školovanja i studiranja kako bih ostvarila svoje želje i ciljeve.

Zahvaljujem se cijeloj svojoj obitelji i prijateljima na strpljenju i podršci koju su mi pružali tijekom ovog obrazovanja.

Hvala Vam!

SAŽETAK

Poduzetništvo predstavlja stvaranje inovacija potrebnih za gospodarski rast i razvoj. Pojam obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj još nije konačno definiran. Obiteljskim poduzetništvom smatra se svaki oblik poduzetništva u kojem su radno aktivni isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po ženskome ili muškome redu. U obiteljskom biznisu miješaju se znanje, emocije i vještine članova obitelji putem kojih žele osigurati rast i stabilnost poduzeća, te stvoriti prosperitet i sigurno radno mjesto za članove obitelji. Obiteljsko poduzeće prolazi kroz određeni životni ciklus koji prolazi kroz nekoliko faza te je svaka faza ključna za opstanak poduzeća. Najvažnija prednost obiteljskog poduzeća predstavlja želja za očuvanjem stečenog, zajedništvo obitelji i njezina usklađenost te želja za ostvarenjem zajedničkih ciljeva u obitelji. U svakom obiteljskom poduzeću prisutni su konflikti koje je bitno pravovremeno rješavati, te odluke koje je potrebno donijeti za poslovanje u poduzeću. U radu će se prikazati primjeri obiteljskih poduzeća u Karlovačkoj županiji, na primjerima: Kamp Slapić, Hotel Korana Srakovčić i Hotel Florian & Godler.

Ključne riječi: nasljeđivanje, obiteljsko poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo u Karlovačkoj županiji, turizam

SUMMARY

Entrepreneurship represents the creation of innovations necessary for economic growth and development. The concept of family entrepreneurship in the Republic of Croatia has not yet been definitively defined. Family entrepreneurship is considered to be any form of entrepreneurship in which only members of one family and their first relatives, male or female, are active. In a family business, the knowledge, emotions and skills of family members are mixed, through which they want to ensure the growth and stability of the company, and to create prosperity and a safe workplace for family members. A family business goes through a certain life cycle that goes through several stages, and each stage is crucial for the survival of the company. The most important advantage of a family business is the desire to preserve what has been acquired, the unity of the family and its harmony, and the desire to achieve common goals in the family. In every family business, there are conflicts that need to be resolved in a timely manner, as well as decisions that need to be made for business operations in the company. The paper will present examples of family businesses in Karlovac County, using examples: Camp Slapić, Hotel Korana Srakovčić and Hotel Florian & Godler.

Key words: inheritance, family entrepreneurship, family businesses in Karlovac County, tourism

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja	1
1.3. Struktura rada	1
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO	3
2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva.....	3
2.2. Osnivači obiteljskog poduzeća	6
2.3. Resursi obiteljskih poduzeća.....	7
2.4. Vrste obiteljskih poduzeća.....	8
3. NASTAJANJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA	11
3.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća.....	11
3.2. Nasljeđivanje vlasništva obiteljskog poduzeća	14
3.3. Faktori uspjeha tranzicije i tipologija nasljedstva	16
3.4. Krizne strategije obiteljskih poduzeća	17
4. PREDNOSTI I NEDOSTATCI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA	21
4.1. Najčešće prednosti uspjeha obiteljskih poduzeća.....	21
4.2. Najčešći uzorci neuspjeha obiteljskih poduzeća.....	22
5. ODLUČIVANJE I KONFLIKTI U OBITELJSKOM PODUZEĆU	24
5.1. Vrste odluka u obiteljskom poduzeću	24
5.2. Stilovi odlučivanja u obiteljskom poduzeću	26
5.3. Izvori konflikata u obiteljskom poduzeću	27
5.4. Vrste konflikata u obiteljskom poduzeću.....	29
6. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA U KARLOVAČKOJ ŽUPANIJI	31
6.1. Kamp Slapić.....	31
6.2. Hotel Korana - Srakovčić.....	33
6.3. Hotel Florian & Godler	35
7. ZAKLJUČAK	38
POPIS LITERATURE	39
POPIS ILUSTRACIJA	40

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Obiteljsko poduzetništvo je najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. U Hrvatskoj sam pojam obiteljskog poduzetništva nije službeno definiran. Obiteljsko poduzeće može se definirati kao poduzeće u koje su uključena dva ili više članova obitelji, a većina vlasništva ili kontrole pripada obitelji.

Cilj ovog rada je prikazati obiteljska poduzeća, način na koji se osnivaju, ali i nasljeđuju, način na koji ona posluju i funkcioniraju, njihove prednosti i nedostatke, s čime se sve suočavaju, koliko poduzeće može biti održivo te prikazati primjere u Karlovačkoj županiji.

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Za izradu ovog završnog rada korišteni su podaci prikupljeni iz stručne literature iz područja poduzetništva. Podaci su prikupljeni i sa internetskih stranica u sklopu obrade primjera.

Metode korištene u ovom radu su: deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze, komparativna metoda i prikupljanje podataka metodom istraživanja za stolom.

1.3. Struktura rada

Sadržaj i struktura rada koncipirani su u sedam dijelova. Prvi dio je uvod koji se sastoji od predmeta i cilja rada, izvora podataka i metoda istraživanja, te strukture rada. Zatim se u drugom poglavlju definira pojam obiteljskog poduzetništva, tko se osnivači

obiteljskog poduzeća, koji su resursi obiteljskog poduzeća te koje vrste obiteljskih poduzeća postoje. Treće poglavlje zahvaćeno je o nastajanju obiteljskog poduzetništva, njegovom životnom ciklusu poduzeća, nasljeđivanju obiteljskog poduzeća, faktorima uspjeha tranzicije i tipologije nasljedstva te krizne strategije obiteljskih poduzeća. Zatim u četvrtom poglavlju zahvaćene su prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva. Peto poglavlje definira odluke i konflikte u obiteljskom poduzeću, zahvaća vrste odluka, stilove odlučivanje, izvore konflikata te vrste konflikta u obiteljskom poduzeću. U šestom poglavlju obrađuju se primjeri obiteljskih poduzeća u Karlovačkoj županiji, te se u zadnjem poglavlju nalazi zaključak rada.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljski biznis smatra se važnim područjem malog poduzetništva. Nalazimo ga u različitim pojavnim formama (u pogledu njegove veličine, djelatnog područja, broja i strukture zaposlenika, pravno organizacijskih obila i dr.), također manifestira se u različitim poslovnim formama (trgovačka društva, obrti, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, djelatnosti slobodnog zanimanja). Obiteljsko poduzetništvo, odnosno obiteljsko poduzeće predstavlja pojam koji zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih odabranih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti, bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se djelatnost obavlja.

Obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:

1. rod, krvno sredstvo odnosno rodbina,
2. vlasništvo nad kapitalom poduzeća i
3. kontrola (mogućnost utjecaja na donošenje najznačajnijih odluka).¹

2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

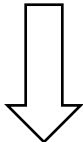
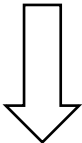
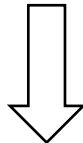
Obiteljsko poduzetništvo predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali ima veoma bogatu povijest. Obiteljsko poduzetništvo razvijalo se u mnogim kulturama - stari Arapi, Egipćani, Židovi, Grki, Rimljani itd., zbog svojih vrsnih znata i spretnosti kao trgovaca zadržala su svoju dominaciju i za vrijeme prve industrijske revolucije koja je predstavljala snažan poticaj društvenoj podjeli rada i razvoju djelatnosti. Razvoj

¹ Bakotić D., Bulog I., Kružić D. i dr.: **Obiteljsko poduzetništvo**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split 2016., str. 65

transporta, tehnoloških inovacija i proizvodnje potaknuo je drugu industrijsku revoluciju i orijentiranost obiteljskih poduzeća prema kemijskoj djelatnosti, električnoj industriji, preradi nafte, proizvodnji hrane i sl., pri čemu su obiteljska poduzeća predstavljala jedini oblik organizacije poslovanja sve do pojave dioničkih društva i razvoja tržišta kapitala.

Različiti pristupi prikazuju realnost po kojoj se poduzeća opiru lakoj kategorizaciji, potvrđuju ju kriteriji bazirani na stupnju obiteljske uključenosti u vođenje i poslovanje poduzeća u tri različita pristupa definiciji obiteljskog poduzeća:

Tablica 1: Kriterij za određenje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivna kontrola strateškog odlučivanja • Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</p>	<p>Svi kriteriji iz najšire definicije uvećani su za:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem, • Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uključenost više generacija • Direktna uključenost u dnevno vođenje poslovanja • Više od jednog člana sa značajnom menadžerskom odgovornošću <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</p>

Izvor: Izvedeno prema Bakotić D. i sur. 2016 (08.07.2024.)

Najšira definicija obiteljskog poduzeća polazište je da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i s ciljem da želi zadržati poduzeće u obitelji. Ovaj pristup uključuje obiteljska poduzeća čiji

članovi nisu u dnevnom kontaktu s poslovanjem, ali imaju utjecaj na donošenje odluka, najčešće putem članstva u upravi ili vlasničkog udjela.

Srednja definicija obiteljskog poduzeća uključuje prethodno navedene kriterije sa dodatnim zahtjevom da osnivač ili njegov nasljednik vodi poduzeće. Ova definicija uključuje poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji svakodnevno uključen u poslovne aktivnosti, uz mogućnosti ostalih članova s utjecajem u procesu donošenja odluka.

Najuža definicija obiteljskog poduzeća zahtjeva uključenost više generacija obitelji, te obiteljsku angažiranost u dnevnom vođenju poslova poduzeća od strane više od jednog člana obitelji s menadžerskom odgovornošću.

Temeljene odrednice kojima prepoznamo pojam obiteljskog poduzetništva su obitelj i poduzetništvo tj. posao ili biznis. Obiteljski posao podrazumijeva angažiranost isključivo članova jedna obitelji i njihove srodnike po muškoj i ženskoj liniji uključujući i njihove supružnike. Pri tome u praksi nailazimo na četiri karakteristične inačice:

- **Očevi i djeca** - obuhvaća slučajeve kada se u obiteljski biznis uključuje samo otac te jedno ili više njegove djece (s više varijacija).
- **Majke i djeca** - obuhvaća slučajeve kada se u obiteljski biznis uključuje samo majka te jedno ili više njegove djece (s više varijacija).
- **Roditelji i djeca** - obuhvaća slučajeve kada se u obiteljski biznis uključuju oba roditelja (otac i majka) te jedno ili više njihove djece.
- **Braće i sestre** - obuhvaća slučajeve kada se u obiteljski biznis uključuju samo braća i sestre.

Gore navedene inačice mogu se nazvati tzv. čistim oblicima obiteljskog biznisa. Njima se mogu pridodati i inačice uključivanja i drugih članova uže ili šire obitelji, primjerice nevjeste i zetovi te unučad obaju spolova (djeca sinova ili kćeri) te se time klasifikacija nadopunjava s još inačica.

2.2. Osnivači obiteljskog poduzeća

Pri svakom obiteljskom poslovanju ističu se njegovi osnivači (otac ili majka) s poduzetničkim osobinama koji su utemelji poduzeće i koje će jednog dana prenijeti na svoje nasljednike. Dvije temeljne motivacije osnivača obiteljskog poduzeća za uključivanjem u svijet poduzetništva:

- prva počiva na želji da postane vlasnik i menadžer vlastite tvrtke i prestane biti zaposlenik drugog ili nezaposlen s fokusom na osobnu neovisnost, želju da postane sam svoj šef i da upravlja svojom sudbinom i sudbinom svoje obitelji,
- druga počiva na poduzetničkoj želji da iskoristi ekonomsku stvarnost promjena i povoljnih poslovnih prilika te stekne bogatstvo za sebe i svoju obitelj.

Postoje mnogobrojne situacije koje mogu potaknuti obitelj na donošenje odluke o pokretanju vlastitog biznisa, a neke od njih su:

- prepoznavanje poželjnosti poduzetničkog izazova i jednoglasan dogovor obitelji o ulasku u novi poduzetnički pothvat,
- neki od članova obitelji ostanu bez stalnog izvora prihoda,
- neki od članova steknu znanje koje im omogućava otvaranje nekog biznisa,
- neki od članova naslijede već uhodani biznis ili steknu veću količinu novca,
- neki od članova obitelji uspije sam ili iskusan, pa animira ostale članove da mu se pridruže,
- ženidbom ili udajom iz drugih poduzetničkih obitelji pa animiraju ostale na pokretanje vlastitog biznisa.²

Poduzetništvo je globalni fenomen u kojima je razina djelovanja i motiviranost ulaska u poduzetništvo različita, kako u državama tako i u vidu dobnih skupina. Jedan od glavnih razloga uključivanja u poduzetništvo i pokretanja vlastitog biznisa je smanjenje nezaposlenosti i pružanje šansi za promjenama. No, jedno od temeljnih pitanja s kojima je suočeno obiteljsko poduzeće je trebaju li sinovi i kćeri biti predodređeni za obiteljsko

² Kuvačić N.: **Počela poduzetništva**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu; Veleučilište u Splitu, Split 1999., str. 119-120.

poslovanje ili ipak trebaju stvarati samostalnu karijeru, kroz vlastito poslovanje? To ovisi o nizu faktora, a naročito o njihovim sklonostima, željama, talentima i sposobnostima.

2.3. Resursi obiteljskih poduzeća

Poduzeća u vlasništvu obitelji ili ona koja su obiteljski vođena predstavljaju posebne forme organiziranja poslovanja s mnoštvo specifičnosti od kojih su četiri osnovne grupe resursa u obiteljskim poduzećima koji se mogu korištenjem pretvoriti u posebnu, predanu i konkurentsku snagu.

Slika 1: Resursi u obiteljskom poduzeću



Izvor: Izvedeno prema Bakotić D. i sur. 2016 (08.07.2024.)

Osnovne grupe obiteljskih resursa iskazuju se na sljedeći način:

1. Financijski resursi - ujedinjavanje snaga i financijskih resursa obitelji kako bi se omogućila realizacija novih pothvata s vlastitim ulogom. Moguće je odricanje dividendi, te pristajanje na niže stope povrata od onih tržišnih i omogućavanje rasta reinvestirajući svoje dobitke. Značajno je i davanje zajedničke imovine pod hipoteku (kao sredstvo

osiguranja povrata kredita), čime se može doprinijeti povećanju mogućnosti zaduživanja i povećanju financiranja njegovog rasta.

2. Ljudski potencijali - poduzeće posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta - kompleksnost međusobnih članova obitelji, povjerenje, zadatke i viziju, što značajno pridonosi povećanju efektivnosti poslovanja obiteljskog poduzeća.

3. Organizacijski resursi - poduzeća su podržana u poslovnom i obiteljskom podsustavu pri nastojanju unaprjeđenja i kontrole poslovanja, ali i individualno i grupno ponašanje članova obitelji. Obitelji koje su usmjerene na postignuća s međusobno lojalnim članovima koji vode brigu i računa o razvoju u upravljanje poduzećem unose kvalitetu i uklapaju ih u kulturu poduzeća, te je potrebno prilagoditi joj se.

4. Resursi uvažnosti i dobrog glasa - obitelji su prezentirane imenom, cijela obitelj koja nosi to ime izražava ponos i poštovanje. Na tržištu obiteljsko poduzeće povezuje ime i reputaciju obitelji koja pruža stupanj pouzdanja i povjerenja.

Ono što doprinosi uspjehu obiteljskih poduzeća pored uspješnosti su dobri obiteljski odnosi koji predstavljaju temelj uspjeha i preživljavanja biznisa. Ujedno, održavanje međusobnog poštovanja članova obitelji pridonosi prosperitetu poslovanja, dok nedostatak poštovanja donosi neizvjesnost i negativne posljedice kako na poduzeće tako i za obitelj.

2.4. Vrste obiteljskih poduzeća

Postoje različite vrste obiteljskih poduzeća, zbog svoje uspješnosti i poslovanja koje se s vremenom razvija i raste gdje u obzir uzimamo: postotak vlasništva nad poduzećem, mogućnost kontrole, uključenost generacija u biznis kao i uključenost velikog broja krvnih srodnika u poslovanju poduzeća, te utjecaj i njihove odluke, time dolazimo do tri osnovna tipa poduzeća koja uključuju:

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** (eng. active family firms) - karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo

poduzeća je u rukama članova obitelji koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.

2. **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** (eng. absentee owner family firms) – koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** (eng. latent family firms) – u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.³

Obiteljsko poduzetništvo također se pojavljuje u različitim veličinama i oblicima kao što su:

- obrt i mala poduzeća koja imaju najčešće jednog ili eventualno dva vlasnika,
- srednje velika poduzeća,
- veliki obiteljski biznis i
- velike multinacionalne kompanije.

Prema Nikoli Kuvačiću u obiteljski biznis mogu biti uključeni i sljedeći oblici obiteljskih poduzetništva:⁴

- u poslovanje mogu biti uključeni članovi uže obitelji, što uključuje supružnike te njihovu djecu koja nemaju osnovanu svoju vlastitu obitelj (npr. otac, majka, sin, kćer),
- u poslovanje mogu biti uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više osoba iz užih obitelji njihove djece (npr. otac- djed, svekar-punac, majka-baka itd.) i

³ Bulog, I.; Kružić, D.: **Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split 2012., str. 36

⁴ Kuvačić N.: op.cit., str. 117

- u poslovanje mogu biti uključeni članovi uže i šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majici.

Obiteljska poduzeća poznata su po tome da imaju vrlo široki spektar raspona starosti i različitih djelatnosti kao što su: proizvodnja hrane, pružanje usluga, trgovina na veliko, trgovina na malo i ostalo. Također, obiteljska poduzeća mogu se razlikovati i po broju zaposlenih radnika u poduzeću. Postoje poduzeća koja ne zapošljavaju nove radnike zbog rada članova obitelji, poduzeća koja zapošljavaju jednog ili nekoliko radnika te poduzeća koja zapošljavaju veliki broj radnika uz nekolicinu radnika iz obitelji.

Govoreći o malim poduzećima ili srednje velikim obiteljskim poduzećima, oni predstavljaju jednu od najpopularnijih i najzastupljenijih formi poslovanja u svijetu.

3. NASTAJANJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Svako obiteljsko poduzeće je organizacija za sebe, točnije ima vlastitu starost, strukturu, djelatnost, ugled u javnosti i sl. Glavne odrednice za obiteljsko poduzeće temelje se na procesu osnivanja, razvoja i opstanka, kako podsustava poslovanja tako i podsustava obitelji – osnivača ili nasljednika.

Obiteljsko poduzeće prolazi kroz određeni broj faza, od rođenja i djetinjstva poduzeća, preko odrastanja i zrelosti, pa sve do starosti i smrti obiteljskog poduzeća, kao i životni ciklus pojedinca tj. ljudskog života. Prema tome, iako su obiteljska poduzeća univerzalna, svako obiteljsko poduzeće ima vlastiti životni ciklus koji se dijeli u faze.

3.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Glavno pitanje obiteljskog poslovanja predstavlja proces njegovog formiranja, razvoja i opstanka, podsustava poslovanja kao i podsustava obitelji od osnivača do nasljednika. Vrijeme je jedan od najbitnijih faktora budući da obitelj slijedi prirodni ritam ljudskog života i njegovog razvoja. Ljudski život nije predvidiv, nepoznat i nitko ne zna koliko će živjeti, pa je tako i sa poduzećima. Prosječno trajanje životnog ciklusa bića ograničeno je i traje oko 80 godina, kroz sličan ciklus prolaze i poduzeća koja mogu trajati stotinama, pa i tisućama godina. Trajanje životnog ciklusa poduzeća obuhvaća veliki period u kojem se poduzeće razvija i raste, stari i propada, pri čemu mu razvoj nije linearan, već pun brojnih uspona i padova.

Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća razvrstavaju se u četiri faze:⁵

1. Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
2. Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja

⁵ Bulog, I.; Kružić, D.: op. cit., str. 102

3. Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
4. Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća (eng. start-up stage) predstavlja prvu fazu u kojem je osnovni i temeljni cilj poduzeća da započne s poslovanjem. Pojava obiteljskog poduzeća predstavlja proces rođenja tj. nastanka poduzeća. Uspješnost pothvata ovisi o nizu okolnosti odnosno o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima, ponajviše o kapitalu. Prva faza usredotočena je na aktivnosti izgradnje, proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga, a osnivač kao poduzetnik snosi cjelokupni rizik poslovnog pothvata. Start-up faza je karakteristična po visokom financijskom riziku, niskim stupnjem organiziranosti, nedostatkom resursa za zadovoljenje potreba poduzeća, pritisak za brzim postizanjem rezultat i slabom konkurentskom pozicijom. Organizacijska struktura obiteljskog poduzeća je neformalna i nebirokratska. U ovoj fazi fokusira se na opstanak na tržištu, preživljavanje i stabilizaciju poslovanja i pozicionirati na tržište.

Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja (eng. stability and growth stage) predstavlja fazu razvoja za koju je moguće ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspjelo. Pokrenuta je proizvodnja proizvoda i pružanje usluga od strane obiteljskog poduzeća kroz podjelu rada i formiranje novih organizacijskih jedinica. U poduzeću se omogućuje kontinuirani rast poslovanja i ostvarenje profita neophodnih za daljnji rast. Postiže se unutarnja organizacijska stabilnost i primjerena administrativna infrastruktura. Poslovna faza stabilizacije i rasta karakterizirana je potrebom jačanja poslovnog planiranja, naročito strateškog i financijskog koji su usredotočeni na potencijalne probleme i traženje razvojnih strategija.

Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća (eng. maturity stage) predstavlja fazu gdje u obiteljskom poduzeću dolazi do uvođenja pravila, procedura i kontrole sustava u organizaciji te umanjenja profitabilnosti; proizvod ili usluga koja se pruža gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se povećava, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati. Obiteljska poduzeća u ovoj fazi

shvaćaju da je napredak sve teže ostvariti, time je prethodni uspjeh podložen gubljenju ritma, njegovom usporavanju i smanjenju. Vlasnik ili vlasnici obiteljskog poduzeća nalaze se pred velikim izazovom gdje upravljanje prepuštaju profesionalnim menadžerima kako bi se nosili s poteškoćama i problemima koje donosi ova faza. Menadžeri se s inovacijama, kreativnostima i novim idejama fokusiraju na strateška pitanja i planiranje o kojima ovisi daljnja sudbina obiteljskog poduzeća.

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća (eng. restart or decline) predstavlja fazu poslovnog razvoja poduzeća u kojoj je potreban odgovor na pitanje: preživjeti ili propasti. U ovoj fazi uočljivo je izrazito slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za preokret u poslovanju. Od profesionalnih menadžera traži se sposobnost upravljanja promjenama, kreiranje plana ozdravljenja i traženje vizije budućnosti poduzeća. Životni izazov obiteljskog poduzeća – preživjeti ili propasti, vlasnici poduzeća se odlučuju likvidirati poduzeće ili ga pokušati ponovno ojačati uz nove poduhvate. Novi poslovni pothvat, ponajviše nadopunjavanje i razvoj postojećih poslovnih procesa ili uvođenje novih procesa u staru strukturu mogu omogućiti ponovno oživljavanje, a ukoliko u tome ne uspije obiteljsko poduzeće propada i nestaje s tržišta.

Faze kroz koje prolazi obiteljsko poduzeće pokazuju da je trajanje životnog ciklusa svih novoosnovanih poduzeća u prosjeku 87% njih u prvoj godini poslovanja preživi, 68% poduzeća preživi najmanje tri godine, a 55% poduzeća doživi pet godina poslovanja. Prema prikazanim podacima stopa smrtnosti novoosnovanih poduzeća je izrazito visoka, a osnovni uzroci propasti poduzeća su nekompetentnost, manjak menadžerskog iskustva, neiskustvo u struci, nemar, nesreća i prijevara. Započinjanje poslovnih pothvata započinju hrabri, mladi, inovativni poduzetnici s manjkom menadžerskog znanja. S time svako drugo novoosnovano poduzeće propada zbog nepoznavanja znanja i funkcija menadžmenta od strane menadžera.

3.2. Nasljeđivanje vlasništva obiteljskog poduzeća

Nasljeđivanje je proces karakterističan za obiteljska poduzeća koja su u vlasništvu obitelji i u kojemu je uključen jedan ili više članova obitelji. Ukoliko se radi o novom ili već naslijeđenom obiteljskom poslovanju, zbog svoje specifičnosti poduzeće ovisi o uravnoteženosti, kulturi i vrijednosti poduzeća, o životnom ciklusu poslovanja poduzeća i životnom ciklusu obiteljskih članova, ovisi i o odlukama i konfliktima u obiteljskom poduzeću.

Donošenje obiteljske odluke o otpočinjanju procesa planiranja realizacije nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, odnosi se na aktivnosti i način realizacije dvije vrste nasljeđivanja i to:⁶

- nasljeđivanje vodstva i menadžmenta (poslovna dimenzija) i
- nasljeđivanje vlasništva (vlasnička dimenzija).

Vlasnik poduzeća, odnosno osnivač prilikom odlučivanja o svom povlačenju ili prijenosu poduzeća mora voditi računa o izboru člana obitelji kao svog nasljednika, o njegovom školovanju te učenju brige o poduzeću. Najopasniji događaj je kada osnivač iznenadna umre bez ranije određenog plana nasljeđivanja. Osim iznenadne smrti također nije dobro kada osnivač predugo ostane uključen u upravljanje poduzećem jer bi njegova angažiranost, odlučivanje i upravljanje poslovima i informacijama moglo biti smanjeno ili onemogućeno zbog faktora bolesti ili zbog starosti.

Pojavom trenutka koji osnivaču signalizira da je došlo vrijeme njegovog povlačenja, uslijed starosti ili pak, zbog zdravstvenih razloga, očekivane racionalne mogućnosti njegovog odlučivanja po pitanju što učiniti s obiteljskim poduzećem svode se na:

- prenošenje vlasništva nad poduzećem na odabrane članove svoje obitelji,
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim neobiteljskim članovima,
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom ili

⁶ Bakotić D., Bulog I., Kružić D. i dr.: op. cit., str. 317.

- prodaja obiteljskog poduzeća.

Ukoliko se ne realizira niti jedna od gornjih opcija, osnivač je u poziciji da likvidira obiteljsko poduzeće.

Proces nasljeđivanja potrebno je voditi planski kroz određene faze. Model nasljeđivanja čini sedam faza, a to su:⁷

1. **Faza pred-biznisa** – faza u kojoj određeni nasljednik prilikom djetinjstva dobiva prve spoznaje o obiteljskom poduzeću, uočava čime se njegovi roditelji bave i koliki trud ulažu u održavanje i razvoj obiteljskog poslovanja.
2. **Faza uvođenja** – faza u kojoj roditelji planski upoznaju dijete s tvrtkom i njenim djelatnostima, zaposlenicima u tvrtki i drugim djelatnostima vezanih za uspješno poslovanje poduzeća.
3. **Faza funkcionalnog uvođenja** – počinje kada budući nasljednik krene raditi i obavljati svoje dužnosti u poduzeću na nepotpuno radno vrijeme.
4. **Funkcionalna faza** – faza u kojoj potencijalni nasljednik nakon završetka edukacijskog programa i eventualno stečenog iskustva radeći izvan obiteljskog poduzeća, postaje zaposlenik na puno radno vrijeme, te obavlja više poslovnih aktivnosti kako bi postigao što više znanja.
5. **Napredna funkcionalna faza** – faza u kojoj potencijalni nasljednik preuzima odgovornost na menadžerskoj funkciji, od prve do sve veće i veće menadžerske funkcije, te usmjerava rad drugih.
6. **Rana faza nasljeđivanja** – faza u kojoj potencijalni nasljednik ima veliku odgovornost preuzimanjem funkcije predsjednika uprave ili glavnog menadžera u poduzeću iako se stvarno vođenje poduzeća i dalje nalazi u rukama osnivača.
7. **Zrela faza nasljeđivanja** – faza u kojoj se završava proces nasljeđivanja i izvršen je prijenos obiteljskog poduzeća s osnivača na nasljednika, koji postaje i stvarni i nominlani vođa poduzeća gdje mu osnivač prepušta vodstvo u trenutku kad je provjerio da je budućnost u rukama onog koji će ga dobro voditi i njime uspješno upravljati.

⁷ Bakotić D., Bulog I., Kružić D. i dr.: op. cit., str. 322

Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno i sa svijesti u kakav posao ulazi. Ključno je da se prilikom nasljeđivanja vlasništva također naslijedi znanje i iskustvo prethodnika kako bi poslovanje zadržalo svoj kontinuitet u razvoju i konkurentsku prednost. Obiteljsko poduzeće predstavlja cjelinu koja ima zajedničke interese, ciljeve i potrebe. Međutim, članovi moraju biti usmjereni na ostvarenje ciljeva, rad i razvijanje poslovanja, mogućnost upravljanja problemima i uzajamnom pomaganju te stabilnostima u odnosima sa ostalim članovima.

3.3. Faktori uspjeha tranzicije i tipologija nasljedstva

Prvi i najznačajniji faktor uspjeha bilo koje tranzicije u obiteljskom poduzeću je vlasnik poduzeća, on ima privilegiju i moć, te određuje dinamiku i usmjerava proces prijenosa vlasti.

Drugi faktor uspješne tranzicije vlasništva je vizija budućnosti obiteljskog poduzeća, ona predstavlja zamisao budućeg stanja, kako obitelji i njene uključenosti u obiteljsko poslovanje i budućnosti poduzeća. Vizija obiteljskom poduzeću daje značenje i objašnjava zašto je njegov kontinuitet značajan za obitelj. Budući da je temelj obiteljskih vrijednosti, pomaže i u oblikovanju buduće strukture vlasništva, odabiru vođe i tipu vodstva u novoj generaciji.

Treći faktor uspješne tranzicije vlasništva predstavlja određivanje željene vlasničke strukture. Tipologiju nasljeđivanja vlasništva nad obiteljskim poduzećem iskazuje se putem tri temeljen opcije:⁸

1. **Održavanje postojeće strukture vlasništva** – npr. kada osnivač prenosi vlasništvo nad poduzećem jednom sinu ili kćerki ili kada grupa rođaka prenese vlasništvo na svoju djecu.
2. **Iskorak ka bitno složenijoj strukturi** – način da se većinsko vlasništvo podijeli među grupom nasljednika iz sljedeće generacije ili da braća i sestre prenesu vlasništvo na svoju djecu.

⁸ Bakotić D., Bulog I., Kružić D. i dr.: op. cit., str. 333

3. **Pojednostavljenje buduće vlasničke strukture** – npr. odluka brata ili sestre da prodaju svoj udjel u poduzeću u korist nekog od njih.

3.4. Krizne strategije obiteljskih poduzeća

Rijetki su slučajevi da obiteljsko poduzeće tijekom dužeg razdoblja ne zapne u kriznoj situaciji, ukoliko se je ne riješi, moguće je dugotrajno krizno stanje, te mogućnost propasti poduzeća s brojim negativnim posljedicama po obitelj koja ima vlasničke udjele. Većina poslovnih kriza nastaje uslijed nesposobnosti menadžmenta da predvidi promjene koje se događaju u okruženju poduzeća. Upravljanje obiteljskim poduzećem u uvjetima neizvjesnosti, krize i nesigurnosti nije moguće, kao česta pojava predstavlja ju posebna vrsta menadžmenta, točnije krizni menadžment.

Strategiju obiteljskog poduzeća obilježava stabilnost, te poduzeća slijede uspješne strategije uz unaprjeđivanje njihovog sadržaja. Ukoliko se pojavi potreba za promjenom strategije ona je uzrokovana dinamikom promjena u okolini i promjenama u konkurentskim pravcima. Ako je poduzeće izgubilo ili nikad nije imalo konkurentsku prednost, nužno je preispitati postojeće strategije i razmotriti opciju preokreta, kako bi se preokrenuli negativni trendovi i vratili u smjeru uspjeha. Ovisno o procjeni stanja poduzeća, strategije koje se primjenjuju u kriznim situacijama za obiteljsko poduzeće mogu imati dva učinka: preživljavanje poduzeća i napuštanje djelatnosti.

Postoji više vrsta strategija koje se primjenjuju u kriznim uvjetima poslovanja obiteljskih poduzeća od kojih su, promatrano prema cilju koji se želi postići njihovom implementacijom, dvije temeljne skupine:⁹

- 1. Ofenzivne krizne strategije** – one kojima je cilj transformacija ili poslovni preokret poduzeća, a koje uključuju strategiju smanjenja imovine, strategiju rezanja troškova, strategiju povećanja prihoda, kombiniranu strategiju i strategiju reorganizacije u stečaju putem instituta stečajnog plana i

⁹ K Bulog, I.; Kružić, D.: op. cit., str. 110

2. Defenzivne krizne strategije – one kojima je cilj napuštanje djelatnosti, a koje uključuju strategiju žetve, strategiju ogoljenja, strategiju likvidacije i strategiju stečaja.¹⁰

Potrebno je izraditi scenarije ofenzivnih kriznih strategija (transformacije ili preokreta) s ciljem zadržavanja djelatnosti ili izrada defenzivnih kriznih strategija kojima je cilj napustiti i odbaciti djelatnost poduzeća, ili kombinacija koja će omogućiti zadržavanje dijela djelatnosti, a drugi dio poduzeća će se napustiti i odbaciti.

Strategija smanjenja imovine (eng. asset reduction/ asset retrenchment strategy) ima veliki značaj kod obiteljskih poduzeća u krizi koja ne mogu osigurati slobodan novčani tok. Takva poduzeća pristupaju prodaji imovine, koja nije uvjet za obavljanje temeljne djelatnosti, kako bi se novcem dobivenim od prodaje borila za konsolidaciju i preokret u poslovnim aktivnostima. Najčešći razlog primjene ove strategije je spašavanje i osnaživanje preostalih poslovnih aktivnosti.

Strategija rezanja/smanjenja troškova (eng. cost cutting/cost reducing strategy) provodi se s ciljem povećanja poslovnog rezultata nastalog uslijed smanjenja troškova i osnaženja novčanog toka poduzeća kada su troškovi previsoki i neki od njih se mogu smanjiti ili izbjeći. Najčešći načini realizacije su smanjenje broja zaposlenih, smanjenje obujma troškova plaća, smanjenje izdataka za reklamu i dr. Najčešće se koristi u uvjetima kad je obiteljsko poduzeće blizu granice rentabilnosti.

Strategija povećanja prihoda (eng. revenue increasing/revenue generating strategy) orijentirana je ka poticanju na stvaranje povećanog obujma prodaje i povećanje obujma prihoda obiteljskog poduzeća. Opcije za povećanje prihoda su uvođenje novih proizvoda, unaprjeđenje osobina postojećih proizvoda, smanjenje cijena, dodatne usluge kupcu i dr. Rijetke situacije za brzo povećanje prihoda predstavlja podizanje cijene.

Kombinirane strategije najčešće se koriste u kriznim situacijama koje traže brzo djelovanje menadžmenta u okolnostima kada je održivost obiteljskog poduzeća ugrožena. Manjak vremena za čekanje ostvarenja prethodnih strategija rezultiraju

¹⁰ Bulog, I.; Kružić, D.: op. cit., str. 111-112

kombinacijom prethodno navedenih strategija kako bi se postigao brži uspjeh računa dobiti/gubitka, smanjenje imovine i obveza, a tako i osnaženje računa poduzeća novčanim sredstvima.

Ukoliko je realizacija prodaje obiteljskog poduzeća između 60% i 80% od točke pokrića, tada se najčešće koristi strategija rezanja troškova, dok je kod ostvarivanja prihoda između 30% i 60% od točke pokrića, koristi se kombinacija strategije povećanja prihoda i strategija smanjenja imovine. Ako poduzeće realizacijom svoje prodaje ostvaruje manje od 30% od točke pokrića, odmah se počinje s korištenjem strategije smanjenja imovine.

Strategija reorganizacije u stečaju (eng. reorganization in bankruptcy) cilj joj je odstupanje od općeg načela stečajnog postupka po kojoj imovina stečajnog dužnika unovčava i služi za isplatu vjerovnika. Stečajni plan služi kao osnova za uređenje pravnog položaja dužnika i njegova odnosa, osobito radi održavanja njihove djelatnosti. Obiteljsko poduzeće nad kojim je primijenjen stečajni plan najčešće nastavlja s obavljanjem djelatnosti, a obitelj koja ga je osnovala ostaje bez vlasničkih i upravljačkih prava nad svojim bivšim poduzećem.

Strategija žetve (eng. harvest strategy) drugim nazivom „strategija ubiranja plodova“ je posebna vrsta izlazne, defenzivne strategije kojom se žele maksimalizirati kratkoročni poslovni rezultat obiteljskog poduzeća. Aktivnosti realizacije ove strategije je da menadžment obiteljskog poduzeća smanjuje kapitalna ulaganja, manje troši na održavanje, istraživanja, propagandu, distribuciju, broj proizvoda u asortimanu i sl., sve kako bi se smanjili troškovi i povećali novčani primici u kratkom roku. „Žetva“ uvijek završava prodajom ili likvidacijom obiteljskog poduzeća.

Strategija ogoljenja (eng. divestiture strategy) koristi se kad ne postoji održiva konkurentna prednost ili kad postoje posebni financijski motivi vlasnika poduzeća za napuštanjem djelatnosti. Strategija se svodi na prodaju poduzeća ili dijela poduzeća. Primjenom navedene strategije obiteljsko poduzeće može ostvariti značajne prihode koje će u daljnjem uložiti u razvoj i osnaženje segmenata obiteljskog poduzeća.

Strategija likvidacije (eng. liquidation strategy) je strateški izbor u situacijama kad nije moguće prodati obiteljsko poduzeće drugima. Cilj strategije likvidacije je minimalizirati štetu svim interesno utjecajnim skupinama, te vlasnicima obiteljskog poduzeća. Likvidacija je, uz strategiju stečaja najmanje poželjna defenzivna strategija koja rezultira prestankom obavljanja djelatnosti. Likvidacija znači prestanak postojanja obiteljskog poduzeća, putem prodaje njegove imovine i obustavljanjem djelatnosti. Obiteljsko poduzeće nad kojim je proveden postupak likvidacije prestaje postojati i briše se iz trgovačkog registra.

Strategija tečaja (eng. bankruptcy strategy) predstavlja strategiju koja se koristi u kriznim uvjetima obiteljskih poduzeća, te uz strategiju likvidacije predstavlja izlaznu strategiju. Ostvarivanjem stečajnog postupka nad obiteljskim poduzećem stvara se nova upravljačka i nadzorna struktura koja realizira stečaju strategiju.

Obitelj u procesu stečaja ostaje bez zaposlenja svojih članova i bez upravljačkih prava u društvu nad kojim se provodi stečajni postupak, često obitelj ostaje i bez obiteljske imovine kojom su jamčili na ispunjenje obveza obiteljskog poduzeća u stečaju. Obitelj gubi financijske resurse i resurse uvaženosti i dobrog glasa. Također, obitelj snosi sve rizike iz poduzetničkog pothvata, kao i obiteljski rizik koji dovodi do raspada obitelji.

4. PREDNOSTI I NEDOSTATCI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Obiteljsko poduzetništvo ima prednosti i nedostatke s brojnim mogućnostima za razvoj. Ujedno, predstavlja posao koji je najjednostavniji, najjeftiniji te najučinkovitiji način samozapošljavanja zbog kojeg je vidljiva velika prednost. Naime, sva poduzeća u svijetu pa tako i u Hrvatskoj, bila ona mala i velika, javna i privatna, razvijena i nerazvijena suočena su sa nizom pitanja o njihovoj budućnosti i razvoju, te pitanjima mogućnosti opstanka u nepredvidivoj okolini.

4.1. Najčešće prednosti uspjeha obiteljskih poduzeća

Obiteljsko poduzeće može predstavljati pravi raj i sigurnost za članove obitelji i neobiteljske članove koji su radno organizirani u poduzeću, koji svojim radom, naporima, energijom i imaginacijom doprinose vlastitom, grupnom, uključivim i općim društvenim koristima.¹¹

Najčešće prednosti obiteljskog poduzeća:

- obiteljska povezanost i želja za očuvanjem stečenog,
- spremnost obitelji na odricanje (za račun poduzeća),
- očuvanje humanosti radnog mjesta kroz brigu,
- usmjerenje na dugi rok,
- naglašavanje kvalitete u sklopu tradicije vođenja briga prema kupcima,
- zajedništvo obitelji,
- razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova i dr.

¹¹ Bakotić D., Bulog I., Kružić D. i dr.: op, cit., str. 90

Naglas se postavlja na to kako je svako obiteljsko poduzeće vrlo specifično i njegove prednosti poslovanja mogu se kreirati izravno iz odnosa unutar pojedine obitelji, te na temelju specifičnosti svakog pojedinog poduzeća. Primjerice, dijeljenje zajedničkih vrijednosti i predanost te odanost ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva prepoznaju se kao ključne prednosti poslovanja u obiteljskim poduzećima, ujedno i kao temelj za daljnji razvoj poslovanja. Navedeni čimbenici predstavljaju motivaciju za zajedničkim radom kao i zajedničkom uspjehu poduzeća.

4.2. Najčešći uzorci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj suočena su sa nizom pitanja koja se tiču njihove budućnosti i razvoja, te mogućnost svog opstanka u nepredvidivoj okolini. Postavljaju se pitanja kakve će biti potrebe tržišta, što namjerava konkurencija, kamo vodi napredak tehnologije, mijenjaju li se stavovi kupaca, što je s razvojem novih proizvoda, kakve su implikacije povećanih potreba efikasnosti, efektivnosti, kakva je želja za inovacijama i dr. Obiteljska poduzeća jedinstvena su po tome što ih se razlikuje od poduzeća koja nisu u vlasništvu ili pod kontrolom obitelji, to jest predstavlja razlike u interesu obitelji i interesu poslovanja.

Najznačajnija područja s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća iskazuje se kroz sljedeće točke:

- nasljeđivanje,
- vlasništvo,
- uključenost u obiteljsko poduzeće,
- poslovna odgovornost,
- osnovne obveze,
- unutar-obiteljski odnosi i
- izvan-obiteljski odnosi.

Obiteljska poduzeća imaju relativno kratak životni vijek. Mogući razlozi koji dovode do kratkoće trajanja poduzeća, odnosno trajanja životnog ciklusa mogu se iskazati na sljedeći način:

Prvi uzrok zbog kojih poduzeća imaju kratkotrajno trajanje je što se sva poduzeća neovisno o vlasništvu i veličini razvijaju ili propadaju ovisno o sposobnostima prilagođavanja turbulentnim promjenama u okolini i sposobnostima razvoja i zaštite svojih prednosti.

Drugi uzrok zbog kojih poduzeća imaju kratkotrajno trajanje je određeni stupanj razvoja vlastitog poduzeća, nezaposlenost profesionalnih menadžera, već su poslove upravljanja zadržali unutar članova obitelji, bez obzira na njihove profesionalne sposobnosti.

Treći uzrok zbog kojih poduzeća imaju kratkotrajno trajanje je interakcija između obiteljskog i poslovnog podsustava u poduzeću, gdje se u osnivačkoj fazi međusobno podupiru, a u kasnijim fazama dolazi do razvijanja nesuglasica.

Obitelj gubi financijske resurse, svoju uvaženosť i dobar glas, također snosi sve rizike iz poduzetničkog pothvata i obiteljski rizik koji može dovesti do raspada obitelji. Nepodudarnost poslovnih ciljeva i obiteljskih ciljeva implicira nastanak jaza u obiteljskom poduzeću koji ukoliko se uspješno prebrodi može omogućiti nastavak razvoja i rasta poduzeća. U svakom obiteljskom poduzeću smanjivanje jaza predstavlja jedan od bitnijih uvjeta za preživljavanje poduzeća kroz generacije.

5. ODLUČIVANJE I KONFLIKTI U OBITELJSKOM PODUZEĆU

Odlučivanje je proces koji je svojstven svakom pojedincu, bez obzira djeluje li on u svrhu realizacije vlastitog interesa ili interesa poduzeća u kojem radi. Riječ je o složenom, dinamičnom procesu razmišljanja i prosuđivanja koji ima svoj tijek i koji se podvrgava određenim pravilima, a u konačnici završava donošenjem odluke kao rezultatom izbora nekoliko mogućih pravaca orijentiranih k ostvarenju određenog cilja.

Odluke koje se donose u obiteljskim poduzećima predstavljaju izravnu pokretačku snagu gospodarstva stvarajući rast i prosperitet za cijelo društvo.

Obiteljska poduzeća u jedinstvenom okruženju kombiniraju emocionalnost i rad, a proces odlučivanja u tom jedinstvenom okruženju demantira i ishod razvoja obitelji i ishod poslovanja, budući da odluke reguliraju način poslovanja potrebno je osigurati što efikasnije donošenje odluka u svim segmentima.

Poduzeća rastu i razvijaju se te indentificiraju kompleksnost poslovanja te dolazi do spoznaje kako bez efektivnog pojedinačnog ili grupnog odlučivanja većeg broja zaposlenika upitan je opstanak obiteljskog poduzeća. Preplitanje privatnog i poslovnog odlučivanja u obiteljskim poduzećima je nemoguće izbjeći, gdje u konačnici konflikt rezultira problemom u poslovanju. Ključno je osigirati transparentnost, suradnju i komunikaciju među članovima obitelji, kao i među zaposlenicima kako bi se donijele pravedne i učinkovite odluke.

5.1. Vrste odluka u obiteljskom poduzeću

Odlučivanje je od izuzetne važnosti za obiteljsko poduzeće i nedvojbeno je kako njegovo poslovanje i djelotvornost ovise o mnogobrojnim odlukama koje se donose, jer svaka odluka ima utjecaj na krajnji rezultat poslovanja poduzeća, održivost i razvoj obitelji.

S obzirom na karakter poslovne prilike ili problema za obiteljsko poduzeće odluke mogu biti:

Programirane odluke - one odluke koje se donose za već poznate probleme, u situacijama koje se ponavljaju, kod kojih je moguće primijeniti već poznati način i kriterij njihovog rješavanja. Programirano odlučivanje je moguće kada donositelj odluka raspolaže sa svim relevantnim informacijama potrebnih za definiranje planova i sljedeće korake u odlučivanju.

Neprogramirane odluke – one odluke koje se odnose na nove, nepoznate probleme te zbog njihovog inovativnog karaktera ne postoje već unaprijed poznati postupci, tj. koraci u odlučivanju.

Osnovna razlika programiranog i neprogramiranog odlučivanja osjetna je u tome je li se odlučivanjem rješavaju strukturirani ili nestrukturirani problemi.

Promatrajući razvoj obiteljskih poduzeća, otkriveno je da ulaskom nove generacije dolazi do novih početaka, čime dolazi do nastajanja, poslovanja i prestajanja s djelovanjem zbog efekta mnogobrojnih izbora koje čine donositelji odluka. Izbori koje prave rezultat su procesa odlučivanja i razlikuju se po značenju i važnosti ovisno o položaju u organizacijskoj hijerarhiji.

Strateške odluke predstavljaju najveće značenje procesa odlučivanja na strateškoj razini menadžmenta jer određuju putanju kretanja aktivnosti nužnih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Bitne su sastavnice dugoročnih planova obiteljskih poduzeća, a po svojoj prirodi sadrže puno više složenosti, nesigurnosti te zahtjevaju od donositelja odluke puno više znanja, iskustva i sposobnosti eliminiranja pogrešnih odluka.

Na nižim hijerarhijskim razinama nalaze se taktičke i operativne odluke.

Taktičke odluke predstavljaju odluke nižeg ranga kojima se formiraju strateške odluke. Po strukturi su jednostavnije od strateških odluka i karakteristične su za srednju razinu menadžmenta.

Operativne odluke predstavljaju odluke koje su karakteristične za najnižu razinu menadžmenta. Najčešće su programirane i orijentirane na kratki rok izvršenja, imaju rutinski karakter s visokim stupnjem spoznaje problema situacije u kojoj se odlučuje, a cilj je dodatno provođenje odluka viših razina menadžmenta.

5.2. Stilovi odlučivanja u obiteljskom poduzeću

Obitelj nastaje i razvija se iz generacije u generaciju, dok se unutar obitelji događaju mnogobrojne promjene. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima oslikavaju način na koji se donositelji odluka ponašaju prilikom donošenja isith, odnosno ukazuju na poduzete aktivnosti tijekom perioda pojavljivanja potrebe za donošenjem odluke do finalnog opredjeljenja za jednu od identificiranih opcija. Stilovi odlučivanja podrazumijevaju načine na koji podliježu aktivnostima donošenja izbora u funkciji konteksta u kojem odlučuju.

Koji stil odlučivanja će u obiteljskim poduzećima prevladati i biti efikasan za ukupno poslovanje poduzeća uvelike ovisi o:

- karakteristikama donositelja odluke,
- obiteljskim odnosima i ulogama,
- životnom ciklusu obiteljskog poduzeća i
- fazama uključenosti obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskih poduzeća.¹²

Najčešći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima su:¹³

- **Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka** – dominirajući stil odlučivanja u prvoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća kada je kontrola i upravljanje poduzećem u rukama samo jedne osobe – poduzetnika osnivača.
- **Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje** – najčešće se pojavljuje u drugoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća, stil odlučivanja kod kojeg zadnju riječ u procesu odlučivanja i dalje ima osnivač uz nasljednika.

¹² Bulog, I.; Kružić, D.: op. cit., str. 253

¹³ Ibidem, str. 139-140

- **Odlučivanje glasanjem po principu: jedna osoba – jedan glas** – najčešće se javlja kod obiteljskih poduzeća kod kojih vlasništvo nije u rukama jedne osobe, već većeg broja dioničara, bili oni članovi obitelji ili ne.
- **Odlučivanje konsenzusom** – stil odlučivanja koji je u obiteljskim poduzećima prikladan kada se donose strateški važne odluke, s mogućim posljedicama.

5.3. Izvori konflikata u obiteljskom poduzeću

Konflikti koji nastaju u obiteljskom poduzeću pojavljuju se unutar članova obitelji, između obiteljskih i neobiteljskih članova i među neobiteljskim članovima koji su radno angažirani u poduzeću. Ukoliko se konflikt pojavljuje unutar članova iste generacije obitelji govori se o unutar generacijskom konfliktu, a ukoliko se konflikt pojavljuje među različitim generacijama obitelji govori se o međugeneracijskom konfliktu.

Razlikuju se tri tipa situacija u kojima nastaje konflikt:

1. kada jedna strana uoči da se druga strana ne pridržava pravila,
2. kada se jedna strana odupire drugoj i
3. kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane.

Pet najvažnijih područja konflikata u obiteljskom poduzeću prikazani su u tabelarnom prikazu:

Tablica 2: Komparacija područja konflikata obiteljskog i poslovnog podsustava

PODRUČJE KONFLIKTA	OBITELJSKI PODSUSTAV	POSLOVNI PODSUSTAV
Ciljevi	Razvoj i potpora članova obitelji	Profit, prihodi, efikasnost, rast obiteljskog poduzeća
Obiteljski odnosi	Izrazito osobni, od primarne važnosti	Poluosobni ili neosobni, od sporedne važnosti

Pravila odlučivanja	Neformalna očekivanja („Tako smo uvijek radili“)	Pisana i formalna pravila, često s preciziranim kaznama ili nagradama
Procjena za doprinos	Članovi nagrađeni za svoje uloge; uloženi napor se cijeni; bezuvjetna ljubav i potpora	Potpura kod preformansi i rezultata; zaposlenici mogu biti promovirani ili otpušteni
Nasljeđivanje	Uzrokovano smrću ili rastavom braka	Uzrokovano odlukom o umirovljenju, promocijama novih članova ili napuštanjem poslovanja od strane osnivača.

Izvor: Bakotić D., Bulog I., Kružić D. i dr.: Obiteljsko poduzetništvo, Split 2016., str. 259.

Izvori konflikata su višestruke prirode, od raspodjele imovine, vlasništva, raspodjele dobiti, do karijernih pozicija i sl. Jedan od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću su utjecaji emocija zbog specifičnosti preklapanja obiteljske i poslovne dimenzije u periodu rasta i razvoja poduzeća.

Ukoliko se konflikt javi između članova obitelji on se prenosi na poslovni podsustav i narušava ravnotežu što u konačnici može dovesti do značajnih negativnih posljedica po tijek poslovanja poduzeća. Naime, jedna od važnijih odluka u takvim situacijama donosi vlasnik s pitanjem zaposliti ili ne zaposliti člana obitelji.

5.4. Vrste konflikata u obiteljskom poduzeću

Konflikt je potrebno pravovremeno rješavati kako ne bi prešao u otvoreni sukob u obiteljskom poduzeću. Jedna od bitnijih vještina koju donositelj odluka mora posjedovati je uspješna i učinkovita komunikacija te konstruktivno rješavanje konflikata.

Među brojnim klasifikacijama najznačajnija je ona koja konflikte dijeli u sljedeće skupine:¹⁴

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

Prva podjela s obzirom na posljedice dijeli konflikte na konstruktivne i destruktivne. Ukoliko je u obiteljskom poduzeću prisutan konflikt umjerenog intenziteta, on je konstruktivan ili funkcionalan. Konstruktivni konflikt ima pozitivan učinak na donošenje odluka, kako pojedinca, tako i cjeline, potiče kreativnost s rezultatom poboljšanih performansi zaposlenika i poslovnim performansama obiteljskog poduzeća.

Sljedeća podjela s obzirom na sudionike javlja se kada je u situaciji pristutno previše ili premalo konflikta te se naziva destruktivni ili disfunkcionalni konflikt. Ovakav konflikt ima negativan utjecaj na performanse, kako pojedinca, tako i cijelog obiteljskog poduzeća.

S obzirom na sudionike u konfliktu razlikuje se više vrsta konflikata, točnije govori se o sedam vrsta konflikata, a to su:

Tablica 3: Podjela konflikata s obizorm na sudionike

PODJELA KONFLIKATA S OBIZORM NA SUDIONIKE	
Intrapersonalni konflikti	Nesklad između stvarnog i očekivanog ponašanja pojedinca
Interpersonalni konflikti	Posljedica nepodudaranja želja, poteba, ciljeva, očekivanjem, stavova, ponašanja i dr.

¹⁴ Buble, M.: **Poslovno vođenje**, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 192

Intragrupni konflikti	Konflikti između članova grupe, odjela ili tima (neslaganje, različita razmišljanja)
Intergrupni konflikti	Konflikti između dviju ili više grupa, odjela i timova (različiti pristup rješavanju problema)
Interorganizacijski konflikti	Konflikti između dviju ili više organizacija (ne poklapanje ciljeva- pregovori)
Konflikti uloga	Pojedinac obavlja više uloga koje se međusobno sukobljavaju
Mješoviti konflikti	Kombinacija gornjih vrsta konflikata (između poduzeća i kupca)

Izvor: Izvedeno prema Bulog 2016. (06.07.2024.)

Klasifikaciju konflikata s obzirom na predmet sukoba moguće je iskazati na sljedeći način:¹⁵

1. **konflikti vezani uz sadržaj rada** – nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako treba obaviti radni zadatak ili koju poslovnu odluku donjeti,
2. **konflikti vezani uz process rada** – nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako neki zadatak treba izvršiti i
3. **konflikti vezani uz međuljudske odnose** – nastaju zbog neslaganja na osobnoj razini, a mogu biti posljedica nepovjerenja, straha i sl.

Konflikti vezani uz sadržaj rada nazivaju se i kognitivni konflikti, a konflikti vezani uz process rada i međuljudske odnose nazivaju se afektivnim konfliktima. Konflikte je potrebno prihvatiti kao izvore različitosti i koristiti ih u smislu motivacije koja pokreće akciju koja će naposljetku dovesti do napretka odnosa u poduzeću.

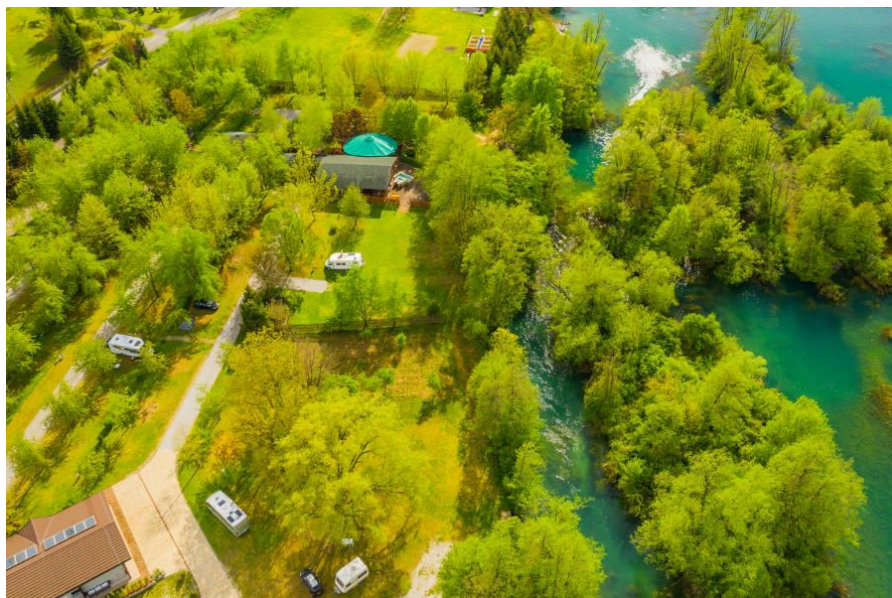
¹⁵ Buble, M.: op. cit., str. 193-194

6. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA U KARLOVAČKOJ ŽUPANIJI

6.1. Kamp Slapić

Kamp Slapić, u vlasništvu obitelji Matković sa 100 smještajnih jedinica smješten je na desnoj strani obale rijeke Mrežnice u Duga Resi, te pruža okruženje idealno za odmor i rekreaciju. Površina kampa Slapić iznosi 4 hektara i može primiti 300 gostiju. Kamp nudi moderne sanitarne čvorove, atraktivan restoran, dječje igralište i razne sportske terene, te rekreacijske aktivnosti dostupne u samom kampu i bližoj okolici.

Slika 2: Kamp Slapić



Izvor: <https://www.campslapic.hr/hr/> (23.07.2024.)

Smještajne jedinice u ponudi Kampa Slapić su:

- **Kamp** – gdje se nalazi ukupno 100 omeđenih parcela s priključcima na struju i vodu. Parcele iznose površinu od 90-120 m². Dostupni su i moderni sanitarni čvorovi.

- **Mobilne kućice** – površine su 30 m² (7,5 x 4 m). Sastoje se od potpuno namještene dvije spavaće sobe od kojih je jedna s bračnim krevetom i jedna s 3 dječja kreveta, dnevnog boravka s kuhinjom, kupaonicom, te natkrivenom terasom.
- **Drveni šatori** – s terasama iznad same rijeke Mrežnice koji pružaju mogućnost smještaja za dvije osobe. Šatori su opremljeni madracem i slobodnim prostorom, te s uređenom terasom u prirodi.

Slika 3: Mobilne kućice u kampu Slapić



Izvor: <https://www.campslapic.hr/hr/> (23.07.2024.)

U sklopu kampa nalazi se i atraktivan restoran s ponudom ribljih i mesnih jelovnika - a la carte. Smješten je u okruženju zelenila i osvježavajućem hladu. Restoran ima terasu na rijeci Mrežnici i natkrivenu terasu koja nudi mogućnost potpunog zatvaranja u slučaju hladnijih temperatura.

Kamp Slapić nudi različite mogućnosti razonode, sporta i rekreacije. Kamp ima vlastitu plažu na rijeci s nekoliko intimnih otočića i slapova koja nudi ponudu ribolova, te uređeno dječje igralište. U ponudi kampa je i najam kanua i bicikla zbog mnogih biciklističkih staza

u blizini samog kampa. U blizina kampa nalaze se i sportski tereni za tenis, odbojku na pijesku, stolni tenis, paintball i drugo.

Kamp Slapić je u privatnom vlasništvu Ivana Matakovića. U 2023. godini broj zaposlenih iznosi je 14 s ukupnim prihodom od 1,02 mil. eura, što je povećanje od 24,77% u odnosu na prethodnu godinu. Poslovni subjekt je u 2023. godini ostvario neto dobit od 203.441,00 eura, što je povećanje od 52,11% u odnosu na prethodnu godinu.

6.2. Hotel Korana - Srakovčić

Hotel Korana – Srakovčić je ekskluzivan hotel s četiri zvjezdice s osvojenim prvim mjestom za najljepši mali i obiteljski hotel u Hrvatskoj u akciji „Turistički cvijet 2006.“ uoči stote obljetnice hotela. Hotel je smješten na obali rijeke Korane, na samom rubu karlovačke Zvijezde te je okružen stoljetnim parkom.

Slika 4: Hotel Korana Srakovčić



Izvor: Hotel Korana – Srakovčić: <https://hotelkorana.hr> (23.07.2024.)

Vlasnik hotela je Ivan Srakovčić. Obitelj Srakovčić vlasnici su karlovačkog hotela „Korana – Srakovčić“ i integralnog hotela „Srce prirode“ u Ribniku, sa šest nagrada za najbolji mali obiteljski hotel u kontinentalnoj Hrvatskoj. Obitelj ima više od 30 godina iskustva u ugostiteljstvu te 15 godina u hotelijerstvu.

Od sredine 19. stoljeća, tijekom ljetnih mjeseci brojni kupači tažili su osvježanje u Korani u Karlovcu. Temperatura rijeke tijekom ljeta iznosi 24°C ili više, a poznata uzrečica koja se koristi glasi „Korana jača snagu muževa i krijepi žensku ljepotu“.

Hotel Korana sagrađen je davne 1908. godine na obali rijeke Korane u srcu najljepšeg hrvatskog parka – Vrbanicevog perivoja. Hotel Korana se nakon 2. svjetskog rata zvao Hotel Park, ali Karlovčanima je uvijek bio Hotel Korana, kako ga i dan danas svi nazivaju.

Novo kupalište izgrađeno je 1896. godine na zemljištu Rakovog vrta, kojeg je u tu svrhu otkupio grad Karlovac. Hotel, točnije današnja Korana – Srakovčić izgrađen je upravo povrh vode bogate životom. Između 19. i 20. stoljeća u njemu su boravile ugledne osobe Austro-Ugarskog carstva, a danas u njemu uživaju gosti iz cijelog svijeta.

Hotel Korana - Srakovčić raspolaže s 12 dvokrevetnih soba, te 4 deluxe sobe s pomoćnim ležajem. Sve sobe u hotelu raspolažu s klimom, internetskim priključkom, telefonom, TV-om, sefom i mini barom. Također, nude niz hotelskih usluga, doručak u sobu, pranje i peglanje odjeće. Dodatne ponude hotela su wellness i spa. Korištenje bazena je uključeno u cijenu smještaja. Zanimljivost je da svaka soba i apartman nose naziv predivnog cvijeta.

Slika 5: Ponude i usluge hotela Korana Srakovčić



Izvor: Hotel Korana – Srakovčić: <https://hotelkorana.hr> (23.07.2024.)

Hotel Korana nudi moderno opremljenu dvoranu za konferencije, veće poslovne susrete i prezentacije s kapacitetom od 10 do 180 osoba. Pružaju i mogućnosti održavanja vjenčanja te Team building s bogatom ponudom izleta i rekreacijskih aktivnosti.

Ponuda hotela ujedno se sastoji i od dnevnih izleta koji uključuju programe: Vinska cesta Vivodine, Na leđima konja, Biciklom u obilazak Zrinskih i Frankopana, Nordijska avantura, Rafting Mrežnica, Žitna lađa „Zora2, Riječni akvarij „Aquatika“, Vinska cesta Slovenija i dr.

Hotel Korana- Srakovčić u 2023. godini imao je 10 zaposlenih, što je ukupno smanjenje od 16,67% u odnosu na prethodnu godinu. Ukupni prihodi u 2023. godini iznosili su 752.766,20 eura, što je povećanje od 25,40% u odnosu na prethodnu godinu. Poslovni subjekt je tijekom posljednje dvije godine poslovao s gubitkom, u 2023. godini iskazao je neto gubitak u iznosu od 12.720,26 eura, što je smanjenje od 88,45% u odnosu na prethodnu godinu.

6.3. Hotel Florian & Godler

Boutique hotel Florian & Godler je hotel sa četiri zvjezdice otvoren 13. lipnja 2019. godine u centru Karlovca, u kojem svojim posjetiteljima na raspolaganje pruža 32 sobe (sastoje se od dvije prostorije). U sklopu hotela nalazi se wellness sa turskom i finskom saunom, relax sobom, jacuzzijem, a u ponudi nude i razne vrste masaža.

Slika 6: Hotel Florian & Godler



Izvor: Hotel Florian & Godler: <https://floriangodler.hr/> (23.07.2024.)

Vlasnik hotela je Tomislav Hrastovščak, koji je i izabrao samo ime hotela iz dva zanimljiva razloga – Florian simbolizira viziju budućnosti hotela u kojoj je naglasak na razvoju zelene i cvjetne priče, a Godler iz razloga što je na mjestu na kojem se nalazi današnji hotel tokom 20-ih godina prošlog stoljeća gospodin prezimena Godler imao ugostiteljsku radnju po imenu „K veselo Hrvatu“. Naime, ime hotela nastalo je igrom riječi i spojem povijesti i buduće vizije hotela.

Projekt izgradnje hotela Florian & Godler odobren je i podržan u okviru natječaja „Podrška razvoju malog i srednjeg poduzetništva u turizmu“, te je sufinanciran iz europskog fonda za regionalni razvoj. Izgradnja hotela je ostvarena uz potrebnu investiciju vrijednu 2,52 milijuna eura s projektom sufinanciranim bespovratnim potporama iz fonda Europske Unije. S ciljem da se turistička ponuda i smještajni kapaciteti grada Karlovca podignu na višu razinu i da se gostima i posjetiteljima ponudi vrhunski smještaj i popratni sadržaj za motivacijom povratka u destinaciju.

Hotel trenutačno raspolaže sa 32 sobe i sveukupno 64 kreveta, a za kompletnu i profesionalnu uslugu brine se uslužno osoblje kojih je trenutačno njih 13 zaposleno. U skoroj budućnosti plan je zaposliti još dvije osobe.

Hotel nudi smještaj u: Single room, Family room, Comfort room, Boutique Superior room, Boutique Connected room (soba predviđena za 2-4 osobe), Boutique room, Boutique

Classic room. Sobe su klimatizirane i opremljene podnim grijanjem za ljetne i zimske temperature, a imaju i zasebnu kupaonicu s tušem i WC-om.

Slika 7: Boutique Superior room



Izvor: Hotel Florian & Godler: <https://floriangodler.hr/> (23.07.2024.)

Financijski podaci hotela nisu javno dostupni zbog sufinanciranja projekta iz fondova Europske Unije za regionalni razvoj kroz program za konkurentnost i koheziju.

7. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj. Obiteljski biznis je jako popularan u svijetu. Pod utjecajem turbulentnih globalnih promjena, pozicija obiteljskog poduzetništva se drastično mijenja – obiteljska poduzeća i poduzetništvo se svakim danom sve više doživljavaju jednim od temeljnih generatora budućeg društvenog i ekonomskog razvoja diljem svijeta.

Bitni elementi novog obiteljskog poduzetništva kao i već postojećih su razvijenost tržišta, dostupnost obiteljskog kapitala i pristup rizičnom kapitalu, promjene u potražnji i konkurenciji, spremnost snošenja rizika na temelju vlastitih prosudbi, spremnost na donošenja odluka, trajanje životnog ciklusa te pitanje nasljeđivanja poduzeća i slično.

Poduzetničke obitelji i dalje neprestano tragaju za prilikama koje omogućavaju realizaciju njihovog poslovnog uspjeha, ali isto tako i uspjeha obitelji, koji uz postojanje ljubavi unutar obitelji generira mogućnost osnaženja obiteljske harmonij i sreće. Obiteljskim poduzećima je zadatak daljnji razvoj i unaprjeđivanje obiteljskog poslovanja kao i njegove održivosti na dugi rok.

Primjeri obiteljskih poduzeća u Karlovačkoj županiji igraju značajnu ulogu u ekonomskom razvoju, očuvanju tradicije i stvaranju radnih mjesta. Ova poduzeća donose stabilnost lokalnoj zajednici sa svojom dugoročnom predanošću, snažnim ljudskim odnosima i razumijevanjem tržišta. Uz odgovarajuću podršku lokalne uprave i poslovnih mreža, obiteljska poduzeća u županiji, ali i samom gradu Karlovcu mogu dodatno ojačati svoj položaj te doprinijeti održivom razvoju regije.

POPIS LITERATURE

Stručna literatura:

1. Buble, M: **Poslovno vođenje**, M.E.P., Zagreb, 2011.
2. Kružić, D., Bulog I: **Obiteljska poduzeća: životni ciklus, nasljeđivanje i održivost**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split: 2012.
3. Bakotić D., Bulog I., Kružić D. i dr.: **Obiteljsko poduzetništvo**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2016.
4. Kuvačić N.: **Počela poduzetništva**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu; Sveučilište u Splitu, Split, 1999.
5. Škrtić M., M. Mikić: **Poduzetništvo**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.

Internetske stranice:

1. Hotel Florian & Godler: <https://floriangodler.hr/> (23.07.2024.)
2. Hotel Korana – Srakovčić: <https://hotelkorana.hr> (23.07.2024.)
3. Kamp Slapić: <https://www.campslapic.hr/hr/> (23.07.2024.)

POPIS ILUSTRACIJA

POPIS SLIKA

Slika 1: Resursi u obiteljskom poduzeću	7
Slika 2: Kamp Slapić.....	31
Slika 3: Mobilne kućice u kampu Slapić	32
Slika 4: Hotel Korana Srakovčić.....	33
Slika 5: Ponude i usluge hotela Korana Srakovčić	34
Slika 6: Hotel Florian & Godler.....	36
Slika 7: Boutique Superior room	37

POPIS TABLICA

Tablica 1: Kriterij za određenje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti.....	4
Tablica 2: Komparacija područja konflikata obiteljskog i poslovnog podsustava	27
Tablica 3: Podjela konflikata s obizorm na sudionike	29