

TRODIMENZIONALNI MODEL RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE IKEA

Gusić, Mia

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:141208>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-08**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

MIA GUSIĆ

ZAVRŠNI RAD

**TRODIMENZIONALNI MODEL RAZVOJA
OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE
IKEA**

Split, rujan 2019.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

Predmet: Obiteljsko poduzetništvo

Z A V R Š N I R A D

Kandidat: Mia Gusić

Naslov rada: Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća na primjeru tvrtke IKEA

Mentor: Slađana Brajević, viši predavač

Split, rujan 2019.

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
SUMMARY	1
1. UVOD	2
2. PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK	3
2.1. Definicija poduzetništva.....	3
2.2. Tipovi poduzetništva	3
2.3. Rizici u poduzetništvu.....	4
2.4. Prednosti i nedostaci poduzetništva	5
2.5. Oblici organiziranja poduzeća.....	6
2.6. Definicija poduzetnika	7
2.7. Osobine i karakteristike poduzetnika	8
3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO	9
3.1. Definicija obiteljskog poduzetništva	9
3.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.....	10
3.3. Vrste obiteljskih poduzeća	11
3.4. Udio obiteljskih poduzeća u svjetskoj ekonomiji	12
3.5. Prikaz najstarijih obiteljskih poduzeća u svijetu	14
3.6. Životni ciklus obitelji i obiteljskog poduzeća	17
3.7. Temeljni uzroci neuspjeha obiteljskog poduzeća.....	18
3.8. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća	19
4. TRODIMENZIONALNI MODEL OBITELJSKOG PODUZEĆA	21
4.1. Statički model obiteljskog poduzeća.....	21
4.2. Obiteljska dimenzija.....	22
4.3. Vlasnička dimenzija	23
4.4. Poslovna dimenzija	25
5. TRODIMENZIONALNI MODEL RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE IKEA	28
5.1. Općenito o tvrtki.....	28
5.2. Razvoj IKEA logotipa tijekom povijesti	28
5.3. Misija i vizija IKEA-e	29
5.4. Povijest obitelji Kamprad.....	29
5.5. Proboj na tržište.....	31
5.6. IKEA Hrvatska u brojkama 2018.....	33
5.7. Izazovi pri poslovanju	34
5.8. IKEA u trodimenzionalnom modelu razvoja obiteljskog poduzeća	36

6. ZAKLJUČAK	38
LITERATURA	39
POPIS SLIKA	41
POPIS TABLICA	42

SAŽETAK

Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća na primjeru tvrtke IKEA

Cilj ovog rada je definiranje i objašnjenje trodimenzionalnog modela razvoja obiteljskog poduzeća. Ono po čemu je obiteljsko poduzeće jedinstveno i što ga razlikuje od ostalih poduzeća je različitost interesa obitelji i interesa poslovanja. Svi članovi takvog biznisa imaju glavni cilj, a to je nastojanje da se poslovanje učini toliko profitabilnim kako bi omogućilo zadovoljavajući standard življenja članova obitelji.

Unutar svakog obiteljskog poduzeća, postoje tri dimenzije poslovanja, a to su: dimenzija obitelji, dimenzija vlasništva i dimenzija poslovanja. Svaka od njih ima svoje uređenje; norme, pravila ponašanja te vrijednosnu i organizacijsku strukturu. Kao primjer trodimenzionalnog modela razvoja obiteljskog poduzeća, u radu je obrađen primjer IKEA-e.

Ključne riječi: trodimenzionalni model, obiteljsko poduzeće, dimenzija obitelji, dimenzija vlasništva, dimenzija poslovanja, IKEA

SUMMARY

Three-dimensional model of family enterprise development at the subject of company IKEA

The purpose of this document is to define and explanation of three-dimensional model of family enterprise development. The thing that makes family business unique is the fact that each family has different goals and ways of achieving it. All members of such business have main goal and that goal is to make business as much as profitable that enables a certain way of living.

Within each family business, there are three dimensions of family enterprise development: family dimension, ownership dimension and business dimension. Each of those have their own norms, attributes, rules and organisational structure. IKEA was chosen as an example of such family enterprise development.

Keywords: Three-dimensional model, family business, family dimension, ownership dimension, business dimension, IKEA

1. UVOD

Poduzetništvo je temelj razvoja boljeg društva i podrazumijeva jednako društveno i privatno poduzetništvo te prije svega socijalno odgovorno poduzetništvo. Ono je kao djelatnost prisutno u društvu otkad postoje zajednice ljudi koje djeluju sa zajedničkim ciljem. Važno je naglasiti kako se poduzetništvo vremenom mijenjalo te se i danas mijenja pod utjecajem suvremenog svijeta, globalizacije i sve rapidnijeg razvoja tržišta.

Teško da je moguće zamisliti modernu ekonomiju i bilo koju vrstu razmjena usluga bez poduzetništva i svih pripadajućih grana i oblika. Jedan od takvih oblika organizacije poduzetništva jest i obiteljsko poduzetništvo koje se ujedno smatra jednim od začetnih formi poduzetničke djelatnosti. Utkalo se u svaki sloj poslovanja te je u današnjem svijetu nezamislivo provođenje posla bez dodirnih točki s obiteljskim poduzetništvom jer čak i najveće tvrtke današnjice nerijetko pronalaze svoje korijene u takvom obliku organizacije.

Pretpostavlja se da preko 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, te da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska. Često su neka od najuspješnijih poduzeća u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta kao mala obiteljska poduzeća što samo još jednom naglašava važnost istih.

Uzimajući u obzir važnost obiteljskog poduzeća i činjenicu da bi bio nemoguć razvoj modernog poduzetništva kakvog danas poznajemo bez obiteljskog segmenta prijeko je potrebno prije svega analizirati povijest istoga, ponašanje i tijek razvoja tijekom godina, najbitnije čimbenike kao i rizike i posljedice bilo pozitivne ili negativne koje takav oblik organizacije nosi.

Navedeno je ispitano i analizirano u predstojećem radu u svrhu pronalaska stavki koje se mogu unaprijediti, ali prije svega naglašavanja važnosti i utjecaja obiteljskog poduzetništva te daljnji koraci kojim bi se uspješno njegovalo i unaprijedilo isto.

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvi dio odnosi se na *Uvod* u samu temu rada, a to je poduzetništvo, točnije obiteljsko poduzetništvo. U drugom poglavlju prikazat će se *Poduzetništvo i poduzetnik*, odnosno pobliže će se opisati sam pojam poduzetništva i poduzetnika, rizici s kojima se poduzetnici svakodnevno susreću, prednosti i nedostaci koje poduzetništvo nudi. Treći dio odnosi se na *Obiteljsko poduzetništvo*, odnosno pobliže će se prikazati suština i važnost istoga, kao i utjecaj u globalnom poslovanju. U četvrtom poglavlju prikazat će se *Trodimenzionalni model obiteljskog poduzeća* koji je temeljna okosnica svakog obiteljskog poduzetništva i njegove značajke. U petom poglavlju analizirat će se *Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća na primjeru tvrtke IKEA*, a šesto, ujedno i posljednje poglavlje je *Zaključak* rada gdje će se sve ranije navedene stavke uzeti u obzir.

2. PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK

2.1. Definicija poduzetništva

Kako bi pobliže razumjeli pojam poduzetništva, prvo treba krenuti od same definicije poduzetništva. S obzirom na to da je poduzetništvo samo po sebi jedinstveno i kompleksno, ne postoji jedinstvena definicija tog pojma. Jedna od najjednostavnijih definicija bi bila da je to skup aktivnosti pojedinca koje on sam izvodi, kako bi zadovoljio tržišne potrebe, ali i ostvario profit, snoseći odgovarajući rizik.

Alternativna definicija poduzetništva bi se sročila kao ukupnost organizacijskih, inovacijskih, te upravljačkih sposobnosti. U praksi bi to bio proces stvaranja novih vrijednosti kroz iskorištavanje prilika s određenim resursima na raspolaganju.¹

Marica Škrtić poduzetništvo definira kao proces potican inicijativom koja u sebi nudi inovativnost i nikad se ne miri s postojećim stanjem iz čega se stvaraju nove ideje i rađaju promjene te kao proces kreiranja neke nove vrijednosti pri čemu je potrebno vrijeme i napor uz pretpostavku financijskog, fizičkog i socijalnog rizika, očekujući za rezultat profit kao nagradu i osobno zadovoljstvo.²

Potrebno je napomenuti kako se mnogi upuštaju u pothvat poduzetništva iz raznih beneficija koje takav oblik poslovanja nudi, a neke od njih su: preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom, mogućnost mijenjanja stvari, ostvarivanje neograničenih profita i sl.

Naravno, kao i svaki poslovni pothvat, takav proces nosi i određene rizike, kao što su: nesigurnost dohotka, rizik gubitka uloženog kapitala, nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja, visoka razina stresa, neograničena odgovornost i dr.

Poslovna orijentacija je široko priznata kao snažan indikator uspješnosti poduzeća. Stoga je ključno razumjeti čimbenike i uvjete koji ga pospješuju.³

2.2. Tipovi poduzetništva

Poduzetništvo se može podijeliti prema kriteriju vlasništva i pravno organizacijskog oblika (*individualno* i *kolektivno*), te stupnju samostalnosti, odnosno autonomnosti (*eksterno/vanjsko* i *interno/unutarnje*).⁴

¹ Najdanović, Z., Šipić, N. (2012) *Osnove poduzetništva*, Visoka poslovna škola Zagreb, str. 5.

² Škrtić, M. (1995) *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod – Miroslav Krleža Zagreb, str. 668.

³ Pittino, D., Visintin, F., Lauto, G. (2017) *European Management Journal* "[A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation](#)" [Pristupljeno: 17.02.2019.]

Individualno poduzetništvo se temelji na tržišnoj konkurenciji, posebno u sklopu malih i srednjih poduzeća, a pretpostavlja usku povezanost vlasništva, upravljanja i rizika. Tu najveći dio poslova obavlja sam poduzetnik, a kasnije postaje i menadžer ili angažira profesionalne menadžere.

Pojedinci smatraju da je sam pojam kolektivno poduzetništvo, samo sebi suprotnost, budući da je poduzetništvo poznato kao individualna aktivnost. Prema definiciji J. Deželjina, kolektivno poduzetništvo je moguće shvatiti kao svojevrsnu integraciju poduzetništva više osoba, pa se o kolektivnom poduzetništvu može govoriti kao o korporacijskom poduzetništvu. Prema stupnju samostalnosti, postoji *eksterno-vanjsko*, i *interno-unutarnje poduzetništvo*.

Eksterno - vanjsko poduzetništvo je najstariji oblik poduzetničke aktivnosti koji podrazumijeva da je svaki biznis kao organizirani poslovni sustav, smješten u određenu užu ili širu okolinu. Poduzeće kao poslovni sustav iz te okoline pribavlja sve činitelje proizvodno-poslovnog procesa i obavlja razmjenu sa svojom okolinom.

Interno - unutarnje poduzetništvo je najčešće vezano za stvaranje novih poduzeća s više ili manje potpunom ekonomskom samostalnošću unutar starog poduzeća. Razvitkom unutarnjeg poduzetništva s unutarnjim tržištem kapitala i organizacijskom decentralizacijom, uspostavljaju se novi odnosi između vlasništva, upravljanja i rizika.

2.3. Rizici u poduzetništvu

Svaki poduzetnički pothvat je nesiguran i neizvjestan, stoga se mnogi ne žele upuštati u to jer često zahtjeva riskiranje fundamentalnih životnih čimbenika. Nažalost, isti se ne mogu u potpunosti izbjeći, međutim određenim tehnikama se može minimalizirati njihov utjecaj.

Rizik se u poduzetništvu može promatrati s dva aspekta:⁵

1. kao rizik poduzetnika
2. kao rizik poslovanja

Postoje 4 vrste rizika poduzetnika – financijski rizik, rizik karijere, obiteljski i fizički rizik.

1. Financijski rizik

Moglo bi se reći da je ovo i najveći rizik, posebice kod scenarija u kojem je sve uloženo u isti pothvat, a rizik nije disperziran. Često u ovakvom tipu poduzetništva poduzetnik bankama

⁴ Katunar, J. (2015) *Ekonomika poduzetništva*, <http://oliver.efri.hr/~jana/ep-skripta.pdf> [Pristupljeno: 17.02.2019.], str. 21. – 23.

⁵ Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split, str. 27.-28.

jamči svom svojom imovinom zbog nedovoljnog početnog kapitala za realizaciju, a u slučaju neuspjeha može se dogoditi da ostane bez ičega, pa čak i stana, automobila, nasljedstva.

2. Rizik karijere

Ukoliko se dogodi situacija da poduzetnički pothvat propadne, poduzetnik se nalazi u vrlo nezgodnoj situaciji, naročito u pronalaženju novog zaposlenja. Njegov ugled naglo opada, budući da ga se promatra kao čovjeka koji je od uspješnog poduzetnika postao propali poduzetnik.

3. Obiteljski rizik

Uzimajući u obzir da je cijela obitelj uključena u posao, odnosi između članova obitelji često bivaju testirani. Ukoliko poduzeće dobro posluje, cijela obitelj profitira, ali prilikom susretanja s izazovima dolazi do indirektnog emocionalnog stresa unutar same obitelji uzrokovanog nedostatkom vremena. Taj isti stres može dovesti i do ozbiljnijih posljedica u obiteljskim odnosima koje ultimativno mogu rezultirati neuspjehom i propasti samoga posla.

4. Fizički rizik

Ukoliko se poduzetnik snažno identificira s poduzetničkim pothvatom, slučaj neuspjeha može ga dovesti do osobnog sloma, pa čak i krize identiteta. U poduzetničkoj okolini se poduzetnik susreće s raznim izazovima na dnevnoj bazi koji iziskuju velike napore, nezdrav način života pa nerijetko dolazi do tzv. „burn out“ efekta.

2.4. Prednosti i nedostaci poduzetništva

Svaki poduzetnički pothvat sa sobom nosi određene prednosti, ali jednako tako i nedostatke. Neke od najbitnijih prednosti za poduzetnika su: osjećaj slobode upravljanja vlastitim poduzećem i vlastitom sudbinom, mogućnost iskorištavanja potencijala koje možda nije mogao iskazati ili iskoristiti ukoliko je radio pod nadzorom drugih, razvoj znanja i vještina koje mu između ostalog pomažu razviti samopouzdanje, a samim tim i veće zadovoljstvo i šanse za uspjeh. Isto tako, vrlo je bitno da poduzetnik radi ono što voli i to što ima mogućnost ostvariti neograničene profite.

Suprotno tome, poduzetništvo ima i svoje slabe strane: može donijeti nesigurnost dohotka zbog lošeg poslovanja, a samim tim dolazi i do rizika od gubitka uloženog kapitala. Ukoliko poduzeće svoje poslovanje krene u krivom smjeru te počne lošije poslovati, to će direktno

utjecati i na veliku količinu stresa i gubitka zdravlja poduzetnika. Također, nerijetki su slučajevi gdje poduzetnici rade i do 12 sati na dan, posebice u početnim fazama dok se posao ne uhoda i dok se stekne nekakva vrsta sigurnosti.

2.5. Oblici organiziranja poduzeća

Prije svega, poduzetnik se odmah na početku treba odlučiti o obliku organizacije kojom će realizirati svoj poslovni pothvat. Puno je čimbenika koji utječu na izbor organizacijskog oblika, ali ne postoji onaj za koji se može reći da je savršen ili da odgovara svakom pojedinom poduzeću. Svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke, ali pri donošenju odluka, treba razmotriti čimbenike i odlučiti se za jedan od oblika. Čimbenici koji na odluku utječu su:⁶ brzina i troškovi osnivanja, visina temeljnog kapitala i kapitala potrebnog za realizaciju poslovnog pothvata, stupanj kontrole nad pothvatom, troškovi organizacije i mogućnost uporabe različitih oblika poticaja i olakšica, želja da poslovanje ostane u relativnoj tajnosti, politika oporezivanja i plaćanja poreznih obveza i sl.

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih i registriranih gospodarskih djelatnosti u osnovnom, dopunskom ili dodatnom zanimanju, od fizičkih osoba s ciljem ostvarivanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Obrtnik je osoba koja obavlja jednu ili više djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pritom se može koristiti i radom drugih osoba.

Društvo s ograničenom odgovornošću, prema Zakonu o trgovačkim društvima, postoji kada jedna ili više pravnih osoba ulaže temeljne uloge kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu, s time da članovi ne odgovaraju za obveze društva. Prigodom osnivanja društva svaki osnivač preuzima samo jedan temeljni ulog, ali za razliku od dionica, ulogi ne moraju biti jednaki. Ako temeljni ulog ne unese u društvo onaj tko je na to obavezan, a društvo to ne može nadoknaditi prodajom poslovnih udjela, drugi su članovi obvezni platiti manjak razmjerno svim udjelima. Društvo se osniva na temelju društvenoga ugovora, ali za razliku od dioničkog društva, nije dopušteno njegovo sukcesivno osnivanje. Član društva može istupiti iz društva, a može biti i isključen. Organi društva su: uprava, glavna skupština, i ponekad, nadzorni odbor.

Dioničko društvo ili korporacija je jedna od inačica trgovačkoga društva iz skupine društava kapitala. Dioničko društvo ili korporacija najsloženiji je pravni oblik biznisa. Vlasnik može biti jedna, stotinu, tisuću, čak i nekoliko stotina tisuća osoba – dioničara. To su obično najveća i najmoćnija društva u gospodarstvu svih zemalja. Korporacije omogućuju da se gotovo preko

⁶ Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split, str. 32.

noći osnuju velike tvrtke, za što bi pojedinim poduzetnicima s njihovim kapitalom trebalo puno vremena. Za obveze društva, dioničari odgovaraju samo do visine svojih uloga, pa mogu izgubiti samo onoliko koliko su uložili, a sukladno tomu, sudjeluju i u raspodjeli dobiti putem dividende. Budući da temeljni kapital može pripadati samo jednom vlasniku, dioničko društvo može imati samo jednog dioničara koji može biti pravna ili fizička osoba. Dioničko društvo se može osnovati kao simultano dioničarstvo ili pak sukcesivno dioničarstvo.⁷

Osim navedenih pravno – organizacijskih oblika poduzeća, postoje i drugi koje ne razmatramo u ovom radu.

2.6. Definicija poduzetnika

Danas postoji mnogo definicija poduzetnika. Poduzetnik je prije svega osoba koja ne prihvaća neuspjeh i poraz već iz njih izvlači pouku i ne gubi entuzijazam prema poduzetničkom pothvatu. S obzirom da ne postoje specifični formalni preduvjeti za postati poduzetnik relativno lagano se ulazi u svijet poduzetništva, međutim za opstanak u istome je potrebno imati mnogo karakterističnih osobina koje čine razliku između poduzetnika i uspješnog poduzetnika.

Međutim, ekonomisti poduzetnika definiraju kao fizičku osobu koju krase niz kvaliteta, netko tko ima posebne sposobnosti. Pojam je dobio današnje značenje postupno, razvojem ekonomske misli koja je pratila razvoj ekonomske prakse.

Cantillon poduzetnika opisuje kao osobu koja kupuje po poznatim i prodaje po nepoznatim cijenama; Say ga definira kao osobu koja prikuplja, kombinira i razmješta proizvodne resurse s nakanom da većom proizvodnošću ostvari veći profit; Schumpeter ga naziva vječnim inovatorom.

S druge strane, suvremena ekonomska misao poduzetnika definira na mnoštvo načina, a neki od njih su: vlasnik kapitala koji financira neki poduzetnički pothvat, osoba koja organizira i upravlja poslovnim pothvatom, preuzimajući rizik u svrhu ostvarenja profita, osoba koja preuzima odgovornost kombiniranja proizvodnih činitelja poslovne organizacije i održava je djelatnom.⁸

⁷ Kuvačić, N. (2005) *Poduzetnička biblija*, Split: Beretin, str. 151. – 152.

⁸ Kuvačić, N. (2005) *Poduzetnička biblija*, Split: Beretin, str. 18. – 19.

2.7. Osobine i karakteristike poduzetnika

Širok je spektar osobina koje jedan poduzetnik mora imati da bi bio uspješan jer one formiraju ustrajnost prema cilju koji si jedan poduzetnik postavi. Neuspjeh je neizostavan događaj u životu pojedinca, ali on tek uistinu nastaje kada se prestaje pokušavati, i upravo taj entuzijazam i popratna karizma su jedni od temeljnih karakteristika svakog uspješnog poduzetnika.

U moru ostalih osobina svakog uspješnog poduzetnika bitno je izdvojiti sljedeće: san – vizija (poduzetnik bi trebao imati svoj san, ali i želju da ostvari svoje snove. Također, ima trenutnu viziju svog posla, ali i viziju budućnosti koja mu se sviđa i kojoj teži). Odlučnost (sposobnost brzog reagiranja, prepoznavanje uspješne prilike), sposobnost implementacije (očituje se u trenutku kada poduzetnik donese odluku o tome što dalje napraviti).

Fiziološke i psihičke varijable su jako bitni čimbenici te utječu na uspješnost u poslu. Svaka od tih varijabla je jedinstvena kod svakog poduzetnika tj. prisutna ili ne. Neke od tih varijabli su: percepcija, interesi, aspiracije, stavovi i dr. U teoriji bi se moglo reći da ne postoje dva identična poduzetnika jer upravo zbog navedenih varijabli će svaki od njih donijeti drukčiji niz poteza u istoj situaciji. Međutim, prema profesoru Mc Clelland-u s harvardskog sveučilišta daleko veću vjerojatnost da postanu uspješni će imati oni poduzetnici koje odlikuje sljedećih šest osobina: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, upornost, postavljanje ciljeva, odgovornost.

3.OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

3.1. Definicija obiteljskog poduzetništva

Najjednostavnije rečeno, obiteljsko poduzetništvo je oblik organizacije koji najčešće polazi od jedne osobe koja ima većinu prava te je uključena u upravljanje poduzećem s još najmanje jednim članom uže obitelji. Članovi obitelji se uključuju u obavljanje različitih gospodarskih djelatnosti kako bi omogućili što efikasniji razvoj, rast i poslovanje vlastitog poduzeća radi ostvarivanja dobiti.

Različiti su motivi i očekivanja koje pojedinci hoće ostvariti ulaskom u obiteljsko poduzetništvo. Neki kroče u takav oblik poslovanja jer žele sami upravljati svojom sudbinom, žele stvoriti novo zapošljavanje nakon gubitka posla, neki da ostvare financijske koristi, a treći pak imaju želju realizirati inovativni proizvod ili uslugu.

Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.⁹

Marin Buble kaže da je obiteljsko poduzeće, poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova.¹⁰

Kuvačić pod izvornim oblikom obiteljskog poslovanja pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa:¹¹

- u biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji
- u biznis su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedan ili više uži obitelji njihove djece (npr. otac – djed, svekar – punac, kćerka – zet i slično)
- u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci

⁹ Ceper (2015) <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> [Pristupljeno: 15.02.2019.]

¹⁰ Buble, M. (2003) *Management maloga poduzeća I dio*, Ekonomski fakultet Split, str. 83.

¹¹ Kuvačić, N. (1999) *Počela poduzetništva*, Split: E.F. Split, str. 117.

3.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

Kao i svaki drugi oblik organizacije, tako i obiteljska poduzeća imaju svoje prednosti i nedostatke. Najčešće se kao prednosti navode:¹²

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

Pored navedenih, moguće je identificirati još dodatnih prednosti koje upućuju da:

- obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva
- obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,
- obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova, razvijajući u njima filantropski osjećaj, uključivo razvijanje njihovog društvenog značenja, i doprinosi izgradnji njihove uvažnosti

Iz navedenog je moguće zaključiti kako obiteljsko poduzetništvo ima dosta prednosti koje su uglavnom orijentirane na znatno veću predanost poslu i veliku angažiranost članova obitelji s obzirom da su sami osnovali tvrtku pa tako postaju i osjećajno vezani za istu, ali i posao koji obavljaju. Oni posjeduju mnoga znanja i uhodanost u posao, koje s vremenom prenose na djecu, a djeca samim tim što odrastaju u takvoj obitelji, dosta dobro poznaju poslove i način rada, pa prilikom uključivanja u biznis, počinju od više razine. Također, fleksibilnost radnog vremena omogućuje daljnje razvijanje vlastitih poslovnih vještina koje pronalaze široku primjenu u poslovnom svijetu. Važno je napomenuti da ovakav tip poduzetništva budi i njeguje određene vrijednosti kod mlađih članova koje često bivaju izgubljene u modernom svijetu.

Ograničenja obiteljskih poduzeća najčešće proizlaze iz:¹³

¹² Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split, str. 89. - 90.

¹³ Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split, str. 91.

- realnosti po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija,
- činjenice da povezanost članova u obiteljskom poduzeću nije bazirana na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja,
- miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, s naročitom implikacijom na poremećaje u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji i čestoj pojavi nepotizma,
- postojanja nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje,
- visoke rizičnosti poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji – mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrok je da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu

Može se zaključiti da je najveći nedostatak preklapanje obiteljske i poslovne sfere, posebice u situacijama silazne faze poslovanja i prisustva krize i neizvjesnosti ishoda, kada se pojavljuje nezadovoljstvo među članovima obitelji, što često izaziva nesuglasice, sukobe, pa se tako obitelj „stavlja na kocku.“ S obzirom da u obiteljskom poduzetništvu krvna povezanost diktira ustrojstvo unutar poduzeća nerijetki su slučajevi gdje nedostatak stručnih kvalifikacija određuje krivi smjer i tempo poslovanja. Potencijal individualca također često biva zanemaren od strane drugih članova obitelji jer svi imaju različitu viziju poslovanja, pa samim tim dolazi i do razilaženja mišljenja što otvara kompletno novu sferu problema. U suštini se može reći da osim financijskog rizika, članovi obiteljskog poduzeća riskiraju vlastiti identitet tj. karakter koji se često prilagođava potrebama klijenata u svrhu što boljeg poslovanja samog poduzeća.

3.3. Vrste obiteljskih poduzeća

Kao što je ranije navedeno, obiteljsko poduzeće uključuje jednog ili više članova obitelji, a postoji više tipova obiteljskog poduzeća. S obzirom da sve uspješne obiteljske tvrtke tijekom

vremena ostvaruju rast i razvoj, uočava se ponavljajući uzorak među tipovima obiteljskog poduzeća, a sukladno tome, prema Gibb Dyer-u¹⁴, podjela se sužava na 3 bazne vrste, a to su:

- **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.
- **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.
- **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.

S obzirom na hijerarhiju unutar poduzeća i angažiranost isključivo članova obitelji, Nikola Kuvačić formira sljedeću podjelu obiteljskih poduzeća:¹⁵

- u poslovanje su uključeni članovi uže obitelji, što uključuje supružnike te njihovu djecu koja nemaju zasnovanu svoju vlastitu obitelj (npr. otac, majka, sin, kćer),
- u poslovanje su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (npr. otac-djed, svekar i punac, majka-baka itd.),
- u poslovanje su uključeni članovi uže i šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci.

3.4. Udio obiteljskih poduzeća u svjetskoj ekonomiji

Promatrajući poslovanje u svijetu očito je da od svih pravno – organizacijskih oblika poduzeća obiteljsko zauzima sam vrh te je daleko najpopularnije i najčešće zastupljeno. S obzirom da je nekoć, prije pojave dioničkih društava bio jedini oblik organizacije poslovanja.

¹⁴ Bulog, I., Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Split: E.F. Split, str. 36.

¹⁵ Kuvačić, N. (1999.) *Počela poduzetništva*, Split: E.F. Split. str. 117.

Danas globalno promatrano, obiteljsko poduzeće predstavlja, kako to potvrđuju podaci navedeni u tablici, dominantan oblik poslovanja i čini okosnicu ekonomskog razvoja svjetske privrede.¹⁶

Tablica 1. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji

Država / regija	Udjel obiteljskih poduzeća (u %)	Izvor
Australija	<ul style="list-style-type: none"> • 80% od ukupnog broja poduzeća 	Baring (1992)
Belgija	<ul style="list-style-type: none"> • 70-80% ukupnog broja SMEs (malih i srednjih poduzeća) 	Donckels i Hoebeke (1992)
Čile	<ul style="list-style-type: none"> • 75% svih poduzeća • 65% srednjih i velikih poduzeća 	Martinez (1994)
Finska	<ul style="list-style-type: none"> • oko 70% od ukupnog broja poduzeća 	Littunen (2000)
Njemačka	<ul style="list-style-type: none"> • 60% do 80% svih kompanija • 66% kompanija s prometom do 2 do 100 milijuna DM • 50% kompanija s prometom od 100 do 500 milijuna DM • 30% kompanija s prometom većim od 500 milijuna DM 	Reidel (1994) Klein (2000)
Italija	<ul style="list-style-type: none"> • 46% industrijskih koncerna s najmanje 50 zaposlenika • 80% poduzeća s 20 do 500 zaposlenika • 94% proizvodnih poduzeća s više od 10 zaposlenika i prihodom između \$3 milijuna i \$180 milijuna 	Bank of Italy (1994) Bank of Italy (1994) Corbetta i Montemerlo (1999)

¹⁶ Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split, str. 78- 79.

Nizozemska	<ul style="list-style-type: none"> • 47% poduzeća s najmanje 100 zaposlenika • 78% poduzeća s 10 do 100 zaposlenika • 83% svih poduzeća 	<p>Floren (1993) Floren (1994) Floren i Wijers (1996)</p>
Španjolska	<ul style="list-style-type: none"> • 17% od 100 najvećih poduzeća • 71% kompanija s godišnjim prihodom preko \$ 2 milijuna • 23% od 1.000 najvećih kompanija 	<p>Gallo (1194) Gallo (1994) Gallo (1995)</p>
Velika Britanija	<ul style="list-style-type: none"> • 76% - 80% od 8.000 najvećih poduzeća 	<p>Leach (1991) Stoy Hayward (1989)</p>
Sjedinjene Američke Države	<ul style="list-style-type: none"> • 40% od ukupnog broja poduzeća razvrstanih u Fortune 500 • između 75% i 95% svih poduzeća • između 19% i 92% svih poduzeća 	<p>Zeitlin (1976) Ward i Aronoff (1990) Shanker i Astrachan (1996)</p>
Latinska Amerika	<ul style="list-style-type: none"> • između 80% i 98% svih poduzeća 	<p>Poza (1995)</p>
Svijet	<ul style="list-style-type: none"> • između 65% i 80% svih poduzeća • 95% svih poduzeća 	<p>Gerick et al.(1997) Litz (1995)</p>

Izvor: Floren, H. Roberto (2003) Family business in the Netherlands, u: Crown Prince sin the Clay, doktorska disertacija, str. 3-4.

3.5. Prikaz najstarijih obiteljskih poduzeća u svijetu

Svako obiteljsko poduzeće ima posebnu poslovnu priču, posebno ona dugovječna, a ona se odnosi na priču o nastanku samog poduzeća, vezanu uz ime osnivača, priču obitelji koja ga je održala i uspješno riješila pitanja nasljeđivanja, priču kontinuiteta, ali i borbe za održavanje i preživljavanje samog poduzeća kroz turbulentna razdoblja.

Tablica 2. Odabrane informacije o najstarijim obiteljskim poduzećima

<p>Torrini Firenze</p>	<p>Zlatarski obrt/Italija, osnovan: 1369.godine, Jacopus Torrini započeo je s biznisom koji je i danas lociran u Firenzi. Najveća obiteljska vrijednost je posjedovanje znanja, obrtničkih tajni i ekskluzivnosti proizvodnog procesa – posebnog načina rada sa zlatom koji omogućava i daje njegovu najprirodniju boju</p>
<p>Grazia Deruta</p>	<p>Proizvodnja keramike/Italija, osnovano: oko 1500.godine. Poduzeće i danas proizvodi majoliku, specijalnu vrstu keramike, na način kako se to radilo u 13. stoljeću. Današnji izvršni direktor Ubaldo Grazia proširio je obiteljski posao na američko tržište, za koje proizvodi tri ekskluzivno dizajnirane linije za Henri Bendel-a.</p>
<p>Delamare et. Cie</p>	<p>Materijali za pakiranje/Francuska, osnovano: 1690.godine. Tvrtku osnovao Andre Delamare, a danas je vodi Francois Delamare. Članovi obitelji su počeli s korištenjem drva u proizvodnji tovarnih kola i poštanskih kočija, da bi u daljnjem razvoju, pored drva, počeli upotrebljavati i plastične materijale namijenjene pakiranju. Obitelj je 1986. i 1988. nagrađena dvjema vrhunskim nagradama za razvoj pakiranja. Danas je poduzeće usmjereno k istraživanjima recikliranja i transformacije industrijskog otpada.</p>
<p>Marie Brizard & Roger International</p>	<p>Destilarija/Francuska. Osnovano: 1755., 8-ma generacija. Poduzeće je započelo s djelatnosti u 18.stoljeću u Bordeaux-u gdje je, prema legendi, Marie Brizard spasila jednog pomorca od sigurne smrti. Da joj iskaže svoju zahvalnost, pomorac joj je ispričao priču o eliksiru za koji se drži da može pomoći kod svih vrsta bolesti. Marie je, zajedno sa svojom nećakinjom Jean-Baptiste Roger, počela s proizvodnjom „eliksira“ poznatog pod nazivom <i>anissette</i>. Obiteljski biznis je još uvijek lociran u Bordeaux-u i vođen je od Jean-Baptiste Roger-a, osme generacije nasljednika osnivača. Proizvodi ovog poduzeća mogu se naći u više od 120 država diljem svijeta.</p>
<p>Creed Parfume</p>	<p>Proizvodnja miomirisa/Francuska. Osnovano:1760., 7-ma generacija. James Creed otpočeo je s poslovanjem 1760. u Ujedinjenom Kraljevstvu, kada je postao snabdjevač kralja Georga III miomirisima. Poduzeće je svoju proizvodnju preselilo iz Londona u Pariz 1854. godine. Princ Charles i princeza Dijana opunomoćili su ovo obiteljsko poduzeće da proizvodi miomirise ekskluzivno za njih. Danas kompanija proizvodi 238 različitih miomirisa. Poduzeće vodi Olivier Creed, koji predstavlja sedmu generaciju.</p>

Faber Castell	Proizvodnja pribora za pisanje/Njemačka. Osnovano:1761., 8-ma generacija. Kompaniju je osnovao u Stein-u, Njemačka, drvosječa Kaspar Faber, proizvedeći vlastite olovke. Grof Anton Wolfgang von Faber-Castell danas upravlja kompanijom koja proizvodi preko 2000 artikala namijenjenih pisanju, crtanju i uredskom poslovanju.
Cadbury Schweppes	Proizvodnja pića/Ujedinjeno Kraljevstvo. Osnovano: 1783., 5-ta generacija. Biznis obitelji Schuppe počeo je 1783. godine kada je Jacob Schuppe usavršio proces proizvodnje mineralne vode u Švicarskoj. Biznis obitelji Cadbury utemeljen je 1824. kada je John Cadbury otpočeo s prodajom čaja i kave. Ove su se dvije kompanije spojile 1969.godine. Svojim proizvodima, obiteljsko poduzeće Cadbury Schweppes opskrbljuje i britansku kraljevsku obitelj.
N. M. Rothschild & 8Sons	Bankarstvo i investicije/Ujedinjeno Kraljevstvo. Osnovano: 1799.godine. Nathan Mayer Rothschild napustio je očev trgovački biznis u Frankfurtu i krenuo u potragu za svojom srećom. Najprije je pokrenuo posao radeći s tekstilom u Manchesteru, Engleska, da bi nedugo nakon toga svoju poslovnu zainteresiranost fokusirao na financije i bankarstvo postajući dominantan ogranak legendarne bankovne mreže Rothschild-ove obitelji. 1825.godine, kada je bankrotiralo banaka, Rothschild-ovi su spasili britanski bankovni sustav od propasti, osiguravši milijuna £ kredita za Bank of England. Danas obitelj raspolaže s uredima u više od 30 država diljem svijeta.

Izvor: O'Hara, T. W., Mandel, P., The World's Oldest Family Companies, op. cit., str. 2. – 16.

Vidljivo iz tablice, starost institucija obiteljskog poduzeća određuje njihov utjecaj i prestiž. Sve navedene obiteljske tvrtke stare su najmanje dva stoljeća, a neke od njih svoju otpornost i žilavost dokazuju samim tim što i danas jako dobro posluju.

3.6. Životni ciklus obitelji i obiteljskog poduzeća

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić, D., Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća*, Split, str. 190.

Jednako kako ljudi prolaze proces starenja koji se odvija samim začecem, preko djetinjstva i odrastanja, sve do starosti i smrti, tako i proizvodi i usluge imaju svoj životni ciklus.

Faze kroz koje obiteljsko poduzeće prolazi, moguće je razgraničiti na četiri, odnosno pet segmenata, ovisno o tome smatra li se nastanak obiteljskog poduzeća razvojnom fazom ili neophodnim administrativnim događajem u samom životu poduzeća. Ako ga uzmemo kao neophodnu aktivnost, tada se govori o četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća:¹⁷

- pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
- uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
- dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
- ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

1. *Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća* predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća, započeti s poslovanjem. Pojava obiteljskog poduzeća predstavlja proces „rođenja“ – nastanka poduzeća. Uspješnost pothvata ovisi o čitavom nizu okolnosti, a posebice o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima, naročito kapitalu. Ova faza usredotočena je na aktivnosti izgradnje poduzeća – proizvodnje proizvoda ili pružanje usluga, a osnivači poduzeća su ujedno i poduzetnici koji nose cjelokupan rizik poslovnog pothvata. „Start up“ faza karakterizirana je visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, općenitim nedostatkom resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća, pritiskom za što bržim postizanjem rezultata i slabom konkurentskom pozicijom. Aktivnosti su usmjerene

¹⁷ Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split, str. 119. – 120.

na opstanak na tržištu, preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu.

2. *Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja* predstavlja fazu razvoja za koju je moguće ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspjelo. Dolazi do podjele rada, formiranja novih organizacijskih jedinica koje impliciraju potrebu formaliziranja organizacije poduzeća. Porast performansi poduzeća omogućava kontinuirani rast poslovanja i ostvarenih profita neophodnih za konsolidiranje stvorenih prednosti i stvaranje pretpostavki za multipliciranje rasta. Poslovna faza stabilizacije, kao i rast poslovanja, nose dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem, ali i stavljanje financijskih rizika obiteljskog pothvata pod kontrolu.

3. *Dozrelost poslovanja* predstavlja fazu u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do birokratiziranja i umanjenja profitabilnosti s obzirom da proizvod ili usluga polako gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se umnogostručuje, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati. Dolazi se do spoznaje da je napredak sve teže ostvariti, a prethodno ostvaren uspjeh, podložan je gubljenju ritma, njegovom usporavanju i smanjenju.

4. *Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća* predstavlja fazu poslovnog razvoja poduzeća u kojoj je potrebno naći odgovor na sudbonosno pitanje: preživjeti ili propasti. U ovoj se fazi uočava izrazito slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiran pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. U ovisnosti o uspješnosti odgovora na pitanje životnog izazova obiteljskog poduzeća – preživjeti ili propasti, vlasnici poduzeća će odlučiti ili da likvidiraju poduzeće sa slabim performansama ili da pokušaju putem novih pothvata ponovno ojačati poziciju svojih poduzeća. Započinjanje s novim poslovnim pothvatom, naročito nadopunjavanjem i razvojem postojećih poslovnih procesa ili pak uvođenjem novih procesa u staru poslovnu strukturu, ponekad može omogućiti ponovno oživljavanje obiteljskog poduzeća, a ako se u tome ne uspije – obiteljsko poduzeće nestaje s poslovne pozornice.

3.7. Temeljni uzroci neuspjeha obiteljskog poduzeća

Prije svega, za uspjeh svakog poslovnog pothvata, potrebno je postaviti razumne ciljeve koji se žele ostvariti, ali jednako tako imati i dobru organizaciju. Veliki problem je to što se ljudi teško prilagođavaju promjenama u okolini, a samim tim stvaraju prepreke za samo poduzeće jer su upravo takva poduzeća u većoj mjeri izložena riziku propadanja, što potvrđuje i podatak da od novoosnovanih poduzeća, 87% preživi prvu godinu poslovanja, 68% poduzeća preživi najmanje tri godine, a samo njih 55% doživi pet godina poslovanja.¹⁸

¹⁸Torlak, S. (2018) Transfer vlasništva obiteljskih poduzeća, Završni rad, Split: Ekonomski fakultet, str. 15.
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:2183/preview> [Pristupljeno: 18.02.2019.]

Neki od mogućih razloga kratkotrajnog vijeka poduzeća su ranije navedena činjenica da se poduzeće teško prilagođava promjenama u okolini, ali isto tako treba kontinuirano raditi na tome da poboljšava svoje konkurentske prednosti. Veliki problem i to što većina poduzeća u fazi zrelosti ne angažira profesionalne menadžere već sami pokušavaju riješiti problematične situacije, a upravo tim postupkom, odvedu poduzeće u propast. Naravno, važno je napomenuti i interakciju između obiteljskog i poslovnog podsustava gdje često dolazi do razilaženja mišljenja, različitih ciljeva i sl.

3.8. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća

Moglo bi se reći da postoje dva glavna faktora koji utječu na razvoj obiteljskog poslovanja i proces nasljeđivanja. Veličina obitelji; u relativnom smislu obujam posla te sposobnost organizacije posla u smislu menadžerskih i tehničkih sposobnosti, kao i samoj predanosti poslu.¹⁹

Pitanje nasljedstva je jedno od fundamentalnih problema koji se pojavljuju u poduzećima, a posebno je izraženo u obiteljskim poduzećima upravo zbog krvnog srodstva koje često blokira put sposobnijem kadru i time narušava i ugrožava buduće poslovanje tvrtke. Razlog važnosti ovog pitanja proizlazi iz činjenice da se u većini slučajeva prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima ponajviše provodi na segmentu upravljanja poduzećem, a on direktno utječe na budućnost i uspješnost tvrtke.

Vlasnik poduzeća treba biti svjestan žele li djeca preuzeti upravljanje obiteljskim poduzećem, te je li to uistinu njihova želja ili pak obveza koja je stavljena i pred njih i sve druge buduće generacije u obitelji.

Za uspjeh poduzeća ključno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljnim putem. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom koje mora biti stečeno radom u samom poduzeću ili nekom sličnom. Na taj način, pretpostavka je da će budući nasljednik u većoj mjeri biti izložen tržišnim pritiscima i izazovima koje nosi svakodnevno poslovanje i samim tim više kvalificiran i spreman za navedenu poziciju. Veoma je bitno da u inicijalnoj fazi uhodavanja nakon preuzimanja upravljačke pozicije u obiteljskom poduzeću članu bude pružena podrška u obliku stručnog mentorstva osobe izvan kruga obitelji ili pomoć privremenog profesionalnog menadžera do stjecanja potrebnog znanja i iskustva za samostalno upravljanje obiteljskim poduzećem.

¹⁹ Wikipedia (2019) *Family business* https://en.wikipedia.org/wiki/Family_business#The_three_circles_model
[Pristupljeno: 18.02.2019.]

Prijenos vlasništva je moguće unaprijed definirati i oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti. Oporukom vlasnik poduzeća definira tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti, čime se, uz određena zakonska ograničenja, može umanjiti mogućnost da poslovni udio naslijede i oni članovi obitelji za koje vlasnik poduzeća iz različitih razloga smatra da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu poduzeća.²⁰

Jedan od najgorih mogućih scenarija jest kada vlasnik poduzeća iznenada umre bez unaprijed definiranog plana nasljeđivanja. Isto tako, ukoliko vlasnik poduzeća ostane predugo uključen u proces upravljanja poduzeća, mogao bi narušiti poslovni uspjeh poduzeća iz razloga što bi njegovo poslovno odlučivanje i upravljanje moglo biti smanjeno zbog životnih faktora na koje nije moguće utjecati poput potencijalne bolesti ili starosti. Problemi u poslovanju također mogu nastupiti ako se osnivač prerano povuče iz poduzeća, ostavljajući upravljačko uzde nasljedniku koji nije dovoljno kvalificiran te ne posjeduje potrebne vještine i znanja za uspješno vođenje poduzeća.

²⁰Cepor (2015) <http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/> [Pristupljeno: 21.02.2019.]

4.TRODIMENZIONALNI MODEL OBITELJSKOG PODUZEĆA

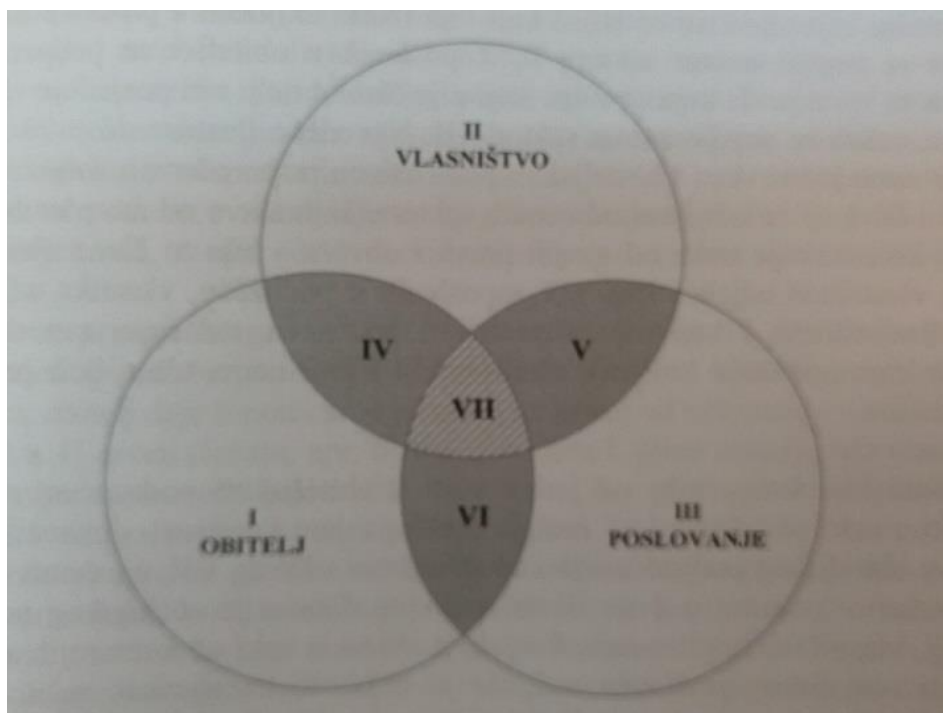
4.1. Statički model obiteljskog poduzeća

Poznato je da se obiteljsko poduzeće sastoji od dva podsustava koji imaju zajedničkih čimbenika; podsustava obitelji i podsustava poslovanja. Svaki od navedenih ima svoje uređenje; norme, pravila ponašanja te vrijednosnu i organizacijsku strukturu.

U podsustavu poslovanja obiteljskog poduzeća došlo je do potrebe da se razgraniči vlasništvo i menadžment, ponajviše iz razloga što određeni članovi obitelji imaju vlasnička prava nad obiteljskim poduzećem, ali nisu uključeni u samo poslovanje ili upravljanje poduzećem. Sličnih varijanti ima na pretek; član obitelji je menadžer, ali nema vlasnički udio, individualaca stekne udio poduzeća, ali nije u krvnom srodstvu i sl. U poslovnom svijetu takva praksa je sve veća te navedeni problemi rastu što je samo poduzeće veće.

S obzirom na spomenute karakteristike, podsustave poslovanja te ukazanoj potrebi razgraničavanja vlasništva od samog upravljanja poduzećem, razvijen je statički model obiteljskog poduzeća (prikazan na slici 1) koji sastavljen od tri dimenzije, a to su : obiteljska dimenzija, vlasnička dimenzija i poslovna dimenzija.

Slika 2. Statički model obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić, D. (2016) Obiteljsko poduzetništvo, E.F. Mostar & E.F. Split, str. 271.

Iz ovog modela uočljivo je da na različitim položajima poduzeća proizlazi i različita motivacija i očekivanja pojedinaca u obiteljskom poslovanju jednog poduzeća. Evidentno je da je članovima obitelji najvažnije sačuvati obiteljski identitet i obiteljsku baštinu, dok su pak članovi poduzeća koji se nalaze u poslovnoj obiteljskoj dimenziji više usredotočeni na karijeru, profesionalni razvoj i ekonomsku korist.

4.2. Obiteljska dimenzija

Obiteljska dimenzija razvoja razlikuje se od druge dvije dimenzije obiteljskog poduzeća, a razlog tome jest činjenica da je ona pokretana utjecajem biološkog sata koji otkucava vrijeme svim članovima obiteljskog poduzeća. Bitno je napomenuti da u svakoj obitelji, počevši od same jezgre supružnika pa preko njihove djece dolazi do razvoja i rasta. Tokom srednjih godina jedne obitelji dolaze nove generacije, koje opet stvaraju svoje obitelji što ultimativno dovodi do izmjena u osnovnoj obitelji po broju članova, intenzitetu poslovanja kao i smjerovima poslovanja u skladu s vizijama vlasnika i vještinama novouključenih članova obitelji. Upravo svi nezaobilazni čimbenici diktiraju da svaka obitelj ima dinamički, a ne statični pristup prema obiteljskom poslovanju poduzeća.

Obiteljski razvoj koji je pod utjecajem biološkog sata, može se podijeliti na:

- fazu pojavljivanja odnosno nastanka mlade poslovne obitelji

U inicijalnoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća dolazi do nastanka samog poduzeća od strane osnivača, bilo da se radi o jednom članu obitelji ili više njih. Prije svega je potrebna ideja koja je kamen temeljac kompletnog poslovanja te definira predmet bavljenja. Da bi poduzeće bilo uspješno i da bi jedna obitelj bila u mogućnosti živjeti od istoga, nužno je da se ta ideja može sprovesti u djelo, da postoji mogućnost komercijalizacije i da se može ostvariti poslovna dobit na temelju toga. U ovoj fazi vlasnici definiraju smjer koji će njihovo poduzeće pratiti te na koji način će širiti poslovanje, što kod obiteljskog poduzeća uvijek podrazumijeva i uključivanje ostatka obitelji u poslovne procese.

- fazu uključivanja djece u obiteljski posao

Sljedeća faza je fokusirana na kreiranje okosnice svakog obiteljskog poduzeća, a to su sama djeca koja su ujedno i nositelji budućnosti. Od vitalne važnosti je da svako dijete bude uključeno u obiteljski posao, naravno pod uvjetom da ih isti i zanima. Potrebno je da se upoznaju sa svim poslovnim procesima kako bi se što lakše integrirali prilikom preuzimanja te da bi bili u stanju što uspješnije voditi tvrtku.

- fazu zajedničkog rada više obiteljskih generacija

U ovoj fazi dolazi do simultanog rada starijih i mlađih članova obitelji gdje su svi uključeni u poslovanje tvrtke i sve ostale aspekte. Ova faza je ujedno i najkritičnija za opstanak obiteljskog poduzeća jer dolazi do sukoba generacija. Naime, članovi imaju različite vizije poduzeća i smjerove te se često ne slažu s donesenim odlukama što stvara tenzije i dodatan pritisak na obitelj, a samim time i na poslovanje. Krucijalno je da članovi obitelji koji su na rukovodećim pozicijama saslušaju i ostale članove te da dobro razmisle kakvu budućnost žele za poduzeće i vlastitu obitelj.

- fazu povlačenja najstarije generacije

Posljednja faza obiteljskog poduzeća podrazumijeva smjenu generacija gdje najstariji članovi predaju voditeljske pozicije mlađim članovima obitelji. U tom trenutku njihove ovlasti prestaju kao i sama uključenost u poslovanje, iako nerijetko stariji članovi znaju služiti kao savjetnici dok im zdravlje to dopušta. Bitno je da su nasljednici upoznati s poduzećem i poslovanjem te da znaju u kojem smjeru žele voditi obiteljsko poduzeće.

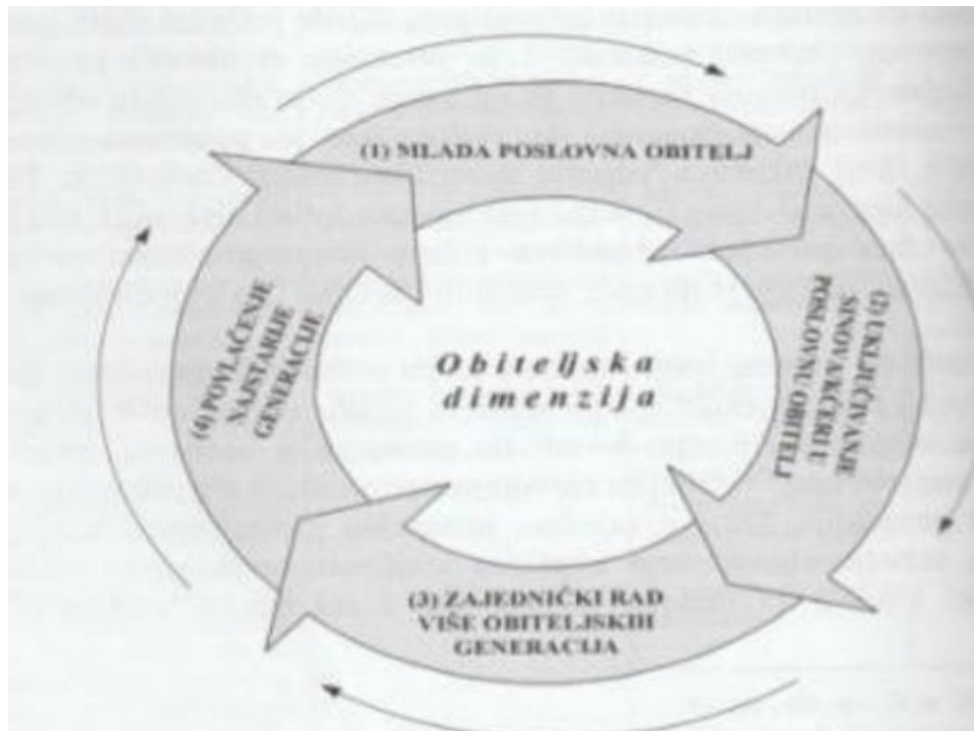
4.3. Vlasnička dimenzija

Vlasništvo predstavlja najpotpunije ovlaštenje ljudi da raspolažu stvarima i pravima – ono je individualni odnos čovjeka i stvari (prava) i predstavlja fizičko posjedovanje i iskorištavanje stvari i prava od strane ljudi. Postoje različite vrste vlasti čovjeka nad stvarima, a vlasništvo je najpotpunija, apsolutna i gotovo neograničena vlast čovjeka nad stvari.²¹

U obiteljskom poslovanju, vlasništvo se može promatrati s ekonomskog i pravnog aspekta. Gledano s ekonomskog aspekta, obiteljsko vlasništvo nad poduzećem manifestira se u prisvajanju stvari i prava, kao i sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji, a u pravnom smislu, misli se na zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja, i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi i raspolaganju stvarima.

²¹ Kružić, D., Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, str. 177.

Slika 3. Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima



Izvor: Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, E.F. Mostar & E.F. Split, str. 288.

Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima su:²²

- poduzeća u većinskom vlasništvu

karakteristično je da je kontrola nad poduzećem u rukama jedne ili bračnog para, koji su neraskidivo povezani sa svojim poduzećem i uključeni u sve grane poslovanja, poznaju sve detalje o proizvodima i uslugama koje pružaju, potpisuje ugovore o kreditu i sl. Glavni izvor kapitala je najčešće štednja vlasnika i ovakva struktura poduzeća daje dobre rezultate u ranim fazama razvoja.

- poduzeća u vlasništvu nasljednika – braće i/ili sestara

ova faza podrazumijeva da se radi o poduzeću s višegodišnjim iskustvom i javlja se u drugoj ili nekoj od daljnjih generacija u obitelji. Najčešći slučajevi prijenosa vlasništva su: prijenos vlasništva na sve nasljednike u obitelji, prijenos vlasništva samo na nasljednike određenog spola i prijenos vlasništva samo na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću. Postoji mogućnost da roditelj i dalje zadrži aktivnu ulogu u obiteljskom poslovanju, tada poduzeće predstavlja hibrid dva oblika vlasništva: većinskog vlasništva i kontroliranja od strane roditelja i manjinskog vlasništva kontroliranog od strane

²² Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split, str. 288. – 289.

braće i sestara. Za donošenje odluka ovog oblika vlasništva nužna je suradnja braće i sestara i njihov konsenzus. Dolaskom do umirovljenja braće i sestara javlja se nekoliko opcija daljnje strukture obiteljskog poduzeća: da netko među njima otkupi vlasnička prava nad poduzećem, da svoje vlasništvo prenesu na svoje potomke ili da svi ili većina prodaju poduzeće. Ako je odluka usmjerena na prijenos vlasničkih udjela na svoje nasljednike javlja se konzorcij rođaka.

- poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka

karakterizira daljnja disperzija vlasništva, najčešće između nekoliko generacija s izuzetno složenom obiteljskom strukturom unutar proširene obitelji osnivača. U konzorciju rođaka karakteristična je velika starosna razlika između rođaka pa čak i preko 30 godina, što dodatno povećava kompleksnost obiteljskih odnosa. Sve veći broj rođaka doprinosi porastu poteškoća u zajedničkom upravljanju poduzećem, gubljenju bliskosti i privrženosti u obitelji i nastanku konflikta.

- poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji

u ovoj fazi razvoja obiteljski sindikat može uključivati i više od stotinu članova obitelji. Obiteljski sindikat predstavlja mješavinu vlasnika koji su zaposleni u poduzeću i onih koji to nisu, gubi se sentimentalna vrijednost koja je postojala kod ranijih faza partnerstva. Da bi grupe proširene obitelji mogle zajedno djelovati i upravljati poduzećem moraju postizati različite koalicije. Da bi se zaštitila postojeća vlasnička struktura i izbjegla prodaja dionica izvan obitelji, najčešće je statutima predviđena primjena prava prvokupa dionica od strane članova obitelji. Ukoliko ni jedna grupa obitelji nema dovoljno vlasničkih prava ni financijskih sredstava da isplati ostale dioničare, tada dolazi do uključivanja ostalih neobiteljskih dioničara i obiteljsko poduzeće poprima oblik javnih dioničkih društava.

Važno je napomenuti da je oblik vlasništva u poduzeću nerijetko indikator zrelosti poslovanja. Ukoliko su svi udjeli poduzeća u vlasništvu jedne osobe, obiteljski posao je još uvijek u inicijalnoj fazi razvoja, pa čak i ukoliko je sam prihod od poslovanja visok.²³

4.4. Poslovna dimenzija

Pored dimenzije obitelji i dimenzije vlasništva, u izučavanju odnosa unutar obiteljskog poduzeća, veoma je značajna i dimenzija poslovanja – veličina i struktura, starost poduzeća, performanse njegovog poslovanja – utječu na stvaranje slike o funkcioniranju obiteljskog

²³ Wikipedia (2019) *Family business* https://en.wikipedia.org/wiki/Family_business#References [Pristupljeno: 21.02.2019.]

poduzeća i daju moguću uvid kako će se poduzeće razvijati u budućnosti. Razvoj obiteljskog poduzeća, promatran kroz poslovnu dimenziju, karakteriziraju faze pokretanja i preživljavanja, stabilizacije i rasta, dozrelosti i ponovnog početka ili nestajanja obiteljskog poduzeća.

Tablica 3. Poslovni i obiteljski sustav

Poslovni sustav	Obiteljski sustav
Bezosjećajan (racionalan)	Temelji se na osjećajima
Temelji se na zadacima	Prevladava skrb za obiteljske članove
Zahtjeva i nagrađuje rezultate	Jednakost članova obitelji
Tko ne postiže rezultate, može otići	Članstvo do kraja života

Izvor: Čovo P. (2007.) *Održivo poduzetništvo*, Zadar, Sveučilište u Zadru, str. 33.

Iz tablice je uočljivo kako se poslovni sustav u velikoj mjeri razlikuje od obiteljskog, štoviše, poslovni sustav se daleko više zasniva na zadacima, rezultatima tj. ključnim čimbenicima u poslovanju. Može se reći da ne postoje osjećaji ni obiteljski odnosi u poslovnom sustavu te se isti bazira isključivo na ostvarivanju cilja tj. zarade bez obzira na nekakva načela bilo moralna ili socijalna.

S druge strane obiteljski sustav je kompletna suprotnost gdje je generalno svaki proces usmjeren na ostvarivanje jednoga cilja, a to je da isti pruža skrb za obiteljske članove bez obzira na razinu kompetencije članova ili pogreške tokom poslovanja. Naravno, isti je daleko podložniji urušavanju upravo zbog manjka objektivnosti kod članova. Često bježanje od činjenica i izbjegavanje poslovnih savjeta ukoliko isti ugrožavaju članstvo nekoga od obitelji je nerijetka pojava u obiteljskom sustavu. Evidentno je da je obiteljski sustav pretežito fokusiran na ispunjavanje društveno-obiteljskih normi roditelja prema djeci, i to nije loše ukoliko djeca izraze želju za radom u tom sustavu. Takav scenarij osigurava maksimalni trud i opstanak malih poduzeća koja su prijeko potrebna u današnjem poslovnom svijetu.

Isto tako, potrebno je naglasiti da je vrlo bitna ravnoteža interesa obitelji i interesa poduzeća, u suprotnom lako može doći do situacije gdje se poduzeće nalazi u opasnosti zbog preneglašavanja jedne ili druge uloge. Ukoliko je poslovna uloga ispred obiteljske, odnosno

ukoliko se posao stavlja na prvo mjesto, ili pak suprotno, ako se obitelj stavlja ispred svega, pitanje je vremena kada će doći do razaranja samog poduzeća.²⁴

Prenaglašavanje poslovne uloge vodi k razaranju:

- obiteljskih komunikacija
- obiteljske identifikacije
- obiteljskog povjerenja
- obiteljskih emocija

Prenaglašavanje uloge obitelji vodi k razaranju:

- poslovnih komunikacija
- poslovnih odnosa
- procesa odlučivanja
- strateških mogućnosti

Uravnoteženost poslovnog podsistema i podsistema obitelji omogućava:

- povjerenje
- privlačnost obitelji
- poslovnu efikasnost
- obiteljsku harmoniju

²⁴ Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split, str. 116. – 117.

5. TRODIMENZIONALNI MODEL RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE IKEA

5.1. Općenito o tvrtki

Ikea je jedna od najvećih svjetskih korporacija koja se bavi prodajom namještaja. Osim namještaja, IKEA prodaje i nekretnine i posjeduje restorane koji se nalaze u samim IKEA-inim trgovačkim centrima.²⁵

Ingvar Kamprad tvrtku je osnovao 1943. godine, a prvi prodajni centar otvoren je 1958. godine u Švedskoj. Nedugo nakon toga, otvoreni su centri u Norveškoj i Danskoj.

Sedamdesetih godina 20. stoljeća počela su otvaranja i u ostalim dijelovima Europe i svijeta.

Samo u 2018. godini otvoreno je 19 novih trgovina u cijelom svijetu pa tako danas IKEA broji 422 robne kuće na više od 50 tržišta.²⁶

Slika 4. IKEA činjenice i brojke za 2018.



Izvor: Inter IKEA Systems B.V. (2019) https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/facts-and-figures/reaching-more-of-the-many-people/index.html [Pristupljeno: 20.03.2019.]

5.2. Razvoj IKEA logotipa tijekom povijesti

Naziv IKEA nastao je od inicijala njezina osnivača Ingvara Kamprada i početnih slova farme Elmtaryd te sela Agunnaryd, gdje je odrastao.

²⁵ Wikipedia (2018) <https://hr.wikipedia.org/wiki/IKEA> [Pristupljeno: 25.03.2019.]

²⁶ Inter IKEA Systems B.V. (2019) https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/facts-and-figures/reaching-more-of-the-many-people/index.html [Pristupljeno: 25.03.2019.]

Slika 5. IKEA logotip tijekom povijesti



Izvor: Inter IKEA Systems B.V. (2019) https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html [Pristupljeno: 15.04.2019.]

5.3. Misija i vizija IKEA-e

Misija IKEA-e je stvoriti originalnu robnu marku u sklopu inovativnih rješenja, po pristupačnim cijenama.

Vizija IKEA-e je pružanje mogućnosti obitelji da stvori što bolji i ugodniji svakodnevni život kod kuće.

Poslovna ideja je usmjerena na ponudu širokog asortimana moderno dizajniranih i funkcionalnih proizvoda po povoljnim cijenama. Veliki naglasak se stavlja na zajedništvo i entuzijizam jer se samo tim načinom mogu riješiti svakodnevni problemi koji se ponekad čine nerješivim.

5.4. Povijest obitelji Kamprad

Feodor Ingvar Kamprad (Älmhult, 30. ožujka 1926. — Liatorp, Småland 27. siječnja 2018.), švedski industrijalac, osnivač međunarodne tvrtke IKEA, jedan od najbogatijih ljudi na svijetu (njegovo bogatstvo procjenjuje se na 3,3 milijarde dolara).²⁷

Poduzetnički duh uočen je još od malih nogu, naime već s 5 godina počeo je nabavljati i preprodavati šibice najbližim susjedima, a sa 7 godina, kada je naučio voziti bicikl, proširio je svoj krug kupaca. Shvatio je kako šibice koje kupi u Stockholmu na veliko, može prodavati pojedinačno, po niskoj cijeni, a da pri tom ostvari zaradu. Nakon toga, počeo je prodavati i božićne ukrase, robu, čestitke, olovke i kemijske olovke koje je također nastavio dostavljati biciklom.

²⁷ Wikipedia (2019) https://hr.wikipedia.org/wiki/Ingvar_Kamprad [Pristupljeno: 21.04.2019.]

U dobi od 17 godina, kao nagradu za dobar uspjeh u školi, otac mu je poklonio novac s kojim je on 1943. osnovao tvrtku IKEA. Budući da je bio disleksičan, zbog lakšeg snalaženja, proizvodima bi dodjeljivao imena prema mjestima, ljudima ili općenito poznatijim stvarima. Sam naziv IKEA, također je skraćenica u kojoj su sadržani inicijali njegovog imena i prezimena, Ingvar Kamprad, početna slova farme Elmtaryd na kojoj je odrastao te njegovog rodnog grada s juga Švedske - Agunaryda.

Satovi, posude, okviri za slike i zidne svjetiljke tako bi dobivale imena prema gradovima i mjestima u Švedskoj. Predmeti vezani uz kuhinje, imena bi dobivali prema začinskom bilju i namirnicama poput ribe i gljiva, a igračke prema životinjama. Posteljina Smörboll nazvana je po žutom cvijeću žabnjaku, a uz imena cvijeća kod posteljine i jastuka koriste se i imena drugih biljaka i dragulja. Vrtni namještaj nazvan je prema švedskim otocima pa tako je tako švedski otok Gullholmen naziv posudio pletenoj stolici. Nazivi švedskih zaljeva, rijeka i jezera rezervirani su za nazive stvari koje koristimo u kupaonici pa tako ruke možete prati koristeći Limmaren, dozator sapuna nazvan prema jezeru. No nisu samo švedski nazivi rezervirani za Ikeine proizvode. Tepisi iz njihove ponude nazvani su po gradovima u Danskoj, a naziva norveških gradova Malma i Osla pronaći ćete na Ikeinim krevetima. Imena norveških gradova i mjesta koriste se i za garderoba i namještaj u hodniku.²⁸

S prvom suprugom Kerstin Wadling usvojio je kći Anniku koja nakon razvoda, počinje živjeti s majkom. Ingvard se ženi drugi put, 1960., s Margareth koju je upoznao kada je imala 20 godina. U braku su dobili tri sina: Peter-a, Jonas-a i Mathias-a.²⁹

Prije četiri godine, tvrtku je prepisao na svoja tri sina koji su preuzeli po trećinu kompanije. Peter, Jonas i Mathias danas vode cjelokupnu viziju i dugoročnu strategiju IKEA-e, a najmlađi sin, Mathias je nakon očevog odstupanja 2013., postao predsjednik IKEA grupe i od tada upravlja koncesijama diljem svijeta.³⁰

Njegova usvojena kći, Annika, od IKEA grupe dobiva oko 300.000 \$, a jednom prilikom je izjavila da je zadovoljna raspodjelom i da je u dobrim odnosima s ocem i polu-braćom, ali isto tako i da nije previše zainteresirana za IKEA-u.

²⁸ Ivčević, V. (2018) *Ideja preminulog osnivača* <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/znate-li-kako-je-nastao-naziv-ikea-i-kako-biraju-imena-svojih-proizvoda-foto-20180128> [Pristupljeno: 06.05.2019.]

²⁹Wikipedia (2019) https://en.wikipedia.org/wiki/Ingvar_Kamprad [Pristupljeno: 06.05.2019.]

³⁰Rebac, I., Stojmenović, R. (2018) *Osnivač Ikee imao je milijarde, a vozio se gradskim prijevozom* <https://www.24sata.hr/news/u-91-godini-preminuo-ingvar-kamprad-osnivač-svedske-ikee-558252> [Pristupljeno: 08.05.2019.]

5.5. Proboj na tržište

Inicijalni proboj, pa čak i ključni trenutak u cijeloj povijesti IKEA-e se dogodio se 1956. kada mu je jedan od zaposlenika savjetovao da tijekom transporta ukloni noge stola kako bi taj komad namještaja mogao stati u prtljažnik automobila. Taj moment je potaknuo i inače poduzetnog Ingvara koji je već ranije preuzimao inicijativu da osmisli novi koncept revolucionarnog sklopivog namještaja, koji je ujedno jednostavniji i jeftiniji za skladištenje i sam transport.

Prva prodavaonica namještaja otvorena je u gradiću Almhultu, te kasnije započinje proboj na međunarodno tržište. Ingvar Kamprad vjerovao je da njegov recept može proći posvuda: niske cijene, niski troškovi, standard kvalitete, samofinanciranje i skandinavski dizajn.

Do 1970. pokorio je Švicarsku, Australiju, Kanadu, Francusku, Sjedinjene Države i Rusiju. Poslovanje je prošireno i na Aziju i na Bliski istok.

Godine 2017. Kampradova je imovina procijenjena na 37,3 milijarde eura, što ga je, rangiralo na treće mjesto među europskim milijarderima, a danas Ikeino carstvo zapošljava 150 tisuća radnika te godišnje zarađuje tri milijarde eura.³¹

Njegovo poslovno carstvo sastoji se od dva dijela, IKEA-e koja prema podacima iz 2018. vrijedi 48,6 milijardi dolara te Ikano grupe čija je procijenjena vrijednosti oko 10 milijardi dolara.³²

Netransparentna struktura Ikea-e još je jedno naslijeđe Kampradovih poduzetničkih kvaliteta. Izvršne funkcije, strategija, dizajn i dalje su u Smalandu, ali s računovodstvenog i zakonskog stajališta Ikea je podijeljena među zakladama i kompanijama u Nizozemskoj, Švicarskoj, Luksemburgu i Lihtenštajnu.

Kampradovi nasljednici direktnu kontrolu imaju samo nad Ikano grupom, dakle manjim dijelom poslovne imperije. Ikano grupa se bavi poslovima vezanim za financije, nekretnine, proizvodnju i maloprodaju.

³¹ Ma, B. (2018) *Život osnivača Ikea* <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/ingvar-kamprad-seljacki-sin-osnivac-ikea-e-i-multimilijarder---504689.html> [Pristupljeno: 10.05.2019.]

³² BiznisInfo (2018) *Ko će naslijediti IKEA-u* <https://www.biznisinfo.ba/ko-ce-naslijediti-ikea-u/> [Pristupljeno: 10.05.2019.]

Slika 6. Organizacija vlasništva IKEA korporacije

Pregled strukture



Izvor: Inter IKEA Systems B.V. (2017) *Vlasništvo i struktura*
https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/ [Pristupljeno:
10.05.2019.]

IKEA Grupa (Ingka Holding B.V. i entiteti kojima upravlja) ima organizaciju vlasništva koja jamči neovisnost i dugotrajnu dostupnost. Nizozemska zaklada Stichting Ingka Foundation je vlasnik, a njezina se sredstva mogu koristiti na dva načina: moguće ih je ponovno uložiti u IKEA Grupu ili pak donirati u humanitarne svrhe putem zaklade Stichting IKEA Foundation.

Većina radnji IKEA u vlasništvu su Stichting Ingka fondacije sa sjedištem u Nizozemskoj, a u čijem statutu se navodi da je njen cilj doniranje novca u humanitarne svrhe i za razvoj inovacija u dizajnu. Osim toga, statut dopušta fondaciji reinvestiranje profita u kompaniju. Ingka je jedna od najvećih dobrotvornih organizacija na svijetu.

Zaštitni znak, brend i koncept IKEA-a u vlasništvu su Interogo fondacije čiji je sjedište u Lihtenštajnu. Podružnica Interogo fondacije je Inter IKEA, koja je vlasnica globalne IKEA-ine franšize.

– Interogo fondacijom upravlja Fondacijsko vijeće (Stiftungsrat), koje se sastoji od Nadzornog vijeća (Beirat) i još dva člana. Članovi Kampradove porodice su manjina u Nadzornom vijeću i uvijek će biti, rekao je Anders Bylund, šef komunikacija Interogo fondacije za Bloomberg.

Švedska kompanija Almhult također je izvan kontrole obitelji.

Ovakvom podjelom vlasništva Kamprad je onemogućio bilo kojem pojedincu, menadžeru ili članu obitelji, da “ovlada” kompanijom. Cijela složena struktura upravljanja IKEA-om osmišljena je tako da firma, u sadašnjem obliku, dugo nadživi svog vlasnika, te da nastavi sa razvojem i humanitarnim aktivnostima.³³

Veoma je bitno da je uspostavljena dobra komunikacija između menadžmenta i zaposlenika na temu društveno odgovornog poslovanja i implementacije istoga.³⁴

5.6. IKEA Hrvatska u brojkama 2018.

IKEA Hrvatska je tijekom četvrte godine poslovanja postigla rekordne rezultate. Ostvaren je rast prometa od 14,9%, a promet putem internet trgovine veći je 204% u odnosu na isto razdoblje godinu ranije.³⁵

Stefan Vanoverbeke, direktor IKEA Hrvatska i glavni direktor IKEA Jugoistočna Europa, navodi kako je u usporedbi s ostalim zemljama u kojima IKEA posluje, Hrvatska treća u Europi i osma u cijelome svijetu po rastu prodaje. U 2017. godini otvoreno je gotovo 500 novih radnih mjesta. Kao rezultat investicije tvrtke IKEA i švicarske tvrtke Mutschler Outlet Holding AG, u outlet centru Designer Outlet Croatia zaposleno je oko 400 ljudi. Zaposleno je i 98 novih zaposlenika u robnoj kući IKEA Zagreb te u dostavnim centrima u Rijeci, Splitu i Osijeku, čime je ukupan broj zaposlenika u IKEA Hrvatska gotovo 30% veći u odnosu na godinu ranije.

Samo u prošloj poslovnoj godini prodano je skoro 13 milijuna proizvoda, od čega je 61,6% činio namještaj, a 38,4 % ukrasi i dodatci za dom. MALM kolekcija namještaja te DVALA jastučnice, navlake i presvlake za krevet bili su najprodavaniji artikli, dok je bijela boja ostala i dalje najpopularnija među bojama namještaja koje su kupci mogli odabrati robnoj kući IKEA Zagreb.

Lokaciju u Zagrebu posjetilo je preko 1,8 milijuna kupaca, dok je u istom tom razdoblju internetska stranica IKEA.hr imala nevjerojatnih 13,8 milijuna posjeta. Putem internetske kupovine obavljeno je 43.397 narudžbi, od kojih je više od 40 % dostavljeno putem dostavnih

³³ BiznisInfo (2018) *Ko će naslijediti IKEA-u* <https://www.biznisinfo.ba/ko-ce-naslijediti-ikea-u/> [Pristupljeno: 12.05.2019.]

³⁴ Maon, F. , Lindgreen, A. , Swaen, V. (2009) *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice* <https://www.jstor.org/stable/40294955> [Pristupljeno: 15.05.2019.]

³⁵ Poslovni.hr (2019) *S rastom prodaje od 14,9 posto, IKEA Hrvatska treća u Europi* <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/s-rastom-prodaje-od-149-posto-ikea-hrvatska-treca-u-europi-345855> [Pristupljeno: 15.05.2019.]

centara u Rijeci i Splitu te Osijeku, koji je ujedno i otvoren tek u polovici poslovne godine, tj. u lipnju 2018.

Otvaranjem dostavnih centara IKEA svoju ponudu želi učiniti još dostupnijom što većem broju ljudi u Hrvatskoj. Od lipnja prethodne godine u Splitu je otvoren i privremeni izložbeni prostor IKEA Malo misto, kao mjesto inspiracije i pomoći pri kupovini za poslovne i privatne kupce. Uz smanjenje cijena dostave koje su od sada jedinstvene za cijelu zemlju, IKEA će i dalje ulagati u dostupnost svoga asortimana.

IKEA cijeni svoje zaposlenike i kontinuirano provodi interne ankete njihova zadovoljstva. Njihove visoke ocjene potvrdilo je i 3. mjesto za najboljeg poslodavca u Hrvatskoj među velikim tvrtkama, i to drugu godinu zaredom. IKEA se zauzima za politiku naklonjenu zaposlenicima koji sudjeluju u procesu odlučivanja te ih se potiče da preuzmu odgovornost na određenom području poslovanja. Moglo bi se kazati da se menadžeri ponašaju kao demokratski vođe. Nastoje poticati zaposlenike na suradnju i donošenje zajedničkih ideja kao rezultat grupne rasprave te uvijek hvale zajednički trud (Bell, 2018). U ovoj multinacionalnoj kompaniji ne postoji tipična karijera, ali zaposlenici mogu puno naučiti i napredovati. Potiče ih se na to da tijekom svoje karijere isprobaju različite uloge i mnogi od njih promjene više radnih pozicija (u različitim zemljama). Zaposlenici mogu dizajnirati svoj vlastiti put karijere u skladu s planom svog osobnog razvoja i ciljevima za budućnost. U IKEA-i vjeruju da je svaki zaposlenik talent koji ima potencijal za rast.

5.7. Izazovi pri poslovanju

Moglo bi se reći da IKEA moguće i nije društveno odgovorna tvrtka zbog prirode svoga posla – izrada namještaja koja uzrokuje demoliranje šuma zbog eksploatacije drva. Ipak, bez obzira na tu činjenicu, tvrtka je dobra referentna točka za objasniti model poslovanja kojim se rad bavi.³⁶

Najveći evidentirani izazov za tvrtku bio je ulazak na japansko tržište 1974. gdje su se susreli s više problema simultano. Glavni fokus bila je potreba za prilagodbom lokalnom tržištu. Primjerice, švedske trosjedne fotelje bile su prevelike za japanske male stanove koji jednostavno nisu mogli smjestiti takav namještaj bez obzira na njegovu kompaktnost. Uz to, Japanci su naviknuti na višu razinu ljubaznosti prodavača i usluge prema kupcima, ali im je ponajviše bio stran koncept samostalnog sastavljanja namještaja. Čak ni njihovi japanski partneri nisu bili uvjereni da takav strateški pristup poslovanju može proći u toj

³⁶ Choi, D., Gray, E. (2007) *Financial Management Practices of Socially Responsible Entrepreneurs* <https://www.jstor.org/stable/27801414> [Pristupljeno: 15.05.2019.]

dalekoistočnoj zemlji s toliko različitom kulturom. Kulminacija svih tih prepreka rezultirala je povlačenjem IKEA-e 1986. godine s japanskog tržišta.

Drugi veliki IKEA-in izazov bio je također ulazak na tržište, ali ovaj put je bilo američko tržište u pitanju i to 1985 godine. Bez obzira što je do 1996. IKEA otvorila 26 prodajnih centara u SAD-u, nije uspjeli ponoviti uspjeh kao u Europi. Slično Japanu, IKEA nije dovoljno uvažavala lokalne potrebe i želje kupaca. Primjerice, američki kupci preferirali su za razliku od Japana veće komade namještaja, a švedski su kreveti bili 20 cm uži nego oni na izrađeni po Američkom standardu. IKEA-ine kuhinjski elementi bili su jednostavno preuski za klasično američko posuđe, dok škrinje za spavaću sobu i ormarići preniski. Isto tako, zavjese su bile prekratke i preuske za američke prozore. Nakon veoma loše izvedbe i rezultata na američkom tržištu, uprava je zaključila da je potrebno donijeti globalnu strategiju koja bi bila dovoljno fleksibilna da odgovori lokalnim tržištima, njihovim uvjetima te kulturi.

Upravo zbog navedenih problema s kojima su se suočavali, kompanija je usvojila uravnoteženu strategiju udovoljavanja globalnim i lokalnim potrebama. S jedne strane, IKEA-ine podružnice još su uvijek odgovorne korporativnom sjedištu kompanije i uputama jer IKEA i nadalje stavlja snažan naglasak na globalno tržište. Korporativno sjedište promovira iste korporativne vrijednosti, operativne procedure i standardizirana poslovna rješenja za sve podružnice diljem svijeta. Iskustvo kupnje mora biti identično u svakoj prodavaonici na planeti. S druge strane, podružnice su dobile više autonomije kako bi efektivno odgovorile specifičnim potrebama svakog pojedinog tržišta. IKEA je spremna odgovoriti lokalnim potrebama ukoliko se radi o proizvodima koje nisu od velike strateške važnosti za usvojene korporativne vrijednosti. Svaka podružnica može birati koje će proizvode imati u prodavaonici, kreirati promotivne akcije i odabrati lokaciju trgovine (npr. IKEA-ine kineske prodavaonice locirane su u blizini lokalnih frekventnih prometnih čvorišta).³⁷

Tako je ranih 1990-ih IKEA preoblikovala svoju strategiju i prilagodila proizvode ogromnom američkom tržištu kako bi Amerikanci bili zadovoljni dimenzijama namještaja i smjestili ih u svoje domove. Od 1990. do 1994., IKEA-ina prodaja u SAD-u bila je 480 milijuna dolara, 1997. oko 900 milijuna, a 2016. više od 6 milijardi dolara! U međuvremenu, SAD je postao IKEA-ino drugo po redu najveće tržište, odmah poslije Njemačke. Iz stečenih iskustava s Japanom i SAD-om IKEA je shvatila da mora više pažnje posvećivati željama i potrebama drugih tržišta i istodobno zadržati svoj originalni poslovni model. Na japansko se tržište vratila 2006. otvaranjem pet prodajnih centara u dvije godine (Mellahi, Frynas i Finlay, 2005).

³⁷ Perkov, D., Bajza, N., Perkov, M. (2018) *Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja* <https://hrcak.srce.hr/file/288773> [Pristupljeno: 15.05.2019.]

IKEA-ina početna strategija za Japan i SAD pokazala je kako čak i najuspješnija formula na domaćem tržištu ne mora uspjeti na vanjskom. Dok je strategija uspijevala u Švedskoj, skandinavskim zemljama i ostatku Europe, nije uspjela u SAD-u i Japanu. Kompanija je izmijenila svoj odnos prema proizvodima i kupcima, kako bi standardizirala prodaju i dio svog poslovanja za uspjeh na takvim tržištima. IKEA-ina temeljna strategija jest jednostavna: standardizirana prodaja, jednostavan skandinavski dizajn, namještaj koji sastavljaju kupci i niske cijene. Ta strategija pomaže im da zadrže niske troškove i pridobiju brojne kupce, tj. da stalno budu ispred konkurencije. Kompanija s jakom korporativnom strategijom poput IKEA-e, ne mora mijenjati svoju srž, ni korporativne vrijednosti da bi se proširila na internacionalna tržišta. Time izvrsno koriste prednosti ekonomije opsega.

5.8. IKEA u trodimenzionalnom modelu razvoja obiteljskog poduzeća

Imajući na umu ranije iznesene podatke i činjenice o IKEA-i evidentno je da trodimenzionalni model razvoja itekako pronalazi svoju primjenu u poslovnom svijetu neovisno o tome da li je primjena istoga bila planirana od strane vlasnika. IKEA je odličan primjer kako iz jedne dobre ideje može proizaći cijelo poslovno carstvo od kojega cijeli svijet ima koristi, a ponajviše uža obitelj.

Kampradova priča nije slijedila klasični tijek kakav se viđa u većini ostalih poduzeća. U njegovom slučaju dugi niz godina od osnivanja same tvrtke 1943. godine dok je imao samo 17.godina članovi obitelji nisu bili uključeni u poslovanje. Naravno, ni sama tvrtka nije ostvarivala današnje rezultate dok nije poslušao savjet jednog od vlastitih radnika da se poradi na kompaktnosti namještaja iz već postojećeg asortimana. To je bio trenutak koji je definirao tvrtku i označio početak jedne nove ere. Iz poslovnog aspekta IKEA je sve do tog trenutka bila maloprodajni lanac namještaja koji je djelovalo na užem području Švedske. Međutim uz navedene promjene i probijanjem na ostala europska tržišta kao i stvaranjem vlastitog brenda nadišli su takvu sferu poslovanja. IKEA je postala IKEA grupa te dijele koncesije diljem cijeloga svijeta.

Promatrajući poslovanje i način na koji je strukturirano poduzeće jasno se vidi da obitelj nije imala veliki udio u stvaranju tvrtke. Tek nakon što se Ingvar Kamprad oženio sa svojom drugom suprugom Margareth 1960. godine je uslijedio klasični obiteljski aspekt poslovanja jer je s njom u braku dobio tri sina; Peter-a, Jonas-a i Mathias-a koji su tijekom svoga života od malih nogu bili uključeni u poslovanje, iako je važno napomenuti da nikad nisu bili zainteresirani u preuzimanje tvrtke. Naravno to se tokom godina promijenilo te su sinovi postali važni čimbenici u donošenju odluka i smjerova kojim će IKEA kročiti u budućnost.

Isto se ne može reći za kćer Anniku koju je Ingvar Kamprad dobio u prvom braku s suprugom Kerstin. Ona je naime odlučila da ne želi biti uključena u poslovanje same tvrtke niti imati bilo kakvu funkciju, ali bez obzira na to dobiva oko 300,000 \$ od IKEA grupe te je zadovoljna takvom raspodjelom i u dobrim je odnosima s ostatkom obitelji. Danas, Kampradovi sinovi vode cjelokupnu viziju i dugoročnu strategiju IKEA-e, a najmlađi sin, Mathias je nakon očevog odstupanja 2013., postao predsjednik IKEA grupe.

Vlasnička struktura je u slučaju IKEA poduzeća netransparentna, a to je samo još jedan dio Kampradovog nasljeđa. Izvršne funkcije, strategija, dizajn i dalje su locirani u Smalandu, rodnoj pokrajini Ingvara Kamprada, ali s računovodstvenog i zakonskog stajališta Ikea je mudro podijeljena među zakladama i kompanijama u Nizozemskoj, Švicarskoj, Luksemburgu i Lihtenštajnu. Najbitnije među navedenima su INGKA Holding koja je vlasnik trgovina i proizvodnih pogona, i Inter IKEA Systems B.V. koja polaže prava na cijelo intelektualno vlasništvo. Ovakvom podjelom vlasništva Ingvar Kamprad je onemogućio bilo kojem pojedincu, menadžeru ili članu obitelji, da “ovlada” kompanijom.

6. ZAKLJUČAK

Uzimajući u obzir sve stavke o kompaniji ranije navedene u radu, evidentno je da je obiteljsko poduzetništvo oduvijek bilo kamen temeljac zdravog gospodarstva svake suverene države bez obzira na primarnu djelatnost. U današnjem modernom dobu imamo čvrstu potvrdu te činjenice jer su mnoge velike tvrtke koje su tokom godina svog poslovanja postali globalni lideri u području kojim se bave nastale upravo iz malih obiteljskih poduzeća koja su žrtvom svojih vlasnika, a nerijetko i ostalih zaposlenika postala to što jesu danas. Tvrtke poput IKEA-e su odličan primjer obiteljskog poduzeća jer vuku svoje korijene iz takvog oblika ustrojstva biznisa i može se točno locirati početak te lijepo priče, u ovom slučaju provincija Småland u Švedskoj. IKEA je danas jedna od najvećih tvrtki na svijetu, danas zapošljava preko 200,000 zaposlenika i sudjeluje u mnogobrojnim programima namijenjenim za socijalnu, zdravstvenu i sličnu pomoć. Dakle, moglo bi se reći da je tvrtka prerasla svoju početnu svrhu i postala nešto više i bolje na korist cijelome svijetu.

Posve je jasno da bez tvrtki poput IKEA-e ne bi funkcionirala ni mnoga druga manja poduzeća koja obavljaju neki oblik usluge za IKEA-u što u suštini znači da su poduzeća među kojima je vjerojatno popriličan broj obiteljskih često vezana za uspjeh i nekih drugih većih tvrtki što samo potrebu za njima i mnogobrojne beneficije koje stvaraju cijelom društvu.

Što se tiče obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj situacija je slična i upravo to jest i ljepota takvih poduzeća. Ona su čvrsta, odlučna i bilo gdje u svijetu obiteljska poduzeća se suočavaju s istim ili sličnim problemima u poslovanju, ali su bez obzira na sve nedaće tu, i od vitalne važnosti za bilo koje gospodarstvo. Države u većini, a Hrvatska naročito bi morale biti spremne prepoznati važnost takvih poduzeća te istima pružiti potporu u bilo kojem mogućem obliku. Ukoliko država ima preveliki broj državnih tvrtki, institucija tj. državnih službenika ili zaposlenika onda važnost takvih poduzeća seže u još više razine. Upravo u takvim situacijama su privatna poduzeća, a obiteljska prije svega, ta koja guraju i vuču ekonomiju i gospodarstvo u takvoj državi. Stvaranje takvih poduzeća bi uistinu trebalo poticati.

Problem je veoma jednostavan; za zdravo gospodarstvo je prije svega potrebna fluktuacija sredstava, a da bi do iste došlo nužna je potrošnja tj. razmjena usluga ili proces obrtanja. Obiteljska poduzeća su od ključne važnosti u tom procesu i njihova važnost raste iz dana u dan.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M. (2003) *Management maloga poduzeća I dio*, Ekonomski fakultet Split
2. Bulog, I., Kružić, D. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, E. F. Split
3. Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: E.F. Mostar & E.F. Split
4. Kuvačić, N. (2005) *Poduzetnička biblija*, Split: Beretin
5. Kuvačić, N. (1999) *Počela poduzetništva*, Split: E.F. Split
6. Najdanović, Z.; Šipić, N. (2012) *Osnove poduzetništva*, Visoka poslovna škola Zagreb
7. Škrtić, M. (1995) *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb

Internet:

1. BiznisInfo (2018) *Ko će naslijediti IKEA-u* <https://www.biznisinfo.ba/ko-ce-naslijediti-ikea-u/> [Pristupljeno: 18.04.2019.] [Pristupljeno: 22.04.2019.]
2. Ceper (2015) <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> [Pristupljeno: 15.02.2019.]
3. Ceper (2015) <http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/> [Pristupljeno: 21.02.2019.]
4. Choi, D. , Gray, E. (2007) *Financial Management Practices of Socially Responsible Entrepreneurs* <https://www.jstor.org/stable/27801414> [Pristupljeno: 15.05.2019.]
5. Inter IKEA Systems B.V. (2019) https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/facts-and-figures/reaching-more-of-the-many-people/index.html [Pristupljeno: 25.02.2019.]
6. Ivčević, V. (2018) *Ideja preminulog osnivača* <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/znateli-kako-je-nastao-naziv-ikea-i-kako-biraju-imen-a-svojih-proizvoda-foto-20180128> [Pristupljeno: 15.03.2019.]
7. Katunar, J. (2015) *Ekonomika poduzetništva* , <http://oliver.efri.hr/~jana/ep-skripta.pdf> [Pristupljeno: 17.02.2019.]
8. Ma, B. (2018) *Život osnivača Ikee* <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/ingvar-kamprad-seljacksin-osnivaac-ikea-e-i-multimilijarder---504689.html> [Pristupljeno: 13.04.2019.]
9. Maon, F. , Lindgreen, A. , Swaen, V. (2009)

- Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice* <https://www.jstor.org/stable/40294955> [Pristupljeno: 15.05.2019.]
10. Perkov, D., Bajza, N., Perkov, M. (2018) *Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja* <https://hrcak.srce.hr/file/288773> [Pristupljeno: 02.05.2019.]
11. Pittino, D., Visintin, F., Lauto, G. (2017) *European Management Journal* "[A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation](#)" [Pristupljeno: 17.02.2019.]
12. Poslovni.hr (2019) *S rastom prodaje od 14,9 posto, IKEA Hrvatska treća u Europi* <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/s-rastom-prodaje-od-149-posto-ikea-hrvatska-treca-u-europi-345855> [Pristupljeno: 28.04.2019.]
13. Rebac, I., Stojmenović, R. (2018) *Osnivač Ikee imao je milijarde, a vozio se gradskim prijevozom* <https://www.24sata.hr/news/u-91-godini-preminuo-ingvar-kamprad-osnivac-svedske-ikee-558252> [Pristupljeno: 08.04.2019.]
14. Torlak, S. (2018) *Transfer vlasništva obiteljskih poduzeća, Završni rad, Split: Ekonomski fakultet*, str. 15. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:2183/preview> [Pristupljeno: 18.02.2019.]
15. Wikipedia (2018) <https://hr.wikipedia.org/wiki/IKEA> [Pristupljeno: 25.02.2019.]
16. Wikipedia (2019) https://en.wikipedia.org/wiki/Ingvar_Kamprad [Pristupljeno: 25.03.2019.] [Pristupljeno: 27.02.2019.]
17. Wikipedia (2019) *Family business* https://en.wikipedia.org/wiki/Family_business#The_three_circles_model [Pristupljeno: 18.02.2019.]
18. Wikipedia (2019) *Family business* https://en.wikipedia.org/wiki/Family_business#References [Pristupljeno: 21.02.2019.]
19. Choi, D. , Gray, E. (2007) *Financial Management Practices of Socially Responsible Entrepreneurs* <https://www.jstor.org/stable/27801414> [Pristupljeno: 15.05.2019.]

POPIS SLIKA

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća	17
Slika 2. Statički model obiteljskog poduzeća	21
Slika 3. Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima.....	24
Slika 4. IKEA činjenice i brojke za 2018.	28
Slika 5. IKEA logotip tijekom povijesti	29
Slika 6. Organizacija vlasništva IKEA korporacije	32

POPIS TABLICA

Tablica 1. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji.....	13
Tablica 2. Odabrane informacije o najstarijim obiteljskim poduzećima	15
Tablica 3. Poslovni i obiteljski sustav.....	26