

UTJECAJ STRATEGIJA FINANCIRANJA NA RAZVOJ OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU SPLITSKO- DALMATINSKE ŽUPANIJE

Perišić, Gabriela

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:090103>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

DIPLOMSKI RAD

**UTJECAJ STRATEGIJA FINANCIRANJA NA
RAZVOJ OBITELJSKIH PODUZEĆA NA
PODRUČJU SPLITSKO-DALMATINSKE
ŽUPANIJE**

Mentor:

Prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Studentica:

Gabriela Perišić

Split, lipanj, 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD	4
1.1. Problem istraživanja	4
1.2. Predmet istraživanja	7
1.3. Istraživačke hipoteze	8
1.4. Ciljevi i doprinos istraživanja.....	9
1.5. Metode istraživanja.....	10
1.6. Sadržaj diplomskog rada	11
2. STRATEGIJA I STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE	12
2.1. Pojmovno definiranje strategije.....	12
2.2. Podjela i tipovi strategija	14
2.2.1. Korporacijska strategija.....	14
2.2.2 Poslovna strategija	17
2.2.3. Funkcijska strategija	17
2.3. Definiranje i faze strategijskog upravljanja.....	18
2.3.1. Analiza okoline	19
2.3.1.1. Eksterna okolina	21
2.3.1.2 Interna okolina	23
2.3.2. Formuliranje strategije	24
2.3.3. Implementiranje strategije.....	26
2.3.4. Kontrola ostvarenja strategije	28
3. OBITELJSKA PODUZEĆA	29
3.1. Pojam obiteljskog poduzeća i glavne karakteristike.....	29
3.2. Podjela obiteljskih poduzeća	35
3.3. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj	36
3.4. Izvori financiranja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.....	37
3.3.1. Temeljni oblici financiranja poduzeća	37
3.3.1. Vlastiti izvori	39
3.3.2. Tuđi izvori	39
3.4. Obiteljska poduzeća na području Splitsko – dalmatinske županije.....	40
4. STRATEGIJE FINANCIRANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA	42
4.1. Financiranje obiteljskih poduzeća	42

4.1.1 Poticaji države i poticaji iz Europskih fondova	42
4.1.2. Program kreditiranja poduzetništva.....	44
5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA UTJECAJA STRATEGIJA FINANCIRANJA NA RAZVOJ OBITELJSKIH PODUZEĆA.....	46
5.1. Rezultati anketiranja.....	46
5.2. Testiranje hipoteza.....	55
6. ZAKLJUČAK.....	67
LITERATURA.....	69
POPIS TABLICA.....	73
POPIS SLIKA	74
SAŽETAK.....	75
SUMMARY	76
ANKETNI UPITNIK	77

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Obiteljsko poduzetništvo je najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. Obiteljsko poduzetništvo je proces potican privatnom inicijativom koja u sebi nosi inovativnost, pri čemu obitelji donose nove ideje i potiču promjene uz preuzimanje brojnih rizika. Poduzetnici i njihove obitelji razvijaju i implementiraju nove tehnologije, generiraju nove proizvode i usluge, otvaraju nova radna mjesta te doprinose razvoju edukacijskih procesa i stjecanju radnih iskustava zaposlenika.¹ Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, osobito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Cjelokupni značaj obiteljskih poduzeća vidljiv je kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udjelu u ukupnom broju poduzeća.²

Obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine,
2. vlasništva nad kapitalom poduzeća,
3. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje najznačajnijih odluka.³

U Hrvatskoj i svijetu velike tvrtke su počele graditi svoj uspjeh kao mala obiteljska poduzeća te kao takva karakterizirana su, kako prednostima tako i svojim nedostacima. Prednosti koje karakteriziraju obiteljsko poduzeće odnose se na : usmjerenost na dugoročniju stratešku perspektivu razvoja poslovanja, snažna posvećenost obitelji poslovanju, homogenija organizacijska kultura te motivirajuće radno okruženje, dok s druge strane imaju svoje nedostatke kao: nepotizam, sukobi unutar obitelji, problem nasljeđivanja, itd.⁴ Prema pretpostavkama, u Hrvatskoj, oko 50% zaposlenih radi u obiteljskim poduzećima te su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj upravo obiteljska.

¹ Kružić D. i autori (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, predgovor

² CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na : <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/obiteljska-poduzeca-i-prijenos-poslovanja/>

³ Kružić D. i autori (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, str.65

⁴ CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/obiteljska-poduzeca-i-prijenos-poslovanja/>

Ciljevi poticanja razvoja malog gospodarstva, uključujući obiteljska poduzeća, odnose se na:

- Povećanje zapošljavanja,
- Povećanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti malog gospodarstva,
- Istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija i inovacija,
- Povećanje broja subjekata u malom gospodarstvu,
- Poticanje otvaranja djelatnosti iskorištavajući vlastite potencijale.⁵

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (FINA) ne omogućuje razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominje pojam obiteljskih poduzeća.

Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je oblik poduzeća kojeg karakterizira to da:

- Većinsko pravo odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži suradnici
- U upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji
- U slučaju dioničkih društava osnivač/ vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.⁶

Za što bolje i uspješnije poslovanje poduzetnici trebaju primijeniti adekvatne strategije razvoja i financiranja. Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske do 2020.godine donosi se s ciljem jačanja poduzetničkog potencijala i unapređenja kulture poduzetništva. Ostvarivanjem ciljeva strategije doprinijet će realizaciji vizije malog gospodarstva koja se želi ostvariti u budućnosti.⁷

Za uspješno pokretanje poslovanja, potencijalni poduzetnici trebaju analizirati, odnosno razumjeti objektivne i subjektivne čimbenike okoline kao i potencijalne prilike odnosno prijetnje koje sama okolina donosi. Utjecaji okoline mogu biti pozitivni, a i negativni stoga je

⁵ Narodne novine: Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/2002, br.630, Zagreb, 2002. [Internet], raspoloživo na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_29_630.html

⁶ CEPRA- centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, [Internet], raspoloživo na : <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>

⁷ Narodne novine : Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. -2020. ,NN 136/2013, br. 2926, Zagreb 2013. [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/propisi/strategija-razvoja-poduzetništva-republike-hrvatske-2013-2020-vazeci-tekst-nn-br-1362013>

potrebno razlučiti jedne od drugih, te ustrajati na otklanjanju ograničenja.⁸ Potrebno je provesti SWOT analizu kako bi obiteljski poduzetnici imali uvid u sve prilike i snage koje im razvoj obiteljskog poduzeća donosi te potencijalne slabosti poslovanje te prijetnje same okoline na poslovanje. SWOT matrica u sebi objedinjuje prethodno analizirane ključne komponente pojedinih okolina i stavlja ih u međusobni odnos, što predstavlja prvi korak prema određivanju pripadajuće strategije.⁹

S druge strane, jedan od ključnih čimbenika pokretanja poslovanja je financiranje. Odluke o financijskim resursima spadaju u skupinu iznimno važnih odluka prilikom idealiziranja ideje osnivanja vlastitog poslovanja. Financijska strategija odnosi se na odluke o tome koliko financijskih sredstava je potrebno, kada, na koji rok, gdje ih pribaviti te kako upravljati tim procesom.¹⁰

U Splitsko-dalmatinskoj županiji, prema strukturi poduzeća po veličini u ukupnom broju tvrtki dominiraju mala i srednja poduzeća (99,7%). Mala i srednja poduzeća dominiraju i prema udjelu u ostvarenju poslovnih prihoda i kao generator zaposlenosti jer ostvaruju 63% ukupnih prihoda, tj. zapošljavaju 72% ukupno zaposlenih na području Županije.¹¹ Veliki postotak mikro, malih i srednjih poduzeća se odnosi upravo na obiteljska poduzeća. Unatoč njihovoj važnosti za gospodarstvo, obiteljska poduzeća teško dolaze do potrebnih financijskih sredstava. Visoke kamatne stope i bankarske naknade poduzetnicima predstavljaju glavne prepreke za pokretanje poslovanja, samim time i nesposobnost pravodobnog plaćanja dospjelih obveza. Posjedovanje ili osiguravanje dovoljne količine kapitala koja je potrebna za samo pokretanje odnosno osnivanje poduzeća predstavlja najveći problem prilikom stvaranja obiteljskog poduzeća.¹² Mala poduzeća, samim time i obiteljska, financiraju se većinom iz vlastitih izvora, a ostatak financiranja vrše preko leasinga, bankarskih kredita ili poticajima iz Europskih fondova.

⁸ Mlikotić M. :Strategija razvoja i financiranja ruralnog turizma u Splitsko-dalmatinskoj županiji, magistarski rad, Sveučilište u Splitu, Split, 2008., str.3

⁹ Wikipedija; [Internet], SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

¹⁰Šarlija: Predavanja za kolegij Kreditna analiza :3.Poglavlje: Pojam i vrste financiranja, str.42, 2008.

¹¹ Razvojna strategija Splitsko-dalmatinske županije 2011-2013., rujan 2011, [Internet], raspoloživo na: <http://www.dalmacija.hr/Portals/0/docs/Tajnistvo/%C5%BErs%20sd%C5%BE.pdf> [10.4.2019.]

¹² Vidučić Lj.,: Financijski menadžment, V. Izdanje, RRIF, Zg, 2006., str. 468

1.2. Predmet istraživanja

Obiteljska poduzeća osobito su važno područje mikro i malog poduzetništva te kao takva jedan su od važnijih pokretača gospodarstva. Više od 50% zaposlenih na području Hrvatske radi u obiteljskim poduzećima. Ono po čemu je obiteljsko poduzetništvo jedinstveno predstavlja različitost interesa obitelji i interesa poslovanja. Glavni ciljevi koje postavljaju vlasnici obiteljskih poduzeća zajednički su gotovo svim obiteljskim poduzećima:

- Nastojanje da se poslovanje učini toliko profitabilnim kako bi omogućilo zadovoljavajući standard življenja članova obitelji i porast vrijednosti poduzeća.¹³

Predmet istraživanja predstavlja osmišljavanje kvalitetnih strategija razvoja i financiranja obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije. Obiteljsko poduzetništvo sve je rašireniji oblik poslovanja koji nailazi na brojne prepreke najviše zbog nedostatka potrebnih izvora financiranja. Mala poduzeća nemaju dostatno dioničkog kapitala te je takva nepovoljna financijska struktura razlog zbog kojeg teško dolaze do dugoročnih izvora financiranja.¹⁴ Jedna od opcija za dolazak do potrebnog kapitala je uzimanje poticaja od države, županije ili Europskih fondova. EU fondovi kao i županija daju razna bespovratna sredstva mladim poduzetnicima kao pomoć i poticaj za pokretanje vlastitog poslovanja.¹⁵

Glavna tema ovoga rada je ukazati na brojne potencijale Splitsko-dalmatinske županije za pokretanje vlastitog poslovanja te poticanje potencijalnih osnivača obiteljskih poduzeća i ohrabriranje postojećih na nastavak poslovanja. Isto tako, radom će se nastojati dokazati pozitivni učinci poslovanja obiteljskog poduzeća koji proizlaze iz kvalitetno postavljenih strategija razvoja i financiranja poslovanja te istražiti alternativni izvori financiranja s kojima osnivači nismo dobro upoznati ili nisu u dovoljnoj mjeri informirani o mogućnostima njihovog korištenja. U ovom radu sagledat će se brojna obiteljska poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije te istražiti u kojoj mjeri su poduzetnici upoznati s bitnošću provođenja strategije razvoja i financiranja poslovanja poduzeća u budućnosti. Pokazat će se ideje kako potencijalne resurse pretvoriti u kvalitetno poslovanje. Bit samoga rada je upoznati i educirati potencijalne poduzetnike s prednostima koje obiteljsko poduzetništvo donosi te ih motivirati na pokretanje vlastitog poslovanja uz minimalni rizik.

¹³ Kružić D. i autori (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru

¹⁴ Vidučić, op.cit. (bilj.4), str.162.

¹⁵ EU fondovi: bespovratna sredstva za obrtnike i poduzetnike u 2018./2019. godini., [Internet], raspoloživo na : <https://intermediaprojekt.hr/bespovratna-sredstva/bespovratna-sredstva-za-obrtnike-i-poduzetnike-u-2018-i-2019-godini/>

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju prethodno definiranog problema i predmeta istraživanja definirane su hipoteze, koje će se u nastavku prihvatiti ili odbaciti, te se definiraju ciljevi i doprinosi istraživanju.

U ovom istraživanju ispitat će se sljedeće hipoteze.

H 0: Formuliranje i primjena strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

H1: Formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

H2: Implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

H3: Informiranost o izvorima financiranja doprinosi razvoju obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

Osiguranje početnog kapitala jedna je od najbitnijih stavki za pokretanje poslovanja vlastitog poduzeća odnosno za ulazak u poduzetnički pothvat. U početku svaka tvrtka svoje poslovanje započinje graditi kao mikro tvrtka te se postepeno razvija, raste i širi.¹⁶ Glavni problem mikro i malih poduzeća, gdje spadaju i obiteljska poduzeća, su izvori financiranja te su, kao takva, prepuštena financiranju iz vlastitih izvora. Vlastiti izvori financiranja su oni izvori kojima se ne stvaraju dužnički odnosi, odnosno vlasnik ta sredstva nije dužan vratiti kao što je to slučaj kod uzimanja npr. kredita od banke.¹⁷ Mali poduzetnici često ne mogu ili im je neisplativo realizirati kredite koje kroz svoje redovno poslovanje nude banke, a razlog tome su visoke kamatne stope. Poticanje razvoja poduzetništva posebnim programima kreditiranja realizira se kroz : subvencioniranje kamatnih stopa, snižavanje zahtijeva za instrumente osiguranja.¹⁸

Prvom hipotezom pokušat će se dokazati da ona obiteljska poduzeća koja formuliraju razvojne strategije ciljano idu prema realizaciji te iste strategije, te imaju okvir kako bi poslovanje trebalo teći u budućnosti odnosno imaju formiran dugoročni financijski plan razvoja poslovanja prema kojem teže. Za uspješnu realizaciju zamišljenog poslovanja poduzeća trebaju imati razvijen plan financiranja svoje djelatnosti kao vodilju koja će ih usmjeravati i voditi prema cilju. Potrebno je sagledati temeljne izvore financiranja, bilo da je

¹⁶ Sve o poduzetništvu; [Internet], raspoloživo na : <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=125>, (10.04.2019)

¹⁷ Vukičević M. (2006): Financiranje poduzeća, Golden marketing – tehnička knjiga

¹⁸ Kagor d.o.o. poslovno savjetovanje (2014) : Poticaji, potpore, EU-fondovi - vodič za poduzetnike, 2014.

riječ o vlastitim izvorima ili financiranju putem kredita, poticaja od strane županije, grada ili države te porezne olakšice koje su prilagođene obiteljskim poduzećima.

S druge strane, uz formuliranje, bitna je i implementacija odnosno primjena strategije financiranja s obzirom na kulturu, strukturu, ljude, okruženje ,itd. Kroz istraživanje će se nastojati dokazati da veliku važnost za uspješan razvoj obiteljskih poduzeća ima i informiranost poduzetnika o izvorima, mogućnostima financiranja. Ukoliko je poduzetnik dobro informiran o alternativnim izvorima financiranja, poput poticaja iz Europskih fondova veća je i vjerojatnost da će on te mogućnosti i iskoristiti u odnosu na one poduzetnike koje o tome nemaju nikakvih saznanja.

1.4. Ciljevi i doprinos istraživanja

Cilj rada je doći do spoznaje o svim bitnim činjenicama, okolnostima, pretpostavkama i uvjetima relevantnim za veću gospodarsku efikasnost i brži razvoj obiteljskih poduzeća Splitsko-dalmatinske županije te formulirati strategije financiranja obiteljskih poduzeća iste županije.¹⁹ Isto tako, jedan od ciljeva je analizirati postojeća obiteljska poduzeća , uvidjeti raznolikosti njihovog poslovanja te osvijestiti potencijalne osnivače o svojim mogućnostima i potencijalima.

Specifični ciljevi ovog istraživanja su:

- Teorijski objasniti pojam obiteljskog poduzetništva te načine njegove primjene;
- Na temelju prikupljenih podataka postojećih obiteljskih poduzeća izdvojiti najbitnije odrednice za uspješno rast i razvoj;
- Istražiti alternativne izvore financiranja poput Europskih fondova te koji su uvjeti za dobivanje poticaja;
- Analizirati trenutno stanje raširenosti obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije;
- Anketom ispitati osviještenost stanovnika o uvjetima za osnivanje obiteljskog poduzeća te stupanj njihove zainteresiranosti za pokretanje vlastitog poslovanja.

¹⁹ Mlikotić M. :Strategija razvoja i financiranja ruralnog turizma u Splitsko-dalmatinskoj županiji, magistarski rad, Sveučilište u Splitu, Split, 2008., str.5

Doprinosi ovog istraživanja je saznati koje prepreke stoje na putu obiteljskim poduzećima na području Splitsko-dalmatinske županije za uspješno pokretanje poslovanja te za daljnji pozitivni razvoj samog poduzeća. Nastojat će se na jednostavan način prikazati koje su prednosti pokretanja vlastitog poslovanja te koje su alternativne mogućnosti financiranja poslovanja.

Istražit će se dostupna literatura te konkretni problemi poduzetnika. Ispitivanjem postavljenih hipoteza dat će se doprinos za bolje razumijevanje poteškoća s kojima se susreću obiteljski poduzetnici, ali i sami doprinos obiteljskih poduzeća ukupnom gospodarstvu. Rezultati koji se dobiju anketiranjem će se usporediti te će se dobiti jasnija slika o poduzetnicima koji koriste razvojne strategije rasta i financiranja u odnosu na one koji ih nemaju.

1.5. Metode istraživanja

Rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela, oba dijela će biti izrađena koristeći se znanstvenim metodama koje će biti kasnije spomenute te će iste pomoći u donošenju zaključaka vezanih uz istraživačka pitanja. Teorijski dio rada temelji se na prikupljanju stručne i znanstvene literature. U izradi teorijskog dijela rada koriste se sljedeće metode:

- Metoda sinteze – raščlanjivanje složenih cjelina pomoću jednostavnih tvorevina;
- Metoda klasifikacije – raščlanjivanje općeg pojma na jednostavne pojmove;
- Metoda eksplantacije – objašnjavanje osnovnih pojmova;
- Metoda deskripcije – postupak opisivanja činjenica te empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa;
- Metoda komparacije – uspoređivanje istih ili srodnih činjenica te utvrđivanje njihove sličnosti, odnosno različitosti.²⁰

Za empirijski dio rada koristit će se ove metode:²¹

- Metoda indukcije – donošenje zaključaka o općem sudu na temelju pojedinačnih činjenica;
- Metoda dedukcije - donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda;
- Metoda anketiranja - postavljanje određenih pitanja određenoj skupini i broju ispitanika na točno isplaniran način sa svrhom i ciljevima.

²⁰ Zelenika R. (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka, str.128-133.

²¹ Tkalac Verčić Ana, Ćorić Sinčić Dubravka, Pološki Vokić Nina, Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, Zagreb, 2010, str.47.

1.6. Sadržaj diplomskog rada

Diplomski rad podijeljen je u šest poglavlja. U uvodnom poglavlju definirani su problem i predmet istraživanja, ciljevi i doprinos rada, istraživačke hipoteze te metode istraživanja. Također, ukratko je prikazan sadržaj rada.

U drugom dijelu definirat će se pojam strategije te će se opisati najčešće korištene klasifikacije strategije. Isto tako, iznijet će se model strategijskog upravljanja.

Treći dio odnosi se na obiteljska poduzeća. Definirat će se sam pojam obiteljskog poduzeća te će se navesti glavne karakteristike obiteljskog poduzeća. Prikazat će se utjecaj i raširenost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj te će se navesti temeljni izvori financiranja tih istih poduzeća. Detaljno će se opisati obilježja obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije, navest će se u kojim djelatnostima posluju te koji su motivi pokretanja poslovanja

U četvrtom dijelu obradit će se strategija financiranja obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije. Koje vrste financiranja najviše poduzeća koriste, koje su im mogućnosti, uvjeti za dobivanje poticaja države, županije, EU fondova, itd.

U petom poglavlju iznijet će se rezultati anketiranja koji će biti prezentirani jasno, sažeto i vjerodostojno. Na temelju prikazanih rezultata provest će se testiranje hipoteza na temelju čega će iste biti prihvaćene ili odbačene. Povezivanjem teorijskog i empirijskog dijela doći će se do odgovora kako obiteljska poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije posluju uz razvijene strategije razvoja i financiranja u odnosu na one koji te strategije nemaju.

Šesto poglavlje odnosi se na zaključnim razmatranjima koja objedinjuju zaključna razmatranja empirijskog i teorijskog dijela te će se sažeto prikazati odstupanja zaključaka istraživačkog dijela u odnosu na teorijska.

Na kraju diplomskog rada prikazat će se korištena literatura, detaljan prikaz slika i tablica korištenih za potrebe istraživanja, anketni upitnik kao prilog rada te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. STRATEGIJA I STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE

2.1. Pojmovno definiranje strategije

Strategija predstavlja način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. Ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te su na temelju toga razvili strateški pristup po kojem se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima, već i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina.²²

Strategiju možemo definirati kao očekivanje da će poduzeće ostvariti svoje ciljeve i efikasno odgovoriti na promjene koje nastaju u njenom svakodnevnom okruženju. Promjene koje nastaju mogu biti nepredvidive i dugotrajne, dovesti do destabilizacije poduzeća i tržišnog zaostatka u odnosu na konkurenciju.²³

Riječ strategija ima mnogo značenja i definicija koje su od velike važnosti onima koji strategiju koriste kao „put“ kojim se vode prema uspješnom poslovanju tvrtke ili korporacije.

Prema Alfredu D. Chandler strategija se odnosi na „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje željenih ciljeva“. Iz toga proizlaze tri temeljne odrednice za definiranje adekvatne strategije: ciljevi, koncepcija te potrebni resursi neophodni da se dođe do zacrtanog cilja.²⁴

S druge strane, profesor Kenneth Andrews definira strategiju kao „obrazac odluka u tvrtki koje određuju i otkrivaju svoje ciljeve, proizvode glavne politike i planove za postizanje tih ciljeva te definira raspon poslova kojim se tvrtka treba baviti, vrstu ekonomske i ljudske organizacije koju namjerava koristiti te gospodarski i neekonomski doprinos koji namjerava dati svojim dioničarima, klijentima i zaposlenicima.“²⁵

S obzirom na različite oblike definiranja pojma strategija razlikuje se tradicijski od suvremenog pristupa strategiji. Definicije koje u fokus strategije stavljaju racionalan proces

²² M. Buble : Menadžment, Split 2006., str.161

²³ Krajnović, A., Lordanić Lukavac, S., Jović, I. (2012): Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, Oeconomica Jadertina br. 1., str. 75.

²⁴ M. Buble : Menadžment, Split 2006., str.162

²⁵ Nickols F. : Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking; [Internet], raspoloživo na: https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf [23.05.2019]

planiranja smatraju se tradicijskim pristupom dok, s druge strane, suvremeni pristup izlaže kritici definicije strategije zasnovane na planiranju. Glavni problem koji se javlja kod planskog pristupa je taj da on netočno pretpostavlja da je strategija poduzeća uvijek rezultat racionalnog procesa zanemarujući činjenicu da strategije mogu proizaći iz samog poduzeća bez formalnog plana.²⁶

Osnovne karakteristike strategije, bez obzira na različite oblike njenog definiranja, su:²⁷

- Strategija predstavlja interaktivnu vezu između organizacije i sredine koja se oblikuje da bi se minimizirale slabosti i potencirale prednosti organizacije te izbjegavale opasnosti i koristile prilike okoline;
- Strategija je usmjerena na ostvarivanje ciljeva:
- Osnovni elementi strategije su : - izbor područja poslovne aktivnosti
 - Kreiranje konkurentske prednosti,
 - Alokacija resursa (financijskih, kadrovskih , proizvodnih..).
- Strategija i njene komponente prisutne su na svim nivoima poslovanja organizacije.

Ukratko , možemo reći da je strategija način kojim se poduzeća vode kako bi korištenjem adekvatnih i dostupnih resursa uspješno ostvarili svoje ciljeve.

²⁶ M. Buble : Menadžment, Split 2006., str.162

²⁷ Delibašić D.: Strategijsko upravljanje i konkurentska prednost; specijalistički rad, [Internet], raspoloživo na: <http://www.fms-tivat.me/download/spec-radovi/Dunja%20Delibasic%20-%20Specijalisticki%20.pdf> (23.05.2019.)

2.2. Podjela i tipovi strategija

Na temelju tri osnovne razine menadžmenta postavljene su i tri razine strategije:

1. korporacijska strategija (na razini poduzeća);
2. poslovna strategija (na razini poslovne jedinice poduzeća);
3. funkcijska strategija (na razini poslovnih funkcija).²⁸

2.2.1. Korporacijska strategija

Korporacijska strategija kao jedna od temeljnih tipova strategije daje odgovor na pitanje područja poslovanja i razmještaja resursa. To je strategija koja se bavi utvrđivanjem misije poduzeća kao skupa organizacijskih ciljeva sa kojima se detaljno opisuje bit postojanja i

željeni pravac kretanja poduzeća te je vezana uz izbor poslovne orijentacije poduzeća u izabranoj poslovnoj aktivnosti. Kao primarna strategija poduzeća naglašava nivo poduzeća kao cjelinu i odgovara na pitanja u vezi područja poslovanja i alokacije resursa.²⁹

Korporacijska strategija dijeli se na: 1. Glavnu strategiju;

2. poslovni portfolio.

Glavna strategija predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini složenih poduzeća te se najčešće primjenjuje kod konkuriranja na individualnom tržištu ili na nekoliko povezanih tržišta. Pomoću korporacijskih strategija postavljaju se vizija, misija i ciljevi cjelokupnog poduzeća odnosno donosi poduzeću tržišnu poziciju, politiku rasta, investiranja, riskiranja i sudjelovanja poduzeća na tržištu.³⁰

Dijeli se na tri područja : 1. Strategija rasta ili razvoja,

2. Strategija stabilizacije ili poslovanja,

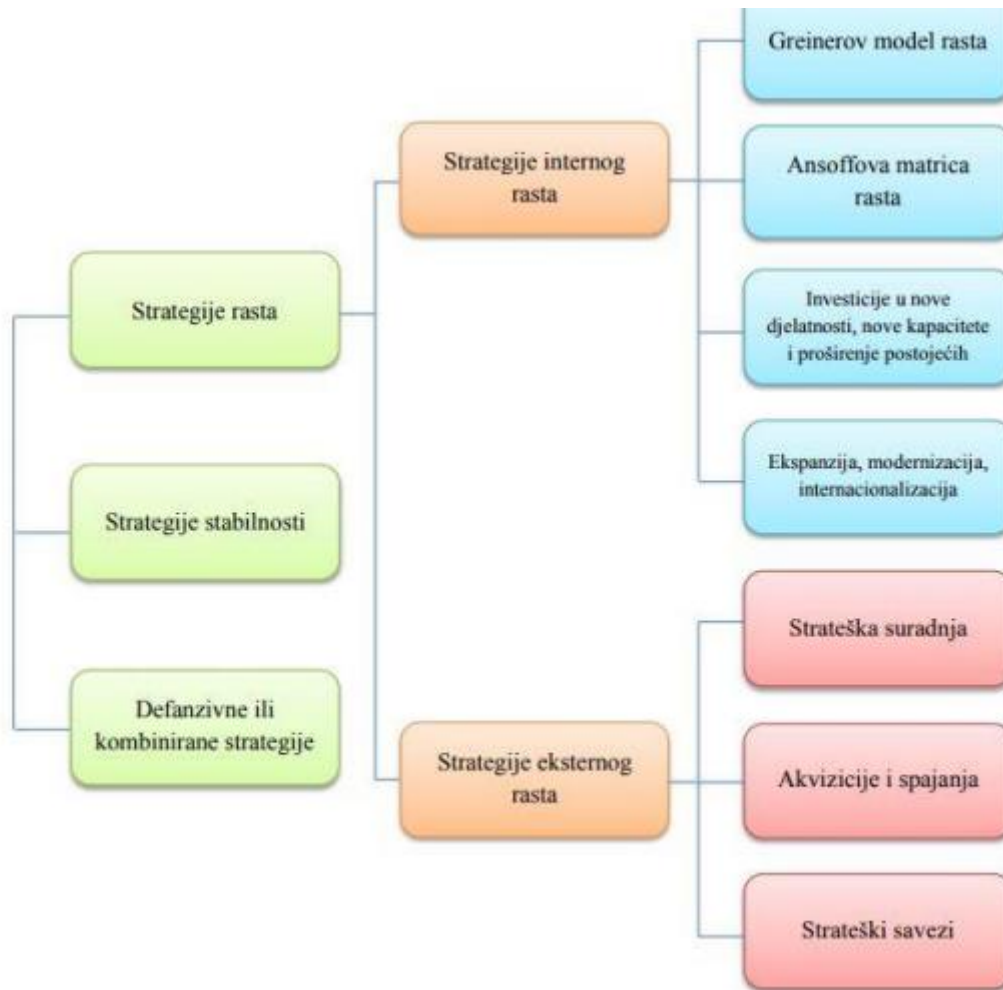
3. Digresivna strategija.³¹

²⁸ Stareško planiranje; predavanje iz osnova menadžmenta ; [Internet], raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf [24.05.2019.]

²⁹ SCRIBD: Korporacijska strategija; [Internet], raspoloživo na: <https://www.scribd.com/document/395689652/korporacijska-strategija> [24.05.2019]

³⁰ Kliček D. : Strategije rasta, seminarski rad; [Internet] raspoloživo na: https://www.academia.edu/36993426/Strategije_rasta [24.05.2019]

³¹ Buble,M.(ur.), et al. (2005.) : „Strateški menadžment“, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 110 - 111.



Slika 1 : Strategijske opcije na organizacijskoj razini

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N:”Temelji menadžmenta”, 2008.,str.240

Strategije rasta javljaju se kao dio korporacijske strategije koje u planiranju poduzeća naglašavaju poduzeće kao cjelinu. Strategije rasta su zapravo strategije usmjerene na porast odnosno stvaranje novih kombinacija poslovanja kao što su razvoj proizvoda, stvaranje novih proizvoda i metoda ili osvajanje novih tržišta. Poduzeća mogu opstati samo ako se razvijaju te grade i održavaju svoj konkurentski položaj na tržištima na kojima su prisutna.³²

³² Kliček D. : Strategije rasta, seminarski rad; [Internet] raspoloživo na: https://www.academia.edu/36993426/Strategije_rasta [24.05.2019]

Uz strategije rasta javljaju se i strategije stabilizacije kojom poduzeće postiže status quo te digresivnu strategiju kojom se smanjuje opseg djelatnosti poduzeća. Strategija stabilizacije može biti opcija ako je poduzeće zadovoljno s prošlom djelotvornošću i odlučuje nastaviti ostvariti iste ili slične ciljeve. Cilj ove strategije je održati dobre tržišne pozicije, i to vodstvom u kvaliteti, niskim troškovima i izvedbom, usporedno s kontinuiranim poboljšanjem proizvodne i procesne tehnologije. Dok je digresivna strategija usmjerena na smanjenje tekućih operacija, redukciju u svim područjima ili potpuno eliminiranje neprofitabilnih operacija. Digresivna strategija sastoji se od selektivne, kaptivne i likvidacijske strategije.³³

Poslovni portfolio (Business Portfolio) je karakterističan za poduzeće koje ima mnogo različitih poslova posebno kada ti poslovi nisu međusobno povezani. Odnosi se na definiranje plana za ostvarivanje ciljeva poduzeća te je jedinstven za svako poduzeće. Poslovni portfelj promatra poduzeće kao skup poslova od kojih svaki može imati svoju vlastitu konkurentsku poslovnu strategiju.

Razlikuju se četiri tipa poslovnog portfolia:

- Jednostavni portfelj,
- Diferencirani portfelj,
- Portfelj konkurentskih prednosti,
- Strategijski domino.³⁴

Jednostavni portfolio dinamično uređuje poslovanje poduzeća za četiri strateška područja unutar kojih se nalaze strateške poslovne jedinice. Diferencirani portfolio se određuje na temelju portfolio matrice između privlačnosti tržišta i konkurentske snage poduzeća na tri strateška područja. Portfelj konkurentskih prednosti odnosi se na utvrđivanje strateške prednosti poduzeća i njegovih strateških cjelina na temelju broja i veličina strateških mogućnosti, čime poduzeće postaje aktivno u odlučivanju o vlastitom razvoju i razvoju okoline. Te strategijski domino koji predstavlja paletu potencijalnih strateških izbora za svaku poslovnu stratešku cjelinu ovisno o tome gdje i kako konkurirati.³⁵

³³ M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M.G. Božac, L.Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić : Strateški menadžment, Zagreb 2005., str.109-110.

³⁴ M. Buble : Menadžment, Split 2006., str.166

³⁵ Stareško planiranje; predavanje iz osnova menadžmenta; [Internet], raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf [24.05.2019]

2.2.2 Poslovna strategija

Poslovna strategija često se definira kao plan tvrtke na visokoj razini za postizanje specifičnih poslovnih ciljeva. Strateški planovi uspijevaju kada vode poslovnom rastu, jakoj konkurentskoj prednosti i snažnim financijskim rezultatima. Što kada strategija na visokoj razini propadne? Tvrtka ima dvije opcije, ili promijeniti svoj pristup ili se pripremiti za prestanak poslovanja. Iz ovoga proizlazi malo opširnija definicija poslovne strategije koja opisuje poslovnu strategiju kao plan tvrtke za postizanje svoje vizije, davanje prioriteta ciljevima, uspješno natjecanje i optimiziranje financijskog poslovanja sa svojim poslovnim modelom.³⁶

2.2.3. Funkcijska strategija

Funkcijska strategija usmjerena na određena funkcijska područja kao što su istraživanje i razvoj, marketing, financije, proizvodnja i ljudski resursi. Glavna pitanja kojima su zaokupljene funkcijske strategije su:

- Strategija marketinga- segmentacija tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketing mix, kanali distribucije.
- Financijska strategija- struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala, politika dividendi.
- Strategija proizvodnje- unapređenje proizvodnosti, planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja.
- Strategija istraživanja i razvoja – razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj organizacije, patenti i licence.
- Strategija ljudskih resursa – kvaliteta performansi, politika regrutiranja, razvoj i promocija osoblja³⁷.

³⁶Building the Business Case; [Internet], raspoloživo na: <https://www.business-case-analysis.com/business-strategy.html> [27.05.2019]

³⁷ Buble, M. (2003.) : „Management maloga poduzeća“, EFST, Split, str.39.

2.3. Definiranje i faze strategijskog upravljanja

Strategijsko upravljanje je proces kroz koji se donose i provode strateške odluke koje će organizaciju dovesti iz postojećeg u željeni položaj. Te odluke se odnose na :

- Djelatnosti – napuštanje postojećih ili ulazak u nove,
- Tržišta – fokusiranje na postojeća ili ulazak na nova tržišta,
- Konkurentne prednosti – kvaliteta proizvoda ili niski troškovi,
- Proizvodi – poboljšanje/ napuštanje postojećih ili razvoj novih proizvoda,
- Izvor sredstava – unutarnji/vanjski,
- Način rasta – preuzimanje, spajanje, strateški savezi i
- Dinamika rasta – agresivna ili konzervativna.

Dobro postavljena i provedena strategija predstavlja značajan i održiv profitabilan rast za poduzeće ali tome treba prethoditi sveobuhvatan i discipliniran proces strateškog upravljanja.

Nekoliko je ključnih koncepata u definiciji koji pojačavaju značenje i uspjeh strateškog planiranja³⁸:

- Proces je strateški jer uključuje izbor kako se najbolje odgovara na okolnosti dinamične i ponekad neprijateljske okoline,
- Strateško planiranje je sustavno – traži slijeđenje procesa koji je usmjeren i produktivan,
- Strateško planiranje uključuje izbor specifičnih prioriteta – donošenje odluka o ciljevima i sredstvima, kratkoročnih ili dugoročnih,
- Proces označava izgradnju obveznosti svih dionika u procesu.

Proces strateškog upravljanja je niz povezanih strateških aktivnosti koje organizacije poduzimaju kako bi ojačale svoju tržišnu poziciju te ostvarila bolje financijske rezultate.

³⁸ Strateško planiranje – poslijediplomski pdf.

- Faze strateškog upravljanja :
- planiranje strategije,
 - Implementiranje strategije,
 - Vrednovanje strategije.



Slika 2: Ključne faze strateškog upravljanja

Izvor: Qualitas ; Dostupno na: <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/proces-strateskog-upravljanja.html>

2.3.1. Analiza okoline³⁹

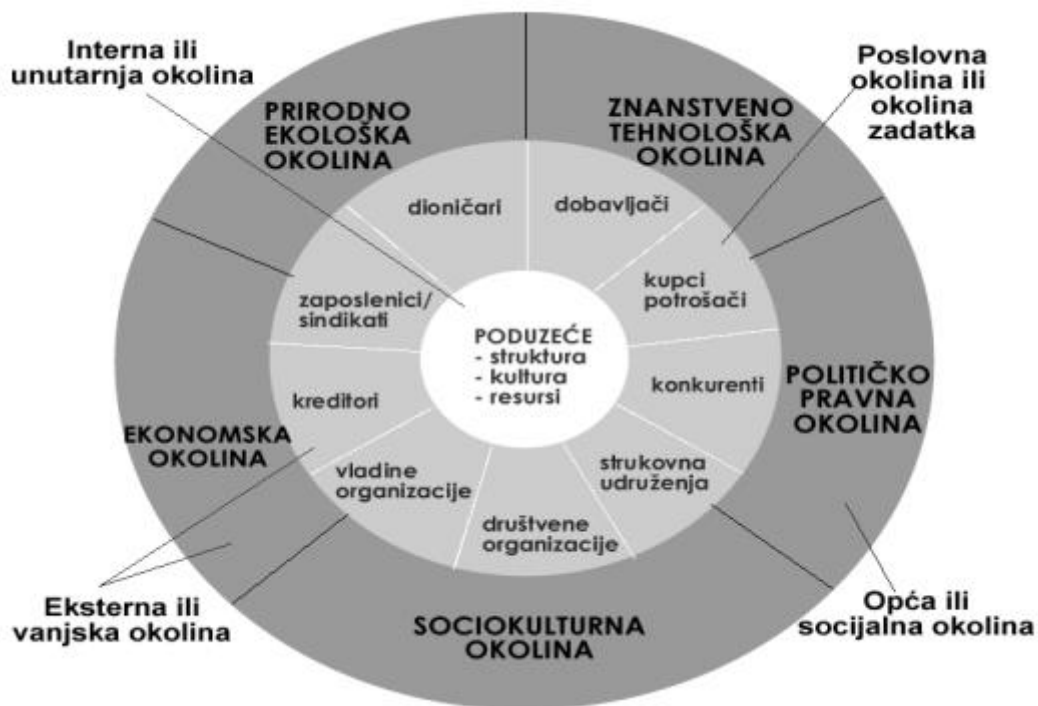
Poslovanje poduzeća podložno je konstantnim utjecajima i promjenama kako iz okoline koja ga okružuje tako i promjenama koje dolaze iz unutrašnjosti poduzeća. Kad utjecaj okoline postane dominantan u odnosu na utjecaj poduzeća na tu okolinu poduzeće zapada u krizu iz koje se teško može izvući. Da bi se opisana situacija spriječila, menadžeri poduzeća moraju neprestano pratiti promjene u okolini i u unutrašnjosti poduzeća kako bi identificirali prilike i prijetnje okruženja te snage i slabosti koje samo poduzeće donosi. Okolina poduzeća definira se kao set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji pomažu ili ometaju poduzeće na putu prema ostvarenju postavljenih ciljeva.

Temeljna svrha analize okoline je ocjena i procjena okoline koja menadžeru treba poslužiti za pravovremeno reagiranje čime povećava izgleda za uspjeh poduzeća. Analiza okoline sastoji se od eksternih prilika i prijetnji te internih snaga i slabosti. Najjednostavniji način za

³⁹ Buble M. Strateški menadžment, Zagreb, 2005. Str.15

uspješno analiziranje okoline je SWOT analiza (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Thrests). Kako bi se uspješno identificirali utjecaji iz okoline i unutrašnjosti, potrebno je :

- Otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji poduzeću pomažu u ostvarivanju njegovih ciljeva, prilike, te onih koji mogu u potpunosti onemogućiti ostvarenje ciljeva, prijetnje.
- Utvrditi pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća, snage, kao i nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje postavljenih ciljeva, slabosti.
- Povezati snage i slabosti sa prilikama i prijetnjama pomoću SWOT analize.
- Osigurati podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo snage i prilike te izbjeglo prijetnje i slabosti.



Slika 3: Segmenti okoline poduzeća

Izvor: Buble, M.(ur.): Osnove Managementa, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 29

2.3.1.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke okoline, poduzeća utječu na pojavu „organizacijskog darvinizma“ po kojem se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena, te na razvitak poduzeća koji s vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini i fleksibilnost njegove organizacijske strukture.⁴⁰

Kao jedna od najvažnijih karakteristika eksterne okoline poduzeća, kompleksnost ili složenost determinirana je brojem aktera i komponenata u okolini poduzeća i intenzitetom njihove međusobne povezanosti. Za razliku od kompleksnosti, dinamičnost okoline determinirana je brojem i vrstom te karakterom i predvidivošću promjena okoline. Heterogenost izražava stupanj raznovrsnosti relevantnih komponenata okoline, što zahtijeva konstantno praćenje i skeniranje okoline i pojedinih njezinih dijelova. S druge strane, neizvjesnost, kao jedna od karakteristika eksterne okoline, povezana je s raspoloživošću i kvalitetom informacija o budućim ili potencijalnim promjenama u okolini.⁴¹

Vanjska ili eksterna okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Sastoji se od dva ključna segmenta:

- 1) opća ili socijalna okolina,
- 2) poslovna okolina ili okolina zadatka.⁴²

Opća ili socijalna okolina predstavlja onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća (naziva se i udaljena okolina – remote environment) te zbog toga poduzeće na nju teško može utjecati. Prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline⁴³:

- Prirodno – ekološka okolina koja uključuje sve materijalne i demografske resurse, od sirovina pa do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća.
- Znanstveno – tehnološka okolina čini odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Poznavanje i praćenje ove dimenzije i njezinih aspekata pretpostavka je za

⁴⁰ Buble M.(ur.) : Strateški menadžment, Zagreb 2005. , str.17

⁴¹ Buble M.(ur.) : Strateški menadžment, Zagreb 2005. , str.18

⁴² Buble M.(ur.) : Menadžment, Split 2006., str.68

⁴³ Buble M.(ur.) : Strateški menadžment, Zagreb 2005. , str.19

donošenje strateških odluka o unapređenju postojećih i usvajanju novih tehnologija u poduzeću.

- Ekonomska okolina predstavlja temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Kroz tu dimenziju indirektno se prelamaju svi aspekti utjecaja na poduzeće.

Političko – pravna okolina regulira društveno – ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava u sklopu kojeg poduzeće djeluje. Institucionalni

- okviri determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.
- Sociokulturna okolina uključuje karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Čine ju norme i pravila ponašanja te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojemu poduzeće egzistira.

Poslovna okolina ili okolina zadatka (mikrookolina) sastoji se od aktera u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na sposobnost poduzeća da tu okolinu opslužuje. Za razliku od opće okoline koja je daleko od poduzeća, poslovna okolina nalazi se u njegovoj neposrednoj blizini.

Poslovna okolina sastoji se od devet ključnih dijelova⁴⁴:

- Tržište proizvoda/ usluga jedan je od najvažnijih dijelova poslovne okoline. Sastoji se od dobavljača, kupaca – potrošača i konkurenata koji ujedno predstavljaju tri glavna dijela poslovne okoline svakog poduzeća.
- Kupci – potrošači su pojedinci ili druga poduzeća koja kupujući proizvode ili koristeći se uslugama poduzeća najsnažnije utječu na njegovo poslovanje i ponašanje.
- Dobavljači predstavljaju onaj dio eksterne okoline koji poduzeću osigurava materijal, sirovine, energiju, proizvodna sredstva, kapital..
- Konkurenti znatno utječu na poduzeće, ne samo neposrednim djelovanjem nego i putem međusobnih odnosa konkurentskih poduzeća.
- Dioničari danas čine jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline ili okoline zadatka. Njihov utjecaj raste proporcionalno s tendencijom da se vlasnici-dioničari sve više aktivno uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća.
- Zaposlenici utječu na kreiranje i na provedbu strategije poduzeća.

⁴⁴ Buble M. op. cit., str.20

- Kreditori su specifičan dio poslovne okoline ili okoline zadatka poduzeća. Pridonose ostvarenju zacrtanih ciljeva poduzeća te se pojavljuju u ulozi partnera koji s odgovarajućim poduzećem paralelno rade na ostvarenju zajedničkog pothvata.
- U dijelove poslovne okoline još su uključeni i: vladine ili državne organizacije, društvene organizacije ili zajednice te različita strukovna udruženja. Navedene organizacije ili udruženja odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom mogu utjecati na poduzeće, njegova strateška predviđanja i strateška postignuća.

2.3.1.2 Interna okolina⁴⁵

Interna okolina predstavlja onaj dio ukupne okoline koja se nalazi u samom poduzeću te na nju poduzeće može u potpunosti utjecati. Odnosi se na neposrednu radnu okolinu poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za razvoj i opstanak poduzeća. Uloga menadžmenta je da neprestano prati i analizira snage i slabosti poduzeća koje se povaljuju sada te uviđa potencijalne ili eventualne snage i slabosti koje se mogu pojaviti u budućem razdoblju.

Ključni dijelovi interne okoline: - Organizacijska struktura,
 - Organizacijska kultura,
 - Organizacijski resursi.

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa unutar i između resursa poduzeća. Svako poduzeće oblikuje svoju organizacijsku strukturu s ciljem da ona izvrši odgovarajuću funkciju. Prema J. Khandwalli tri su temeljne funkcije organizacijske strukture:

1. funkcija treba omogućiti poduzeću da smanji internu i eksternu neizvjesnost;
2. funkcija, ujedno i najvažnija, odnosi se na osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti;
3. funkcija odnosi se na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću.

Kako bi bilo u mogućnosti da ostvari postavljene ciljeve poduzeće treba izabrati odgovarajući tip organizacijske strukture. Pet je osnovnih tipova organizacijske strukture koje poduzeću stoje na raspolaganju:

- Funkcijske organizacijske strukture,
- Divizijske organizacijske strukture,

⁴⁵ Buble M. : Menadžment ,Split 2006., str.79

- Matične organizacijske strukture,
- Procesne organizacijske strukture i
- Mrežne organizacijske strukture.

Organizacijsku kulturu obilježava skup stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih u poduzeću. Ona usmjerava ponašanje zaposlenih u poduzeću, koji, usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštivajući odgovarajuće običaje i tradiciju, doprinose ostvarivanju misije, vizije i ciljeva poduzeća.

Organizacijski resursi predstavljaju prirodne i proizvedene stvari, ljudska znanja i sposobnosti kojima se mogu koristiti, bilo neposredno u potrošnji ili posredno u proizvodnji.

Četiri su temeljne skupine organizacijskih resursa:

- Fizički resursi – ukupno raspoloživa materijalna sredstva poduzeća(zemljišta, zgrade, strojevi, alati, transportna sredstva, sirovine, materijali i drugo) koje je neophodno optimalno rasporediti i koristiti s obzirom na njihovu važnost.
- Ljudski resursi – uz brojčanost, kvalifikaciju, profesionalnost i strukturu zaposlenika podrazumijeva njihov stvaralački, kreativni i djelotvorni rad koji pokreće i povezuje sve ostale organizacijske resurse.
- Informacijski resursi – danas se smatraju ključnim resursom poduzeća stoga poduzeća sve više ulažu u izgradnju svog informacijskog sustava koji im osigurava prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija, kako iz interne tako i iz eksterne okoline.
- Financijski resursi – odnose se na financijska sredstva koja su poduzeću potrebna za njegovo normalno poslovanje.

2.3.2. Formuliranje strategije⁴⁶

Formuliranje strategije podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. u fazi formuliranja strategije donose se korporacijske i/ili poslovne strategije.

⁴⁶ SCRIBD: Formuliranje strategije; [Internet] raspoloživo na:
<https://www.scribd.com/document/166455894/Formuliranje-Strategije-SU> [27.05.2019]

Prilikom formuliranja strategije potrebno je analizirati:

- Poteškoće ulaska novih subjekata u industriju,
- Pregovaračku sposobnost dobavljača,
- Mogućnost supstituta.

Formuliranje strategije započinje analizom okoline poduzeća, sagledavaju se misija, vizija, ciljevi i vrijednosti poduzeća kako bi menadžer na temelju kompletne analize mogao donijeti optimalnu odluku. Strategija predstavlja vezu između vanjske okoline i poduzeća te se ne može formulirati dok menadžer odgovoran za nju razumije kontekst u kojem će se ona ostvarivati. Za bolje razumijevanje unutarnjih i vanjskih čimbenika, koji su ključni za donošenje odluke i sagledavanje šire slike poslovanja koristi se SWOT analiza.

SWOT analiza obuhvaća: - dijagnosticiranje snaga i slabosti poduzeća

- Skeniranje okoline,
- Ocjenu postignutih rezultata.

Na kraju SWOT analiza uspoređuje i sukobljava prilike i prijetnje iz vanjske okoline sa snagama i slabostima poduzeća. Menadžer mora prepoznati i izolirati osnovne utjecaje na poduzeće kako bi ih poslije evaluirao i pronašao najbolju stratešku opciju.

SWOT analiza

Strengths (jake strane)

(nešto u čemu je kompanija uspješna ili neko svojstvo koje pojačava njenu konkurentnost)

Weaknesses (slabosti)

(nešto što kompaniji nedostaje ili nešto u čemu je neuspješna (u usporedbi s konkurentima), ili osobina koja uzrokuje nepovoljan položaj na tržištu)



Opportunities (prilike)

(povoljan trend ili događaj u okruženju koji kompaniji otvara prostor za nove poslovne mogućnosti)

Threats (prijetnje)

(nepovoljan trend ili događaj u okruženju koji može ugroziti poslovanje kompanije)

Slika 4: SWOT analiza

Izvor: Wikipedija; Slobodna enciklopedija; [Internet], raspoloživo na:

https://www.google.hr/search?q=swot+analiza&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjBxNG-uIDjAhVu-SoKHRcPBWoQ_AUIECgB

2.3.3. Implementiranje strategije

Implementacija strategije je proces kojim se označava aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana. Bitna stavka procesa implementacije je strateška promjena. strateška primjena odnosi se na zamjenu stare strategije novom koja bi poduzeće trebala učiniti uspješnijim u odnosu na ostala poduzeća iz te djelatnosti. Za postizanje boljeg uspjeha poduzeća ključna su dva čimbenika⁴⁷:

- Mogućnost da se bolji strateški plan razvije do trenutka stvaranja bolje pozicije za poduzeće,
- Sposobnosti poduzeća da izvodi potrebne promjene koje će dovesti do uspješno implementirane strategije.

Upravljanje procesom implementacije strategije podrazumijeva kvalitetno kombiniranje različitih čimbenika i elemenata koji zajedno trebaju pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva.⁴⁸

Oblikovanje strategije I implementacije, bilo da je dobro ili loše, dovodi do četiri različita stanja:

- Uspjeh - kombinacija uspješno oblikovane I uspješno implementirane strategije,
- Igra na sreću – loše oblikovana ali dobro implementirana strategija,
- Problem - dobro oblikovana ali loše implementirana strategija,
- Neuspjeh - najgora situacija za poduzeće, loše oblikovana I implementirana strategija.

U postupku implementacije nužna je izrada kontingencijskih planova jer se ona najčešće definira za razdoblja koja se poklapaju sa životnim vijekom nove tehnologije ili trajanjem dominantnih poslovnih procesa.

Složenost procesa implementacije strategije zahtijeva prepoznavanje i razumijevanje kritičnih točaka te razvoj alata uz pomoću kojih će se određeni problemi riješiti ili barem ublažiti kako bi se povećali izgledi za uspješno vođenje procesa. Polazna je osnova za definiranje i određivanje operativnih alata za implementaciju strategije provođenje procjene stavova,

⁴⁷ SCRIBD: Implementacija strategije; [Internet] raspoloživo na:
<https://www.scribd.com/doc/166454353/Implementacija-Strategije-SU> [27.05.2019]

⁴⁸ Dr. Radoš T.: Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, pdf.

razmišljanja, ponašanja i vjerovanja svih sudionika procesa implementacije. Rezultat toga procesa bit će klasifikacija zaposlenika poduzeća u četiri osnovne grupe⁴⁹:

- (1) promotori promjena,
- (2) potencijalni promotori,
- (3) protivnici promjena i
- (4) prikriveni protivnici promjena.

Obično je situacija u poduzećima takva da je mali broj onih koji otvoreno podržavaju promjene, tj. puno je veći broj onih koji se na ovaj ili onaj način protive promjenama.

Najvažnije je definirati attribute općenitih i vršnih ciljeva⁵⁰:

- bitnost – odnosi se na prioritet cilja za poduzeće,
- mogućnost kontrole – potrebna je kako bi se utjecalo na odabir bilo koje varijante u procesu odlučivanja,
- potpunost – označava temeljne aspekte posljedica koje izaziva odabir određenog cilja,
- mjerljivost – mogućnost preciznog definiranja na kojem se stupnju postiže cilj,
- operativnost – prikazivanje postojanja informacija koje opravdavaju prihvaćanje upravo tog cilja,
- mogućnost dekompozicije – potrebna je kako bi se pojedini aspekti cilja mogli samostalno analizirati,
- neredundantnost – nužna je da se izbjegne dvostruko ponavljanje cilja ili njegove sastavnice,
- sažetost – mora reducirati broj ciljeva za analizu odluke,
- razumljivost – mora pospješiti komunikaciju u odlučivanju.

⁴⁹ Dr. Radoš T.: Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, pdf.

⁵⁰ Buble, M. i sur. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d. o. o., Zagreb, str.157-158

2.3.4. Kontrola ostvarenja strategije⁵¹

Strateška kontrola je alat strateških menadžera poduzeća koji je usmjeren na promatranje i ocjenu procesa strateškog menadžmenta kako bi se ocijenilo njegovo funkcioniranje ili eventualno unapređenje. Cilj provođenja ovoga procesa je ostvarivanje svih planiranih rezultata tijekom procesa strateškog menadžmenta. Provodi se kako bi se osiguralo ostvarenje svih planiranih rezultata tijekom procesa strateškog menadžment. “Strateška kontrola podrazumijeva sustavnu provjeru strateških kontrolnih točaka isto kao i modifikaciju strategije sukladno toj provjeri“. Različiti su pokazatelji uspješnosti provedbe strategije, u njih ubrajamo : fizički pokazatelji, troškovni pokazatelji, novčani pokazatelji, pokazatelji prihoda, programski pokazatelji, nematerijalni pokazatelji i ostvarenje zadanih ciljeva kao pokazatelji. Standarde u poduzeću smatramo ciljnim veličinama s kojima se uspoređuju trenutni ili očekivani učinci. Standardi odnosno učinci mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi. Performanse se mjere s ciljem utvrđivanja jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju.

⁵¹ Heinz Weihrich & Harold Koontz „Menedžment“, str. 577-579

3. OBITELJSKA PODUZEĆA

3.1. Pojam obiteljskog poduzeća i glavne karakteristike

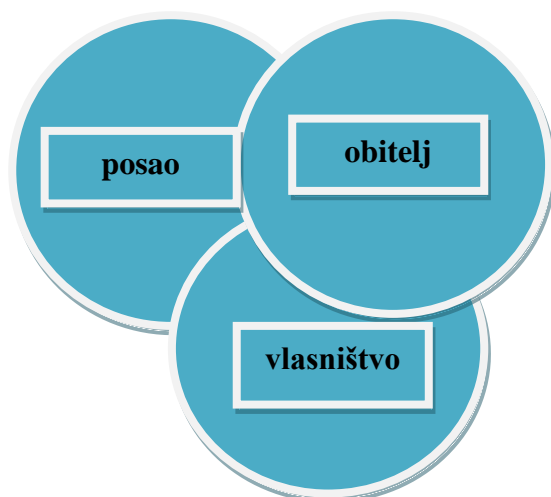
Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno uslužne organizacije poslovanja čije nastanak nije moguće precizno odrediti u vremenu i prostoru ali se može pretpostaviti da ima veliku povijest. Obiteljski biznis predstavlja pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanju određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarivanja profita.⁵² Obitelj je osnovna društvena jedinica zasnovana na zajedničkom životu užeg kruga krvnih srodnika, u kojoj se sjedinjuju biološke, ekonomske i odgojne funkcije. Opće je poznato da su članovi obitelji međusobno povezani krvnim srodstvom, prisutna je odanost i briga za članove kao i uzajamna potpora, podržavanje i razumijevanje. Navedeni faktori su neophodni za održavanje stabilnih obiteljskih odnosa⁵³

Obiteljsko poduzeće je kombinacija dvaju različitih pojmova, a to su obitelj i poduzeće. S jedne strane obitelj predstavlja skupinu ljudi u kojoj se čovjek rađa, odrasta, koja se isto tako brine za njega i štiti sve do trenutka kada on stvori vlastitu obitelj u kojoj se taj isti ciklus ponavlja i tako iznova. Poduzeće je , s druge strane, također skupina ljudi, ali koju veže interes obavljanja djelatnosti za ostvarivanje dobiti kojom zaposlenici poduzeća osiguravaju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici tih poduzeća postižu svoj krajnji cilj, a to je maksimalizacija osobnog bogatstva.⁵⁴

⁵² Kružić, Dejan (2004) „Obiteljski biznis“, RRiF-plus, Zagreb

⁵³ Wikipedija: Slobodna enciklopedija, [Internet], raspoloživo na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Obitelj> [10.06.2019.]

⁵⁴ Sočo Mario : Specifičnosti obiteljskog poslovanja Heritage hotela „ TISNO“, dipl. Rad, Šibenik, 2018, str.2 , [Internet], raspoloživo na: file:///C:/Users/korisnik/Desktop/soco_mario_vus_2018_speci_struc.pdf [27.05.2019]



Slika 5: Dimenzije obiteljskog poduzetništva

Izvor: Grgić, M. i suradnici (2010). Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., str.159.

Iz navedenog možemo zaključiti da pojam obiteljskog poduzetništva obuhvaća zajedništvo triju elemenata ⁵⁵:

- 1) roda, krvnog srodstva ili rodbine,
- 2) vlasništvo nad kapitalom poduzeća,
- 3) kontrole, donošenje najznačajnijih odluka.

⁵⁵ Kružić D.(ur.) i autori (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, str.65



Slika 6 : Tri elementa za definiranje pojma obiteljskog poduzetništva




Izvor: Alpeza M., Juric M. P., (2016.): Upravljanje obiteljskim poduzećem, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća.⁵⁶

.Najšira definicija obiteljskog poduzetništva je „ polazište koje ima u zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici biznis želi zadržati u obitelji.“⁵⁷

⁵⁶ CEPRA- centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, [Internet] , raspoloživo na : <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> [27.05.2019]

⁵⁷ Kružić, D., (2004.) Obiteljski biznis. Zagreb: RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge. str.5.

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivna kontrola strateškog odlučivanja • Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji 	<p>Svi kriteriji iz kolone 1 uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem • Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka 	<ul style="list-style-type: none"> • Uključenost više generacija • Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja • Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornošću
		
Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti	Određeni stupanj obiteljske uključenosti	Značajan stupanj obiteljske uključenosti

Slika 7: Kriterij za određenje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti

Izvor: Kružić ,D., Bulog,I. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split, str. 37.

Kada je riječ o obiteljskom poslovanju razlikujemo nekoliko specifičnih slučajeva koji se najčešće pojavljuju, a to su⁵⁸:

- članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (otac, majka, sinovi ,kćeri),
- članovi šire obitelji odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (otac – djed, svekar i punac, majka – baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćer i zet te unučad),

⁵⁸ Kuvačić N.,(1999.) Počela poduzetništva, Split, str. 117

- Članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

Poslovanje obiteljskih poduzeća praćeno je kako svojim prednostima tako i određenim nedostacima koji se mogu javiti od samog početka osnivanja i nastaviti tijekom cijelog životnog ciklusa poslovanja poduzeća.

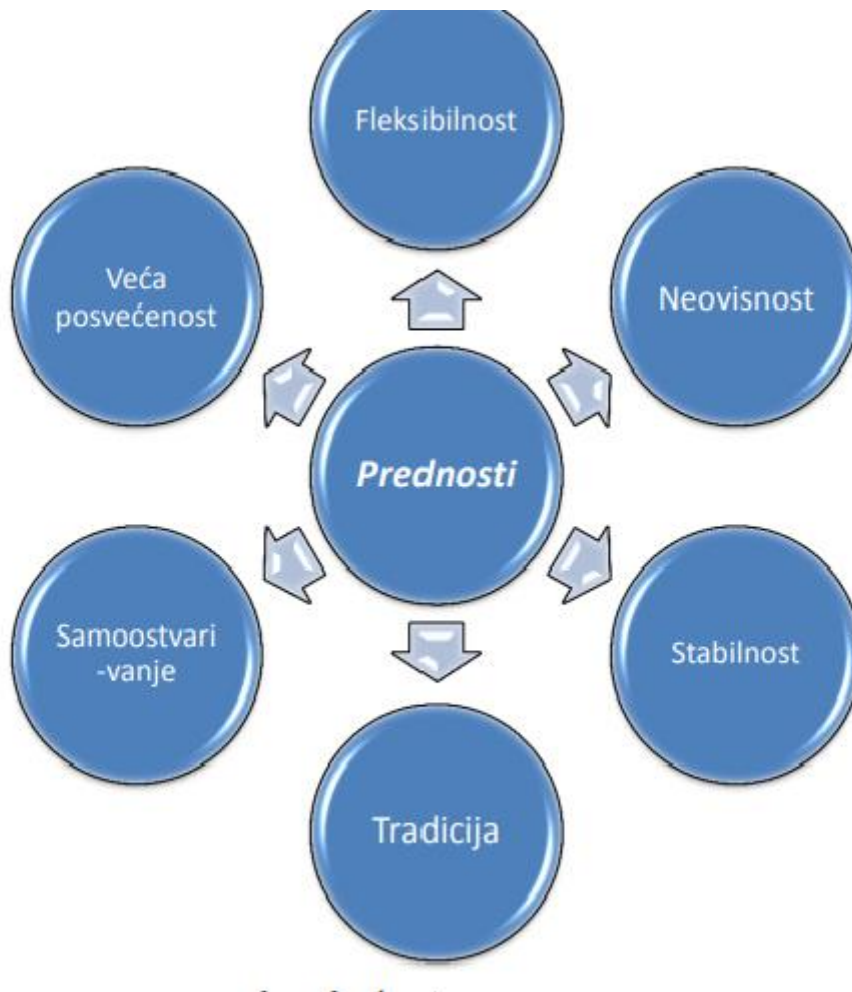
Prednosti koje karakteriziraju obiteljska poduzeća⁵⁹:

- 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.

U fokusu obiteljskog poduzeća nalazi se prvenstveno zajedništvo obitelji koje proizlazi iz usklađenog djelovanja samih njenih članova te razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova. Radni angažman članova obitelji i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i sklad usmjeravajući se na postizanje unaprijed određenih ciljeva i osiguranje stabilne budućnosti na području kako financijske tako i socijalne sigurnosti.⁶⁰

⁵⁹ Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.89.

⁶⁰ Kružić D., (2004) Obiteljski biznis, RRiF plus, 2004., Zagreb, str. 28



Slika 8 : Prednosti obiteljskog poduzetništva

Izvor: Izrada autora prema : Gabelica I. : Poslovanje obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća „ BA-COM TRGOVINA“ d.o.o., završni rad, Split 2016.

Osim prednosti, obiteljska poduzeća nailaze na razna ograničenja u svom poslovanju.

Nedostaci poslovanja obiteljskih poduzeća⁶¹:

- članovi obitelji su najčešće izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri i njegovi vlasnici, što često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacije
- povezanost članova bazirana je na krvnom srodstvu, a ne na stručnim osobinama što često znači i nedostatak stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja
- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova, česta pojava nepotizma

⁶¹ Kružić,D.,Bulog,I. (2012): op.cit, str. 69.

- postojanje 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 napusti obiteljsko poslovanje
- visoka rizičnost poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji, potencijalna mogućnost bankrota, ostajanje članova obitelji bez ikakvih sredstava i zaposlenja⁶²

3.2. Podjela obiteljskih poduzeća

Svako uspješno obiteljsko poduzeće s vremenom raste i razvija se te to može dovesti do prelaženja mogućnosti i sposobnosti poslovanja jedne obitelji. Iz tog razloga postoje tri osnovne vrste obiteljskih poduzeća⁶³:

1) *Aktivna obiteljska poduzeća* karakterizirana osobnim menadžmentom i vodstvo pod palicom obitelji. Vlasništvo je u rukama članova obitelji koji su uključeni u poslovanje i koji su zaposlenici poduzeća. Takva poduzeća često zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji.

2) *Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom*, a pod vlasništvom i kontrolom su članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.

3) *Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća*, poduzeća u kojima je samo jedan član, a najčešće vlasnik poduzeća, uključen u proces poslovanja u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi će se možda kasnije uključiti u obiteljski biznis.

⁶³ Kružić, D., Bulog, I. (2012) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split, str. 3

3.3. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj

Pojam obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran, odnosno FINA ne dopušta razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih ekonomskih oblika I struktura poslovanja.

Tako nedefiniran pojam onemogućuje praćenje razvoja, identifikaciju I projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske.⁶⁴

Zakonodavni okvir Hrvatske prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj I ugostiteljskoj djelatnosti te obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima. Niti jedan od općih zakona koji definiraju oblike ekonomske djelatnosti ne spominju pojam obiteljskog poduzetništva. U prošlosti, obrt je gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s “generacije na generaciju”. Danas, ipak, obrt se odnosi na pravni aspekt koji se u različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika (npr.d.o.o.), kao što su razina osobne odgovornosti, plaćanje poreza, itd.⁶⁵

Pretpostavlja se da oko 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima te da su većina mikro I malih poduzeća upravo obiteljska. U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća, u smislu vlasništva, upravljanja poslovnim procesima I uključenosti obitelji vlasnika u donošenje važnih strateških odluka u poduzeću. S druge strane, postoje poduzeća u vlasništvu jedne fizičke osobe ili registrirani obrti koji nemaju karakteristike obiteljskog poduzeća nego samo predstavljaju pravni oblik ekonomske djelatnosti.⁶⁶

U Hrvatskoj, kao I u drugim zemljama, koje su svjesne značaja obiteljskih poduzeća u gospodarstvu zemlje, potrebno je usmjeriti pažnju svih zainteresiranih strana na stvaranje preduvjeta za osiguranje kontinuiteta poslovanja poduzeća koja su u obiteljskom vlasništvu.⁶⁷

⁶⁴CEPOR; Obiteljska poduzeća, [Internet], raspoloživo na http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf [29.05.2019]

⁶⁵Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj; [Internet], raspoloživo na <http://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/> [29.05.2019]

⁶⁶CEPOR: Obiteljska poduzeća, [Internet], raspoloživo na http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf [29.05.2019]

⁶⁷CEPOR: Obiteljska poduzeća, [Internet], raspoloživo na http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf [29.05.2019]

3.4. Izvori financiranja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj

Važnost izvora financiranja obiteljskih poduzeća proizlazi iz dinamičnosti poduzetništva i potrebe opstanka i poslovanja u dinamičnim i promjenjivim gospodarskim uvjetima. Lakoća pristupa izvorima financiranja višestruko utječe na poslovanje obiteljskih poduzeća.

Prije svega, jasno je da poduzeća koja brže, lakše i jeftinije dolaze do izvora financiranja ostvaruju i određenu prednost u odnosu na konkurenciju.⁶⁸

U Hrvatskoj, osnovni izvori financiranja obiteljskog poduzeća su: bankarski sektor, kreditne unije, i Vladini programi poticaja i subvencioniranih kreditnih linija. Fondovi rizičnog kapitala i neformalni oblici financiranja (poslovni anđeli) još uvijek su izrazito slabo zastupljen i slabo korišten izvor financiranja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.⁶⁹

Najvažniji vanjski izvori financiranja obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj, kao i u razvijenim zemljama, su banke. Iako su banke u Hrvatskoj prepoznale značaj obiteljskih poduzeća ipak se još uvijek susreću s mnogim problemima i preprekama na putu do dobivanja kredita. Za odobrenje kredita od banke nije dovoljno samo imati dobro poslovanje, jer banke traže razna jamstva i osiguranja, pa tako traže hipoteke, osobne mjenice vlasnika, privatne nekretnine vlasnika...⁷⁰

3.3.1. Temeljni oblici financiranja poduzeća

Financiranje je dinamični proces u kojem se pribavlja novac, uspostavljaju financijski odnosi s izvorima financiranja te se pribavljena novčana sredstva koriste u poslovanju kao investicije. Financiranje se ne smije u potpunosti ograničiti na novac, jer se nenovčani oblici imovine mogu tretirati kao preobraženi novčani oblik koji je uvjetovan novčanim ulaganjima. Izvori sredstava su sve pravne i fizičke osobe od kojih poduzeće može pribavljati sredstva bilo koje namjene i za bilo koje razdoblje.⁷¹

⁶⁸ Knežević D., Has M. : Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba s Europskom unijom, stručni rad

⁶⁹ CEPOR (2016): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj , str.46; [Internet], raspoloživo na [<http://www.cepor.hr/nova/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2014-HR-web.pdf>] [09.06.2019.]

⁷⁰ Udovičić M. : Informiranost malih i srednjih poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji o mogućnostima financiranja sredstvima iz Europskih fondova, diplomski rad, Split 2016.

⁷¹ Nakić – Alfirević J.,: Istraživanje izvora financiranja malog gospodarstva Splitsko – dalmatinske županije, diplomski rad, Split 2017.

Prema roku raspoloživosti izvora razlikujemo⁷²:

- **Kratkoročno financiranje** – odnosi se na vremensko razdoblje unutar godine dana. Ova vrsta financiranja javlja se kod kratkoročnih potreba za likvidnošću i koristi se za financiranje kratkotrajne imovine (obrotna sredstva). Tu ubrajamo: Vremenska razgraničenja, trgovačke kredite, osigurane i neosigurane kratkoročne kredite, komercijalne zapise i faktoring ;
- **Srednjoročno financiranje** – odnosi se na vremensko razdoblje od 1 do 5 godina i koristi se za ulaganja u amortizaciju. Srednjoročno financiranje se dijeli na: financiranje srednjoročnim kreditima, financiranje leasingom i financiranje franšizingom;
- **Dugoročno financiranje** - odnosi se na razdoblje financiranja od 5 godina. Ročni izvori - rok dospjeća od 5 godina (dugoročni krediti, emisije obveznica i sl.); Neročni izvori - nemaju rok dospjeća i trajno su raspoloživi za financiranje ulaganja u dugotrajnu imovinu, odnosno razvoj poduzeća (dionički kapital od emisije dionica, zadržani dobitak);

Prema podrijetlu izvori financiranja dijele se na:

- **Vanjsko (eksterno) financiranje** – priskrbljuje se izvana, kroz financiranje vlastitim kapitalom (burza i otc. tržišta) ili na druge načine poput: kredita, faktoringa, lizinga i financijskih sredstava odobrenih preko projekata EU-a;
- **Unutarnje (interno) financiranje** – odnose se na financijska sredstva koje je stvorilo samo poduzeće, obično kroz akumuliranje u pozitivnom rezultatu poslovanja, ali i na druge načine (amortizacija, brzo unovčiva imovina, zadržani dobitak, surogat novac, rezerve, samofinanciranje i dr.);

Prema vlasništvu izvori financiranja dijele se na vlastite i tuđe izvore.

⁷² Vukičević M.: *Financije poduzeća*(2006), Golden marketing – tehnička knjiga, Zagreb, [Internet] raspoloživo na : <http://a1450176.sites.myregisteredsite.com/web/pedeef/118.pdf> [07.06.2019]

3.3.1. Vlastiti izvori

Vlastiti izvori financiranja nemaju obveze vraćanja ni rok dospijeca. Financiranje iz vlastitih izvora ovisi o uspješnosti poduzeća, a visina vlastitih sredstava koja poduzeće može koristiti je neograničena i ne ovisi o bonitetu poduzeća.⁷³

Vlasnici/ osnivači pribjegavaju financiranju vlastitim izvorima naravno ako su u financijskoj mogućnosti. Razlika financiranja vlastitim sredstvima u odnosu na zaduživanja je u tome što nema obveze vraćanja sredstava.

3.3.2. Tuđi izvori

Tuđi su izvori financiranja svi oni po kojima postoje obveze, jer se korišteni novac mora vratiti u određenom roku. Za razliku od vlastitih izvora financiranja, tuđi izvori financiranja su ograničeni. Zbog toga se poduzeću odobrava određeni iznos sredstava za koje postoji velika vjerojatnost da će ih ono vratiti.⁷⁴

Poduzetnici se uglavnom koriste tuđim izvorima financiranja u situaciji kada nemaju dovoljno vlastitih izvora koji su mu potrebni za pokretanje vlastitog poslovanja. Nema svatko financijskih mogućnosti za pokretanje vlastitog biznisa ali ima želju i volju za uspjehom i poslovanjem te se pribjegava zaduživanjima ili kreditima kako bi svoji cilj i ostvario. Rizik od ovakvog načina financiranja poduzeća je nemogućnost podmirivanje dospjelih obveza i nemogućnost vraćanja posuđenog novca u situacijama kada poslovanje i ne napreduje kako je planirano, odnosno kada su rashodi poduzeća veći od prihoda.

⁷³ Nakić – Alfirević J.,: Istraživanje izvora financiranja malog gospodarstva Splitsko – dalmatinske županije, diplomski rad, Split 2017., str.21

⁷⁴ Nakić – Alfirević J.,: Istraživanje izvora financiranja malog gospodarstva Splitsko – dalmatinske županije, diplomski rad, Split 2017., str.21

3.4. Obiteljska poduzeća na području Splitsko – dalmatinske županije

Pojam obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran odnosno obiteljska poduzeća se ne razlikuju u odnosu na druge ekonomske oblike i strukture poslovanja. Stoga i u Splitsko – dalmatinskoj županiji pojam obiteljskog poslovanja ne razlikuje se u odnosu na druge oblike poslovanja poduzeća. Većina obiteljskih poduzeća na području Splitsko – dalmatinske županije su mikro ili mala poduzeća koja se u najvećoj mjeri bave turizmom, poljoprivredom, transportom te drugim proizvodima i uslugama. Važnost nastajanja i razvijanja obiteljskih poduzeća očituje se u povećanju stope zaposlenosti te u oživljavanju djelatnosti koje se pomalo napuštaju i zanemaruju.

Splitsko-dalmatinska županija je jedna od najvećih županija u Hrvatskoj. Ima povoljan geografski položaj, prirodne resurse i klimu, te veliki utjecaj na razvitak kako susjednih područja tako i cjelokupnog gravitacijskog područja.⁷⁵ Županija ima mnoge komparativne prednosti koje su od višestruke koristi u razvoju integriranog europskog i svjetskog gospodarstva. Kao jedna od najvećih županija otvara brojne i raznovrsne mogućnosti potencijalnim i postojećim poduzetnicima u ostvarivanju njihovih ciljeva. Splitsko – dalmatinska županija prepoznala je važnost utjecaj poduzetništva na razvoj cjelokupnog gospodarstva te temeljem toga provodi *Program poticanja malog i srednjeg poduzetništva* kojim se utvrđuju osnovne smjernice razvitka poduzetništva, prioriteta u razvitku, načini pomoći i poticanja malog i srednjeg, a samim time i obiteljskog poduzetništva na području županije, te iznosi i izvori sredstava namijenjeni poticanju malog i srednjeg poduzetništva, sustavno ulaže u njegov razvoj.⁷⁶

Prema županijskoj razvojnoj strategiji Splitsko - dalmatinske županije (za razdoblje do 2020. godine) u 2014. godini došlo je do povećanja broja zaposlenih u djelatnostima pružanja usluga smještaja te pripremanja i usluživanja hrane kao i u sferi poslovanja s nekretninama te u području pružanja informacija i komunikacijskim djelatnostima.⁷⁷

⁷⁵ Wikipedija: Slobodna enciklopedija; Splitsko – dalmatinska županija; [Internet] dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Splitsko-dalmatinska_%C5%BEupanija [07.06.2019]

⁷⁶ Splitsko - dalmatinska županija, Upravni odjel za gospodarstvo, europske fondove i poljoprivredu (2015.): Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko- dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini; Str 23, Split

⁷⁷ Županijska razvojna strategija Splitsko – dalmatinske županije za razdoblje do 2020.; [Internet], raspoloživo na: <http://www.rera.hr/upload/stranice/2017/02/2017-02-09/34/nacrtupanijskerazvojnestrategije.pdf> [07.06.2019]

Programi poticanja poduzetništva uključuju⁷⁸:

- Projekt „Lokalni projekti razvoja malog gospodarstva za 2009.“
- Projekt „Lokalni projekti razvoja – mikrokreditiranje za 2009.“
- Program potpore osnivanju i razvoju malog gospodarstva na području Splitsko – dalmatinske županije 2014. – 2017.
- Program poticanja izgradnje poduzetničkih zona u Splitsko – dalmatinskoj županiji za razdoblje od 2013. – 2016. godine
- Program razvitka poljoprivrede i agroturizma
- Program ribarstva i ruralnog razvoja
- Program brzobrodskog povezivanja otoka s kopnom
- Međunarodna suradnja i EU projekti .

Splitsko-dalmatinska županija u suradnji sa Ministarstvom poduzetništva i obrta i poslovnim bankama provodi subvencioniranje kamatnih stopa na odobrene kredite za određene projekte. U ukupnom iznosu odobrenih kredita najveći udio zauzimaju *proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava* sa 63,47%, to uključuje proizvodnju manjih brodova za nautički turizam. Također, došlo je i do povećanja u *proizvodnji prehrambenih proizvoda* koja je narasla na 10% što ukazuje da su najzastupljenije djelatnosti vezane za turizma koji se sve više razvija.⁷⁹

⁷⁸ Splitsko - dalmatinska županija, Upravni odjel za gospodarstvo, europske fondove i poljoprivredu (2015.): Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko- dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini; Str 40, Split

⁷⁹ Splitsko - dalmatinska županija, Upravni odjel za gospodarstvo, europske fondove i poljoprivredu (2015.): Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko- dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini; Str 37., Split

4. STRATEGIJE FINANCIRANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

4.1. Financiranje obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća, kao i svaki drugi oblik poslovanja, za pokretanje poslovnog procesa odnosno osnivanje, rast i razvoj poduzeća mogu se koristiti kako vlastitim tako i tuđim izvorima financiranja. Razlika između odabira vlastitih izvora financiranja u odnosu na tuđe izvore ovisi o financijskim mogućnostima i odlukama pojedinca, osnivača.

S jedne strane, obitelj može ujediniti svoje snage i financijske resurse kako bi omogućila realizaciju novih pothvata s vlastitim ulogom. Članovi obitelji se mogu odreći dividendi, pristati na niže stope povrata od onih tržišnih i omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Isto tako, članovi obitelji mogu se pojaviti kao jamci za kredite svog poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku, čime značajno mogu doprinijeti povećanju mogućnosti zaduživanja obiteljskog poduzeća i povećanju mogućnosti financiranja njegovog rasta.⁸⁰

S druge strane, vanjski izvori financiranja poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj još uvijek se mogu karakterizirati kao tradicionalni i nedovoljno prilagođeni različitim fazama poduzetničkog pothvata. Dominantni izvor financiranja poduzetničke aktivnosti su krediti banaka, uz Vladine programe poticaja i subvencionirane kreditne linije. Izvori financiranja koji su pogodniji za rizičnije faze poduzetničkog pothvata – pokretanje, preuzimanje pothvata, te brzi rast, naročito korištenjem poslovnih anđela, fondova venture kapitala, platformi za grupno financiranje / crowdfunding još uvijek su nedovoljno razvijeni.⁸¹

4.1.1 Poticaji države i poticaji iz Europskih fondova

Danas, poduzetnici imaju razne mogućnosti za prikupljanje potrebnih financijskih sredstava za pokretanje vlastitog poslovanja. Ako nisu dovoljno financijski sposobni za financiranje poduzeća, za pomoć se mogu koristiti raznim izvorima od kredita banaka, zaduživanje pa sve do poticaja iz grada, države ili Europskih fondova.

⁸⁰ Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća; životni ciklus, nasljeđivanje i održivost, Split 2012., str.41

⁸¹ CEPOR (2018): Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018., str.45; [Internet], raspoloživo na [<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf>] [09.06.2019.]

Mnogi vlasnici/osnivači prilikom pokretanja poslovanja nisu bili informirani o alternativnim izvorima financiranja pa tako ni o EU fondovima. Što su zapravo Europski fondovi i kako oni mogu pomoći osnivaču da pokrene vlastito poduzeće?

EU fondovi predviđeni su za poduzetnike, obrtnike, općine, županije, udruge, obrazovne institucije, fizičke osobe te ostale javne institucije. Pravo na dobivanje novca iz EU fondova imaju sve vrste organizacija iz javnog, privatnog i civilnog sektora, ali i građani pojedinci te njihove inicijative. Svi oni moraju biti iz zemalja članica EU ili iz zemalja kandidatkinja. Ukoliko pojedinac ima ideju o poduzetničkom pothvatu ili poboljšanju i unaprjeđenju svog poslovnog procesa, potrebno je utvrditi mogu li se za to ostvariti sredstva iz Europske unije, odnosno EU fondovi. Ukoliko je odgovor potvrđan, potrebno je pronaći adekvatan natječaj na koji će se projekt moći prijaviti te razviti ideju.⁸²

Europski fond za regionalni razvoj(eng. *European Regional Development Fund – ERDF*) namijenjen je državama članicama EU za ulaganje u malo i srednje poduzetništvo, proizvodnju, jačanje turističke ponude, ulaganje u informatičko društvo te regionalnu i lokalnu infrastrukturu.⁸³

ERDF usmjerava svoja ulaganja u nekoliko ključnih prioritetnih područja⁸⁴:

- Inovacija i istraživanje
- Digitalni program
- Potpora malim i srednjim poduzetnicima
- Ekonomija s niskim emisijama ugljika .

Projekti značajni za malo i srednje, tako i obiteljsko, poduzetništvo koji će se financirati putem Europskog fonda za regionalni razvoj su⁸⁵:

- promicanje poduzetništva, posebno olakšavajući ekonomsko istraživanje novih ideja i poticanje stvaranja novih poduzeća, putem poslovnih inkubatora;
- osiguravanje boljeg pristupa financiranju za MSP

⁸² Optimus : Financiranje iz EU fondova; [Internet] raspoloživo na : <https://optimusconsulting.eu/eu-fondovi/> [10.06.2019]

⁸³ IPA INFO (2012): EU Strukturni fondovi, str. 14

⁸⁴ HGK (2015): Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. - 2020., str. 13; [Internet], raspoloživo na: [<http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-za-eu/publikacija-kohezijska-politika-europske-unije-i-hrvatska-2014-2020-vidic-kroz-strateski-okvir-i-pregled-mogucnosti-financiranja>] [10.06.2019]

⁸⁵ Operativni program konkurentnost i kohezija (2014.-2020.) str.7

- omogućavanje povoljnog okruženja za osnivanje i razvoj poduzeća;
- nacionalnim i međunarodnim tržištima i inovacijske procese;
- poboljšanje razvoja i rasta MSP
- poboljšanje inovativnosti MSP.

4.1.2. Program kreditiranja poduzetništva

Razlikujemo program kreditiranja poduzetništva za početnike te za poduzeća u razvoju.

Za početnike

Korisnici kredita mogu biti poduzetnici koji: - po prvi puta osnivaju obrt ili trgovačko društvo nakon realizacije ulaganja, u osnovanom trgovačkom društvu ili obrtu će biti aktivno i stalno zaposleni na odgovornom radnom mjestu; su mlađi od 55 godina, a nisu vlasnici drugog trgovačkog društva ili obrta; nisu suvlasnici u drugom trgovačkom društvu ili obrtu s udjelom većim od 30%. Početnicima se smatraju i zadruge i mali i srednji poduzetnici koji posluju kraće od dvije godine. Krediti su namijenjeni za ulaganja u osnovna i trajna obrtajna sredstva. Pod osnovna sredstva podrazumijeva se materijalna i nematerijalna imovina, dok u trajna obrtna sredstva može se koristiti do 30% ukupnog iznosa kredita. Kreditiranje se obavlja putem poslovnih banaka, izravno kreditiranje ili modelom podjele rizika, pri čemu HBOR i poslovna banka dijele rizik povrata plasiranih kreditnih sredstava. Najniži iznos kredita koji može biti odobren je 80.000,00 kuna, dok je najviši iznos kredita 1.800.000,00 kuna.⁸⁶

Za poduzeća u razvoju⁸⁷

Korisnici kredita mogu biti: trgovačka društva, obrtnici, fizičke osobe koje samostalno obavljaju djelatnost; ustanove i zadruge koje posluju najmanje dvije godine; pravne i fizičke osobe koje posluju manje od dvije godine, ali moraju imati prethodno poslovno iskustvo vlasnika ili osnivača. Program kreditiranja malog i srednjeg poduzetništva najbrojniji je po

⁸⁶ HBOR: Kreditni program;[Internet] raspoloživo na: https://www.hbor.hr/kreditni_program/pocetnici-start-up/ [10.06.2019]

⁸⁷ HBOR: Kreditni program;[Internet] raspoloživo na: https://www.hbor.hr/kreditni_program/pocetnici-start-up/ [10.06.2019]

korisnicima. Krediti iz programa kreditiranja razvitka malog i srednjeg poduzetništva namijenjeni su za ulaganja u osnovna sredstva što se odnosi na materijalnu imovinu i to na; osnivačka ulaganja, zemljište i građevinske objekte, osnovno stado, uređaji i oprema, te na nematerijalnu imovinu; razvoj proizvoda ili usluge, patenti, koncesije, franšize i dr. Kreditiranje je namijenjeno i za trajna obrtna sredstva, u pravilo do 30% iznosa sredstava iz odobrenog kredita. Kreditirati se može izravnim putem, putem poslovnih banaka ili modelom podjele rizika. Najniži iznos kredita je 80.000,00 kuna, dok se najviši iznos kredita odobrava do iznosa od 8.000.000,00 kuna.

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA UTJECAJA STRATEGIJA FINANCIRANJA NA RAZVOJ OBITELJSKIH PODUZEĆA

5.1. Rezultati anketiranja

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji testiraju se postavljene hipoteze istraživanja.

Kao instrument istraživanja proveden je anketni upitnik među 41 ispitanikom na područjima: Splita, Brača, Hvara, Makarske, Malog rata, Šestanovca, Blata na Cetini, Brela.

U ovom dijelu rada koriste se metode tabelarnog prikazivanja kako bi se prezentirala struktura odgovora na anketna pitanja iskazana od strane ispitanika.

Upotrebom metoda deskriptivne statistike kod numeričkih varijabli se prezentira aritmetička sredina kao srednja vrijednost, te standardna devijacija kao pokazatelj disperzije vrijednosti oko aritmetičke sredine.

Testiranje postavljenih hipoteza se provodi upotrebom Hi kvadrat testa i binomnog testa gdje se testira važnost formuliranja strategija, implementacije strategija, te informiranosti o izvorima financiranja na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

Ispitanici su iskazivali slaganje s tvrdnjama upotrebom mjerne skale sa rasponom vrijednosti od 1 do 5 gdje vrijednost 1 ukazuje na potpuno neslaganje s tvrdnjom, dok vrijednost 5 ukazuje na potpuno slaganje s tvrdnjom. Kao indiferentna vrijednost iz slaganja u neslaganje je vrijednost 3, te se ista koristi kao kontrolna vrijednost kod provedbe Wilcoxonovog testa za jedan nezavisan uzorak gdje se testira postojanje razlike u odnosu na srednju vrijednost.

Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21.

Sociodemografska obilježja ispitanika

Tablica1. Spol vlasnika/direktora:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muški	28	68,3	68,3	68,3
Valid ženski	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Prema spolu ispitanika se može utvrditi da prevladavaju muškarci kojih je za 15 više u odnosu na žene.

Statistics

Tablica 2. Starosna dob

N	Valid	31
	Missing	10
Mean		39,65
Median		34,00
Mode		26
Std. Deviation		14,876
Minimum		22
Maximum		77

Prosječna starosna dob ispitanika je 39,65 godina sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 14,876 godina. Polovica ispitanika ima do 34 godine, dok polovica preko 34 godine, dok je najveći broj ispitanika imao 26 godina.

Starosna dob ispitanika se kretala u rasponu od 22 do 77 godina.

Tablica 3: Stupanj obrazovanja:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Završena srednja škola (SSS)	26	63,4	63,4	63,4
Završena viša škola (VŠS)	5	12,2	12,2	75,6
Završena visoka škola (VSS)	8	19,5	19,5	95,1
Valid Magisterij - titula "magistar znanosti"	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Prema stupnju obrazovanja se može utvrditi da najveći broj ispitanih ima završeno najviše srednjoškolsko obrazovanje (26 ispitanika; 63,4%), dok najmanji broj ispitanih su magistri sa titulom magistara znanosti (2 ispitanika; 4,9%).

Tablica 4:Godine radnog staža:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 - 5 godina	10	24,4	24,4	24,4
6 - 10 godina	7	17,1	17,1	41,5
11 - 15 godina	4	9,8	9,8	51,3
Valid 16 - 20 godina	6	14,6	14,6	65,9
20 - 25 godina	1	2,4	2,4	68,3
više od 25 godina	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Prema godinama staža se može utvrditi da najveći broj ispitanih ima radni staž više od 25 godina (13 ispitanika; 31,7%), nakon čega slijede ispitanici sa radnim stažem od 1 do 5 godina (10 ispitanika; 24,4%). Najmanji broj ispitanika ima radni staž između 20 i 25 godina (1 ispitanik; 2,4%).

Tablica 5: Vrsta djelatnosti kojom se vaše poduzeće bavi:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mesna industrija	1	2,4	2,4	2,4
Ostali proizvodi i usluge	20	48,8	48,8	51,2
Valid Transport	2	4,9	4,9	56,1
Turizam	18	43,9	43,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Prema djelatnosti kojom se poduzeće bavi se može utvrditi da ih je najviše iz djelatnosti ostalih proizvoda i usluga (20 poduzeća; 48,8%), nakon čega po zastupljenosti slijede poduzeća iz djelatnosti turizma (18 ispitanika; 43,9%). Najmanji broj ispitanika je iz poduzeća mesne industrije (1 ispitanik; 2,4%).

Tablica 6: Faza Životnog ciklusa u kojem se vaše poduzeće nalazi:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dozrelost poslovanja	12	29,3	29,3	29,3
Pokretanje obiteljskog poduzeća	8	19,5	19,5	48,8
Valid Ponovni početak ili nestajanje biznisa	2	4,9	4,9	53,7
Stabilizacija i rast obiteljskog poduzeća	19	46,3	46,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Prema fazi životnog ciklusa poduzeća najveći broj ih je u stabilizaciji i rastu obiteljskog poduzeća (19 poduzeća; 46,3%), dok su tek 2 poduzeća (4,9%) u ponovnom početku ili nestajanju biznisa.

Tablica 7: Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formulirali ste razvojne strategije?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da, jer bez toga poduzeće ne bi imalo svoj orijentir prema ostvarivanja ciljeva.	32	78,0	78,0	78,0
Valid Ne, smatram da to nema pozitivan učinak na poslovanje poduzeća.	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Iz tablice se može utvrditi da kod najvećeg broja poduzeća je prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formirana razvojna strategija iz razloga što bez razvojne strategije poduzeće ne bi imalo svoj orijentir

Tablica 8.: Kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća koristili smo proces implementacije strategije?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da, to je uz formuliranje strategije bitan proces za pozitivno poslovanje poduzeća.	18	43,9	43,9	43,9
Valid Ne, jer ne znam ni što to znači.	18	43,9	43,9	87,8
Valid Ne, jer smatram da to nije ni važno za pozitivan tijek poslovanja.	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Iz tablice se može utvrditi da veći broj poduzeća kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća nije koristio proces implementacije strategije neovisno o razlogu nekorištenja (23 poduzeća; 56,1%).

Na tvrdnju o upoznatostima sa izvorima financiranja ispitanici su odabirali tipove financiranja s kojima su upoznati gdje su imali mogućnost odabira većeg broja odgovora.

Tablica 9: Upoznat/a sam sa izvorima financiranja

9. Upoznat/a sam s izvorima financiranja:	broj ispitanika	%
vlastitim izvorima	27	65,85
svim navedenim	13	31,71
tuđim izvorima (krediti, zaduženja...)	11	26,83
poticaji države,grada, županije	7	17,07
poticaji iz EU fondova	5	12,20

Prema upoznatosti sa izvorima istraživanja se može utvrditi da najveći broj ispitanih poznaje vlastite izvore (27 ispitanih; 65,85%), dok tek 5 ispitanih poznaje i poticaje iz EU fondova (12,20%).

Tablica 10: Za osnivanje obiteljskog poduzeća koristili smo sljedeće izvore financiranja:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dio iz vlasti ih izvora dio uzimanjem kredita iz banke	12	29,3	29,3	29,3
Kredite	2	4,9	4,9	34,1
Valid putem poticaja države	1	2,4	2,4	36,6
putem poticaja iz EU fondova	2	4,9	4,9	41,5
vlastite izvore	24	58,5	58,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća najveći broj ispitanih je koristio tek vlastite izvore (24 ispitanika; 58,5%), dok su se u najmanjoj mjeri koristili poticaji države (1 ispitanik; 2,4%).

Tablica 11: Informiranost o različitim(dostupnim) izvorima financiranja dala mi je dodatnu motivaciju za pokretanje obiteljskog poduzeća.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da jer bez informacija ne bih znao/znala za mogućnosti uzimanja poticaja od države ili Europskih fondova.	6	14,6	14,6	14,6
Valid Da jer vlastitim izvorima ne bi bilo moguće pokrenuti poslovanje.	11	26,8	26,8	41,5
Ne, jer nisam bio/la informiran/na u trenutku pokretanja poslovanja.	24	58,5	58,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Među promatranim ispitanicima veći broj nije informiran o različitim(dostupnim) izvorima financiranja koja bi dala dodatnu motivaciju za pokretanje obiteljskog poduzeća (24 ispitanika; 58,5%).

Na sljedeće ispitanici su dodjeljivali stupanj slaganja u rasponu vrijednosti od 1 do 5 gdje vrijednosti ukazuju na razine slaganja od 1 -potpuno neslaganje s izjavom , do 5 - potpuno slaganje.

Tablica 12: Formuliranje strategije

		1	2	3	4	5
1) Formuliranje razvojne strategije olakšava poduzeću postizanje Željenog cilja.	n	1	1	10	9	20
	%	2,44	2,44	24,39	21,95	48,78
2) Za uspješno postavljanje strategije potrebno je analizirati utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika.	n	1	1	5	11	23
	%	2,44	2,44	12,20	26,83	56,10
3) Poduzeća koja ne formuliraju razvojne strategije ne mogu uspjeti u poslovanju.	n	5	14	12	4	6
	%	12,20	34,15	29,27	9,76	14,63
4) Formuliranje strategije podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti (analiza, planiranje..)	n	0	1	4	14	22
	%	0,00	2,44	9,76	34,15	53,66
5) Definiranje strategije nije nužno za poslovanje poduzeća.	n	6	11	13	8	3
	%	14,63	26,83	31,71	19,51	7,32
6) Formiranje dugoročnog financijskog plana od velike je važnosti za postizanje pozitivnih rezultata u budućnosti.	n	1	3	8	13	16
	%	2,44	7,32	19,51	31,71	39,02

6) Formiranje dugoročnog financijskog plana od velike je važnosti za postizanje pozitivnih rezultata u budućnosti.	n	1	3	8	13	16
	%	2,44	7,32	19,51	31,71	39,02
7) Obiteljska poduzeća ne trebaju plan nego se vode načelom „od danas do sutra“ (kako bude bit će).	n	27	9	1	1	3
	%	65,85	21,95	2,44	2,44	7,32
8) Formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća.	n	1	1	3	13	23
	%	2,44	2,44	7,32	31,71	56,10
9) Za uspješno poslovanje poduzeća trebaju imati razvijen plan financiranja.	n	0	3	8	11	19
	%	0,00	7,32	19,51	26,83	46,34

Iz tablice se može utvrditi da je potpuno slaganje s tvrdnjom najveći broj ispitanika iskazao na tvrdnju „Za uspješno postavljanje strategije potrebno je analizirati utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika“ (n=23; 56,10%).

Tablica 13: Implementacija strategije

		1	2	3	4	5
1) Implementacija strategije označava aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana.	n	1	4	14	10	12
	%	2,44	9,76	34,15	24,39	29,27
2) Sposobnost poduzeća nužna je za bolji uspjeh.	n	0	2	5	12	22
	%	0,00	4,88	12,20	29,27	53,66
3) Proces implementacije ne pridonosi pozitivnom razvoju obiteljskog poduzeća.	n	13	12	13	2	1
	%	31,71	29,27	31,71	4,88	2,44
4) Proces implementacije jednak je za sva poduzeća.	n	15	9	14	1	2
	%	36,59	21,95	34,15	2,44	4,88
5) Faze strateškog planiranja zahtijevaju puno vremena, preciznosti i znanja.	n	1	3	8	11	18
	%	2,44	7,32	19,51	26,83	43,90
6) Implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća.	n	1	1	14	13	12
	%	2,44	2,44	34,15	31,71	29,27

Iz tablice se može utvrditi da je potpuno slaganje s tvrdnjom najveći broj ispitanika iskazao na tvrdnju „Sposobnost poduzeća nužna je za bolji uspjeh.“ (n=22; 53,66%).

Tablica 14: Financiranje poduzeća

		1	2	3	4	5
1) Poduzeće je moguće financirati samo vlastitim financijskim izvorima.	n	15	9	5	7	5
	%	36,59	21,95	12,20	17,07	12,20
2) Poduzeće nije moguće pokrenuti bez tuđih izvora financiranja.	n	23	10	5	3	0
	%	56,10	24,39	12,20	7,32	0,00
3) Informiranost o izvorima financiranja doprinosi razvoju obiteljskih poduzeća.	n	1	4	3	14	19
	%	2,44	9,76	7,32	34,15	46,34
4) Moguće je dobiti poticaj iz EU fondova za pokretanje poslovanja.	n	0	5	8	8	20
	%	0,00	12,20	19,51	19,51	48,78
5) Eu fondovi nisu povezani s financiranjem poduzeća.	n	15	7	16	1	2
	%	36,59	17,07	39,02	2,44	4,88
6) Obiteljsko poduzeće mogu pokrenuti samo bogati ljudi.	n	31	6	2	2	0
	%	75,61	14,63	4,88	4,88	0,00
7) Zbog visokih bankarskih troškova pribjegavamo korištenju alternativnih financijskih izvora .	n	2	9	12	8	10
	%	4,88	21,95	29,27	19,51	24,39
8) Zbog visokih troškova suzdržavamo se ulaziti u investicijske pothvate.	n	4	10	7	8	12
	%	9,76	24,39	17,07	19,51	29,27
9) Pribjegavam korištenju vlastitih izvora financiranja umjesto zaduživanja.	n	1	4	6	6	24
	%	2,44	9,76	14,63	14,63	58,54
10) Poduzeće može uspjeti bez informiranost o alternativnim izvorima financiranja.	n	5	7	9	8	12
	%	12,20	17,07	21,95	19,51	29,27

Iz tablice se može utvrditi da je potpuno slaganje s tvrdnjom najveći broj ispitanika iskazao na tvrdnju „Pribjegavam korištenju vlastitih izvora financiranja umjesto zaduživanja.“ (n=24; 58,54%).

5.2. Testiranje hipoteza

H 0: Formuliranje i primjena strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

Zaključak o prihvatanju glavne hipoteze se donosi temeljem rezultata testiranja pomoćnih hipoteza koje su pojmovno uže u odnosu na glavnu hipotezu.

H1: Formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

Tablica 15: Tvrdnje

	Prosjek	SD
1) Formuliranje razvojne strategije olakšava poduzeću postizanje Željenog cilja.	4,12	1,03
2) Za uspješno postavljanje strategije potrebno je analizirati utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika.	4,32	0,96
3) Poduzeća koja ne formuliraju razvojne strategije ne mogu uspjeti u poslovanju.	2,80	1,23
4) Formuliranje strategije podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti (analiza, planiranje..)	4,39	0,77
5) Definiranje strategije nije nužno za poslovanje poduzeća.	2,78	1,15
6) Formiranje dugoročnog financijskog plana od velike je važnosti za postizanje pozitivnih rezultata u budućnosti.	3,98	1,06
7) Obiteljska poduzeća ne trebaju plan nego se vode načelom „od danas do sutra“ (kako bude bit će).	1,63	1,16

8) Formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća.	4,37	0,92
9) Za uspješno poslovanje poduzeća trebaju imati razvijen plan financiranja.	4,12	0,98

Razina slaganja s ponuđenim tvrdnjama se kretala u rasponu od 1,63 do 4,37 gdje je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da obiteljska poduzeća ne trebaju plan nego se vode načelom „od danas do sutra“ (kako bude bit će) (Prosjek= 1,63; SD=1,16), dok je najviša razina slaganja utvrđena na tvrdnju da formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća(Prosjek= 4,37; SD=0,92).

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of 1) Formuliranje razvojne strategije olakšava poduzeću postizanje Željenog cilja equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The median of 2) Za uspješno postavljanje strategije potrebno je analizirati utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of 3) Poduzeća koja ne formuliraju razvojne strategije ne mogu uspjeti u poslovanju. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,428	Retain the null hypothesis.
4	The median of 4) Formuliranje strategije podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti (analiza, planiranje..) equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The median of 5) Definiranje strategije nije nužno za poslovanje poduzeća. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,228	Retain the null hypothesis.
6	The median of 6) Formiranje dugoročnog financijskog plana od velike je važnosti za postizanje pozitivnih rezultata u budućnosti. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The median of 7) Obiteljska poduzeća ne trebaju plan nego se vode načelom "od danas do sutra" (kako bude bit će). equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The median of 8) Formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The median of 9) Za uspješno poslovanje poduzeća trebaju imati razvijen plan financiranja. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Nakon provedenog testiranja se može utvrditi visoka razina slaganja s tvrdnjama:

- Formuliranje razvojne strategije olakšava poduzeću postizanje Željenog cilja.
- Za uspješno postavljanje strategije potrebno je analizirati utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika.
- Formuliranje strategije podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti (analiza, planiranje..)
- Formiranje dugoročnog financijskog plana od velike je važnosti za postizanje pozitivnih rezultata u budućnosti.
- Formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća.

- Za uspješno poslovanje poduzeća trebaju imati razvijen plan financiranja.

Dok je niska razina slaganja utvrđena na tvrdnju:

- Obiteljska poduzeća ne trebaju plan nego se vode načelom „od danas do sutra“ (kako bude bit će).

Indiferentnost u slaganju (niti se slažu niti ne slažu; vrijednost 3) je utvrđena na tvrdnje:

- Poduzeća koja ne formuliraju razvojne strategije ne mogu uspjeti u poslovanju.
- Definiranje strategije nije nužno za poslovanje poduzeća.

**Tablica 16: Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formulirali ste razvojne strategije?
* Korištenje tuđih izvora kod osnivanja poduzeća Crosstabulation**

			Korištenje tuđih izvora kod osnivanja poduzeća		Total
			Da	Ne	
7. Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formulirali ste razvojne strategije?	Da, jer bez toga poduzeće ne bi imalo svoj orijentir prema ostvarivanja ciljeva.	Count	13	19	32
		%	40,6%	59,4%	100,0%
	Ne, smatram da to nema pozitivan učinak na poslovanje poduzeća.	Count	4	5	9
		%	44,4%	55,6%	100,0%
Total		Count	17	24	41
		%	41,5%	58,5%	100,0%

Iz tablice se može utvrditi da među poduzećima koja su prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formulirala razvojne strategije 19/32 (59,4%) nije koristilo tuđe izvore financiranja kod osnivanja poduzeća, dok među poduzećima koja nisu prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formulirala razvojne strategije 5/9 (55,6%) nije koristilo tuđe izvore financiranja kod osnivanja poduzeća.

Povezanost između formiranja razvojne strategije kod osnivanja poduzeća sa korištenjem tuđih izvora testira se Fisher egzaktnim testom budući da nisu zadovoljeni preduvjeti za provedbu Hi kvadrat testa.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,042 ^a	1	,837		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,042	1	,838		
Fisher's Exact Test				1,000	,565
N of Valid Cases	41				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,73.

b. Computed only for a 2x2 table

Na temelju empirijske p vrijednosti 0,565 provedenog Fisherovog egzaktnog testa se može utvrditi da ne postoji statistički značajna povezanost između formiranja razvojnih strategija prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća i korištenja vanjskih izvora financiranja.

Slijedom rezultata provedenih testiranja može se donijeti zaključak da se hipoteza prihvaća kao istinita.

H2: Implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

Tablica 17: Tvrdnje

	Prosjek	SD
1) Implementacija strategije označava aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana.	3,68	1,08
2) Sposobnost poduzeća nužna je za bolji uspjeh .	4,32	0,88
3) Proces implementacije ne pridonosi pozitivnom razvoju obiteljskog poduzeća.	2,17	1,02

4) Proces implementacije jednak je za sva poduzeća.	2,17	1,12
5) Faze strateškog planiranja zahtijevaju puno vremena, preciznosti i znanja.	4,02	1,08
6) Implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća.	3,83	0,97

Razina slaganja s ponuđenim tvrdnjama se kretala u rasponu od 2,17 do 4,32 gdje je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnje da Proces implementacije ne pridonosi pozitivnom razvoju obiteljskog poduzeća (Prosjek= 2,17; SD=1,02), te da je proces implementacije jednak je za sva poduzeća (Prosjek= 2,17; SD=1,12),. dok je najviša razina slaganja utvrđena na tvrdnu da Sposobnost poduzeća nužna je za bolji uspjeh .Prosjek= 4,32; SD=0,88).

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of 1) Implementacija strategije označava aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,001	Reject the null hypothesis.
2	The median of 2) Sposobnost poduzeća nužna je za bolji uspjeh equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of 3) Proces implementacije ne pridonosi pozitivnom razvoju obiteljskog poduzeća. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of 4) Proces implementacije jednak je za sva poduzeća. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The median of 5) Faze strateškog planiranja zahtijevaju puno vremena, preciznosti i znanja. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The median of 6) Implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Nakon provedenog testiranja utvrđeno je postojanje visoke razine slaganja s tvrdnjama:

- Implementacija strategije označava aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana,
- Sposobnost poduzeća nužna je za bolji uspjeh,
- Faze strateškog planiranja zahtijevaju puno vremena, preciznosti i znanja,
- Implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća, dok je niska razina slaganja utvrđena na tvrdnje:
- Proces implementacije ne pridonosi pozitivnom razvoju obiteljskog poduzeća.
- Proces implementacije jednak je za sva poduzeća.

Slijedom čega se može utvrditi da implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije

Tablica 18. Kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća koristili smo proces implementacije strategije?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da, to je uz formuliranje strategije bitan proces za pozitivno poslovanje poduzeća.	18	43,9	43,9	43,9
Valid Ne, jer ne znam ni što to znači.	18	43,9	43,9	87,8
Valid Ne, jer smatram da to nije ni važno za pozitivan tijek poslovanja.	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Iz tablice se može utvrditi da 18 ispitanika (43,9%) smatra da je proces implementacije strategije uz formuliranje strategije bitan proces za pozitivno poslovanje poduzeća, dok 18 ispitanika (43,9%) nije kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća koristilo proces implementacije strategije budući da i ne znaju što to znači. Pet ispitanika (12,2%) smatra da kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća proces implementacije strategije nije koristilo jer smatram da to nije ni važno za pozitivan tijek poslovanja.

Dakle, utvrđeno je da manje od 50% ispitanika daje važnost implementaciji strategije kod pokretanja poduzeća. Razlika u zastupljenosti u odnosu na 50% testira se binomnim testom.

Tablica 19 :Kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća koristili smo proces implementacije strategije?

Binomial Test					
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
H1	Da	18	,44	,50	,533
	Ne	23	,56		
	Total	41	1,00		

Empirijska p vrijednost provedenog binomnog testa 0,533 upućuje na zaključak da se može potvrditi da će polovica poduzetnika dati važnost implementaciji strategije kod pokretanja poduzeća, ali ne i većina.

H3: Informiranost o izvorima financiranja doprinosi razvoju obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

Tablica 20: Tvrdnje

	Prosjek	SD
1) Poduzeće je moguće financirati samo vlastitim financijskim izvorima.	2,46	1,45
2) Poduzeće nije moguće pokrenuti bez tuđih izvora financiranja.	1,71	0,96
3) Informiranost o izvorima financiranja doprinosi razvoju obiteljskih poduzeća.	4,12	1,08
4) Moguće je dobiti poticaj iz EU fondova za pokretanje poslovanja.	4,05	1,09
5) Eu fondovi nisu povezani s financiranjem poduzeća.	2,22	1,13
6) Obiteljsko poduzeće mogu pokrenuti samo bogati ljudi.	1,39	0,80
7) Zbog visokih bankarskih troškova pribjegavamo korištenju alternativnih financijskih izvora .	3,37	1,22
8) Zbog visokih troškova suzdržavamo se ulaziti u investicijske pothvate.	3,34	1,39
9) Pribjegavam korištenju vlastitih izvora financiranja umjesto zaduživanja.	4,17	1,16

10) Poduzeće može uspjeti bez informiranost o alternativnim izvorima financiranja.	3,37	1,39
--	------	------

Razina slaganja s ponuđenim tvrdnjama se kretala u rasponu od 1,39 do 4,17 gdje je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da Obiteljsko poduzeće mogu pokrenuti samo bogati ljudi. (Prosjek= 1,39; SD=1,080), dok je najviša razina slaganja utvrđena na tvrdnu da Pribjegavam korištenju vlastitih izvora financiranja umjesto zaduživanja (Prosjek= 4,17; SD=1,16).

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of 1) Poduzeće je moguće financirati samo vlastitim financijskim izvorima. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,022	Reject the null hypothesis.
2	The median of 2) Poduzeće nije moguće pokrenuti bez tuđih izvora financiranja. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of 3) Informiranost o izvorima financiranja doprinosi razvoju obiteljskih poduzeća. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The median of 4) Moguće je dobiti poticaj iz EU fondova za pokretanje poslovanja. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The median of 5) Eu fondovi nisu povezani s financiranjem poduzeća. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The median of 6) Obiteljsko poduzeće mogu pokrenuti samo bogati ljudi. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The median of 7) Zbog visokih bankarskih troškova pribjegavamo korištenju alternativnih financijskih izvora . equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,045	Reject the null hypothesis.
8	The median of 8) Zbog visokih troškova suzdržavamo se ulaziti u investicijske pothvate. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,089	Retain the null hypothesis.
9	The median of 9) Pribjegavam korištenju vlastitih izvora financiranja umjesto zaduživanja. equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
10	The median of 10) Poduzeće može uspjeti bez informiranost o alternativnim izvorima financiranja equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,090	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Nakon provedenog testiranja utvrđeno je postojanje niske razine slaganja s tvrdnjama:

- Poduzeće je moguće financirati samo vlastitim financijskim izvorima.

- Poduzeće nije moguće pokrenuti bez tuđih izvora financiranja.
- Eu fondovi nisu povezani s financiranjem poduzeća.
- Obiteljsko poduzeće mogu pokrenuti samo bogati ljudi,

te visoke razine slaganja s tvrdnjama:

- Informiranost o izvorima financiranja doprinosi razvoju obiteljskih poduzeća.
- Moguće je dobiti poticaj iz EU fondova za pokretanje poslovanja.
- Zbog visokih bankarskih troškova pribjegavamo korištenju alternativnih financijskih izvora .
- Pribjegavam korištenju vlastitih izvora financiranja umjesto zaduživanja.

Indiferentnost u slaganju (niti se slažu niti ne slažu; vrijednost 3) je utvrđena na tvrdnje:

- Zbog visokih troškova suzdržavamo se ulaziti u investicijske pothvate.
- Poduzeće može uspjeti bez informiranost o alternativnim izvorima financiranja.

Tablica 21: Informiranost o različitim(dostupnim) izvorima financiranja kao dodatna motivacija za pokretanje obiteljskog poduzeća. * Korištenje tuđih izvora kod osnivanja poduzeća Crosstabulation

		Korištenje tuđih izvora kod osnivanja poduzeća		Total
		Da	Ne	
Informiranost o različitim(dostupnim) izvorima financiranja kao dodatna motivacija za pokretanje obiteljskog poduzeća.	da	Count 13	4	17
		% 76,5%	23,5%	100,0%
	ne	Count 4	20	24
		% 16,7%	83,3%	100,0%
Total		Count 17	24	41
		% 41,5%	58,5%	100,0%

Iz tablice se može utvrditi da su ispitanici koji su informiranost o različitim(dostupnim) izvorima financiranja koristili kao dodatnu motivaciju za pokretanje obiteljskog poduzeća koristili tuđe izvore kod osnivanja poduzeća (13/17 ispitanika; 76,50%), dok je među ispitanicima koji nisu koristili informiranost o različitim(dostupnim) izvorima financiranja

kao dodatnu motivaciju za pokretanje obiteljskog poduzeća tuđe izvore financiranja koristilo tek 4 (16,7%). Povezanost se testira Hi kvadrat testom.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,664 ^a	1	<0,001		
Continuity Correction ^b	12,303	1	<0,001		
Likelihood Ratio	15,460	1	<0,001		
Fisher's Exact Test				<,001	<,001
N of Valid Cases	41				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,05.

b. Computed only for a 2x2 table

Empirijska hi kvadrat vrijednost 14,66 pri jednim stupnjem slobode upućuje na zaključak da postoji statistički značajna zavisnost između korištenja informiranosti o različitim(dostupnim) izvorima financiranja kao dodatne motivacije za pokretanje obiteljskog poduzeća. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

Slijedom rezultata testiranja pomoćnih hipoteza se može donijeti zaključak da se glavna hipoteza prihvaća kao istinita.

6. ZAKLJUČAK

Poslovanje obiteljskih poduzeća postaje sve brojniji i rašireniji oblik poslovanja na području Splitsko-dalmatinske županije pa tako i Hrvatske. Iako pojam obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran, odnosno poslovanje obiteljskih poduzeća ne odvaja se od poslovanja ostalih poduzeća, ona su ipak okarakterizirana svojom posebnošću i načinom poslovanja koji se razlikuje u odnosu na druge.

Obiteljska poduzeća nailaze na mnoge prepreke prilikom pokretanja i razvoja vlastitog poslovanja. Najveći problem osnivanja poduzeća je financijska sposobnost obitelji odnosno ,danas uz brojne alternativne opcije, njihova informiranost o ostalim izvorima financiranja. Provedenim istraživanjem nastojalo se utvrditi u kojoj mjeri informiranost o financijskim izvorima, formuliranje i implementiranje strategije utječe na odluke vlasnika obiteljskih poduzeća na poslovni pothvat.

Nakon provedenog istraživanja, sukladno postavljenom problemu istraživanja ,utvrđeno je da obiteljski poduzetnici smatraju kako je formuliranje i implementiranje strategije nužno za pozitivan tijek poslovanja poduzeća te da većina njih nije bila upoznata s alternativnim izvorima financiranja prilikom osnivanja poduzeća te da su većinom poslovanje financirali vlastitim izvorima.

Slijedom donesenog zaključka hipoteza H.1. kojom se pretpostavlja da formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije je prihvaćena kao istinita.

Testiranjem se utvrdila visoka razina slaganja s tvrdnjama da formuliranje strategije olakšava poduzeću postizanje željenog cilja te da je formuliranje dugoročnog financijsko plana od velike važnosti za postizanje pozitivnih rezultata u budućnosti.

Daljnijim testiranjem H.2. kojom se tvrdi da implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije se također prihvaća kao istinita.

Potvrđeno je da većina ispitanika smatra da je implementacija strategije nužna za poslovanje poduzeća te da je za uspjeh poduzeća nužno odvojiti puno truda, vremena, znanja i preciznosti kako bi se očekivani rezultati i ostvarili.

Danas postoje brojni izvori financiranja kao pomoć poduzetnicima za osnivanje poslovanja i/ili razvoj poslovanja u pozitivnom smjeru. Poduzetnici koji nemaju dovoljno vlastitih sredstava mogu se pomoći kreditima od banaka, poticajima od grada, županije, države ili poticajima iz Europskih fondova. Prepreka koja im stoji na putu za korištenje alternativnih izvora financiranja je njihova informiranost o istim. Anketnim upitnikom testirala se razina informiranosti obiteljskih poduzeća o alternativnim izvorima financiranja te se postavljena H .3. hipoteza kojom se navodi da informiranost o izvorima financiranja doprinosi razvoju obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije prihvaća kao istinita. Isto tako, utvrđeno je da se većina ispitanika koristila vlastitim izvorima financiranja prilikom osnivanja poduzeća jer nisu bila dovoljno informirana o alternativnim.

Obiteljska poduzeća doprinose ukupnom razvoju gospodarstva te su sve raširenija i brojnija. Potrebno im je omogućiti bolje uvjete za poslovanje, najviše u pogledu financiranja, te ih više poticati na daljnje inovacije. Splitsko-dalmatinska županija ima puno potencijala za razvoj obiteljskih poduzeća ali dosta potencijalnih poduzetnika nije svjesno da mogu iskoristiti svoje mogućnosti jer im nedostaje informacija koje bi ih potaknule na poduzetnički pothvat.

LITERATURA

Knjige

1. Buble, M. (2003.) : „Management maloga poduzeća“, EFST, Split
2. Buble, M., et al. (2005.) : „Strateški menadžment“, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb
3. Heinz Wehrich & Harold Koontz „Menadžment“
4. Kružić D. i autori (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru
5. Kružić, Dejan (2004) „Obiteljski biznis“, RRiF-plus, Zagreb
6. Kružić, D., Bulog, I. (2012) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split
7. Kuvačić N., (1999.) Počela poduzetništva, Split
8. M. Buble : Menadžment, Split 2006.
9. Mlikotić M. : Strategija razvoja i financiranja ruralnog turizma u Splitsko-dalmatinskoj županiji, magistarski rad, Sveučilište u Splitu, Split, 2008.
10. Tkalac Verčić Ana, Čorić Sinčić Dubravka, Pološki Vokić Nina, Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, Zagreb, 2010.
11. Vidučić Lj.: Financijski menadžment, V. Izdanje, RRIF, Zagreb, 2006.
12. Zelenika R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka

Internet

1. Building the Business Case; [Internet]), raspoloživo na: <https://www.business-case-analysis.com/business-strategy.html>
2. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na : <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/obiteljska-poduzeca-i-prijenos-poslovanja/>
3. CEPOR; Obiteljska poduzeća , [Internet], raspoloživo na http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB_policy%20brief CEPOR.pdf
4. CEPRA- centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, [Internet], raspoloživo na : <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>

5. Delibašić D.: Strategijsko upravljanje i konkurentna prednost; specijalistički rad, [Internet], raspoloživo na: <http://www.fms-tivat.me/download/spec-radovi/Dunja%20Delibasic%20-%20Specijalisticki%20.pdf>
6. Dr. Radoš T.: Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, pdf
7. EU fondovi: bespovratna sredstva za obrtnike i poduzetnike u 2018./2019. godini., [Internet], raspoloživo na : <https://intermediaprojekt.hr/bespovratna-sredstva/bespovratna-sredstva-za-obrtnike-i-poduzetnike-u-2018-i-2019-godini/>
8. HBOR: Kreditni program;[Internet] raspoloživo na: https://www.hbor.hr/kreditni_program/pocetnici-start-up/
9. HGK (2015):Kohezijska politika Europske unije i Hrvatska 2014. - 2020., str. 13; [Internet], raspoloživo na:[<http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-za-eu/publikacija-kohezijska-politika-europske-unije-i-hrvatska-2014-2020-vodic-kroz-strateski-okvir-i-pregled-mogucnosti-financiranja>]
10. IPA INFO (2012): EU Strukturni fondovi
11. Kagor d.o.o. poslovno savjetovanje (2014) : Poticaji, potpore, EU-fondovi - vodič za poduzetnike, 2014.
12. Kliček D. : Strategije rasta, seminarski rad; [Internet] raspoloživo na: https://www.academia.edu/36993426/Strategije_rasta
13. Knežević D., Has M. : Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba s Europskom unijom, stručni rad
14. Krajnović, A., Lordanić Lukavac, S., Jović, I. (2012): Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, OeconomicaJadertina br. 1.
15. Nakić – Alfirević J.,: Istraživanje izvora financiranja malog gospodarstva Splitsko – dalmatinske županije, diplomski rad, Split 2017.
16. Narodne novine : Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. -2020. ,NN 136/2013, br. 2926, Zagreb 2013. [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/propisi/strategija-razvoja-poduzetnistva-republike-hrvatske-2013-2020-vazeci-tekst-nn-br-1362013>

17. Narodne novine: Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/2002, br.630, Zagreb, 2002. [Internet], raspoloživo na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_29_630.html
18. Nickols F. : Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking; [Internet], raspoloživo na: https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf
19. Optimus : Financiranje iz EU fondova; [Internet] raspoloživo na : <https://optimusconsulting.eu/eu-fondovi/>
20. Razvojna strategija Splitsko-dalmatinske županije 2011-2013., rujan 2011, [Internet], <http://www.dalmacija.hr/Portals/0/docs/Tajnistvo/%C5%BErs%20sd%C5%BE.pdf>
21. SCRIBD: Formuliranje strategije; [Internet] raspoloživo na: <https://www.scribd.com/document/166455894/Formuliranje-Strategije-SU>
22. SCRIBD: Implementacija strategije; [Internet] raspoloživo na: <https://www.scribd.com/doc/166454353/Implementacija-Strategije-SU>
23. SCRIBD: Korporacijska strategija; [Internet], raspoloživo na: <https://www.scribd.com/document/395689652/korporacijska-strategija>
24. Sočo Mario : Specifičnosti obiteljskog poslovanja Heritage hotela „ TISNO“, dipl. Rad, Šibenik, 2018, str.2 , [Internet], raspoloživo na: file:///C:/Users/korisnik/Desktop/soco_mario_vus_2018_speci_struc.pdf
25. Splitsko - dalmatinska županija, Upravni odjel za gospodarstvo, europske fondove i poljoprivredu (2015.): Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko- dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini
26. Strateško planiranje; predavanje iz osnova menadžmenta ; [Internet], raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf
27. Sve o poduzetništvu; [Internet], raspoloživo na : <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=125>
28. Wikipedija; SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
29. Šarlija: Predavanja za kolegij Kreditna analiza : 3.Poglavlje: Pojam i vrste financiranja, 2008.
30. Udovičić M. : Informiranost malih i srednjih poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji o mogućnostima financiranja sredstvima iz Europskih fondova, diplomski rad, Split 2016.
31. Vukičević M. (2006): Financiranje poduzeća, Golden marketing – tehnička knjiga

32. Vukičević M.: Financije poduzeća(2006), Golden marketing – tehnička knjiga, Zagreb, [Internet] raspoloživo na : <http://a1450176.sites.myregisteredsite.com/web/pedeef/118.pdf>
33. Wikipedija: Slobodna enciklopedija, [Internet], raspoloživo na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Obitelj>
34. Wikipedija: Slobodna enciklopedija; Splitsko – dalmatinska županija; [Internet] dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Splitsko-dalmatinska_%C5%BEupanija
35. Županijska razvojna strategija Splitsko – dalmatinske županije za razdoblje do 2020.; [Internet], raspoloživo na: <http://www.rera.hr/upload/stranice/2017/02/2017-02-09/34/nacrtupanijskerazvojnestrategije.pdf>

POPIS TABLICA

1. Tablica 1. Spol vlasnika/direktora.....	47
2. Tablica 2. Starosna dob.....	47
3. Tablica 3: Stupanj obrazovanja.....	48
4. Tablica 4:Godine radnog staža.....	48
5. Tablica 5: Vrsta djelatnosti kojom se vaše poduzeće bavi.....	49
6. Tablica 6: Faza Životnog ciklusa u kojem se vaše poduzeće nalazi.....	49
7. Tablica 7: Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formulirali ste razvojne strategije?.....	50
8. Tablica 8.: Kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća koristili smo proces implementacije strategije?.....	50
9. Tablica 9: Upoznat/a sam sa izvorima financiranja.....	51
10. Tablica 10: Za osnivanje obiteljskog poduzeća koristili smo sljedeće izvore financiranja.....	51
11. Tablica 11: Informiranost o različitim(dostupnim) izvorima financiranja dala mi je dodatnu motivaciju za pokretanje obiteljskog poduzeća.....	52
12. Tablica 12: Formuliranje strategije.....	52
13. Tablica 13: Implementacija strategije.....	53
14. Tablica 14: Financiranje poduzeća.....	54
15. Tablica 15: Tvrdnje.....	55
16. Tablica 16: Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formulirali ste razvojne strategije?	58
17. Tablica 17: Tvrdnje.....	59
18. Tablica 18. Kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća koristili smo proces implementacije strategije?.....	62
19. Tablica 19 :Kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća koristili smo proces implementacije strategije.....	62
20. Tablica 20: Tvrdnje.....	63
21. Tablica 21: Informiranost o različitim(dostupnim) izvorima financiranja kao dodatna motivacija za pokretanje obiteljskog poduzeća.....	65

POPIS SLIKA

- Slika 1 : Strategijske opcije na organizacijskoj razini.....15
- Slika 2: Ključne faze strateškog upravljanja.....19
- Slika 3: Segmenti okoline poduzeća.....20
- Slika 4: SWOT analiza.....25
- Slika 5: Dimenzije obiteljskog poduzetništva.....30
- Slika 6 : Tri elementa za definiranje pojma obiteljskog poduzetništva.....31
- Slika 7: Kriterij za određenje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti.....32
- Slika 8 : Prednosti obiteljskog poduzetništva.....34

SAŽETAK

Problematika ovog rada je utjecaj strategija financiranja na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije. Obiteljska poduzeća u većoj mjeri su mikro i mala poduzeća koja za adekvatno poslovanje trebaju prikupiti dovoljnu količinu kapitala .

Nedostatak informacija o alternativnim izvorima financiranja utječe na odluke i motivaciju potencijalnih poduzetnika za osnivanje vlastitog poslovanja. Obiteljska poduzeća koja nemaju dovoljno financijskih sredstava te nisu dovoljno informirana o raznim alternativnim mogućnostima poput poticaja države ili Europskih fondova gube motivaciju za osnivanjem poduzeća jer više pribjegavaju financiranju vlastitim izvorima nego zaduživanjima.

U radu je postavljena jedna glavna te tri pomoćne hipoteze. Istraživanje se provelo na uzorku od 41 obiteljskih poduzeća . Rezultati istraživanja pokazali su da većina ispitanika smatra da formuliranje i implementacija strategija te informiranost o izvorima financiranja pozitivno utječu na razvoj obiteljskih poduzeća. Isto tako, pokazano je da su poduzetnici na području Splitsko – dalmatinske županije loše informirani o alternativnim izvorima financiranja.

Analiza anketnog upitnika rađena je u statističkom programu SPSS 21.

Ključne riječi: obiteljska poduzeća, izvori financiranja, strategija

SUMMARY

The problem of this research is the impact of financing strategies on the development of family enterprise in the Split-Dalmatia County. Family businesses are mostly large extent micro and small companies that need adequate capital to adequately conduct their business.

Lack of information on alternative sources of funding affects decisions and motivation of potential entrepreneurs to establish their own business. Family businesses that do not have enough financial resources and are not sufficiently informed about various alternatives such as state or European fund incentives, lose their motivation to set up a business because they are more trying to finance their own sources than borrowing.

One major and three auxiliary hypotheses have been set out in this research. The survey was conducted on a sample of 41 family businesses. Research findings have shown that most respondents believe that the formulation and implementation of strategies and the lack of funding sources have a positive impact on the development of family businesses. Similarly, it has been proved that entrepreneurs in the area of Split - Dalmatia County are poorly informed about alternative sources of funding.

An analysis of the questionnaire was conducted in the SPSS 21 statistical program.

Key words: family businesses, sources of funding, strategies

ANKETNI UPITNIK

1. Spol vlasnika/ direktora

Muški ženski

2. Starosna dob

_____ (navršena starosna dob)

3. Stupanj obrazovanja

- a) Završena osnovna škola
- b) Završena srednja škola(SSS)
- c) Završena viša škola (VŠS)
- d) Završena visoka škola(VSS)
- e) Magisterij – titula „magistar znanosti“
- f) Poslijediplomski sveučilišni studij – titula „doktor znanosti“

4. Godine radnog staža

- a)1-5 godina
- b) 6-10 godina
- c)11-15 godina
- d)16-20godina
- e)20-25 godina
- f)26-30 godina
- g)Više od 30 godina

5. Vrsta djelatnosti kojom se vaše poduzeće bavi:

- a)Poljoprivreda
- b)Turizam
- c)Transport

d) Mesna industrija

e) Proizvodi i usluge

_____ (nešto drugo)

6. Faza životnog ciklusa u kojem se vaše poduzeće nalazi:

a) Pokretanje obiteljskog poduzeća

b) Stabilizacija i rast poduzeća

c) Dozrelost poslovanja

d) Ponovni početak ili nestajanje biznisa

7. Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća formulirali ste razvojne strategije:

a) Da, jer bez toga poduzeće ne bi imalo svoj orijentir prema ostvarivanju ciljeva.

b) Ne, smatram da to nema pozitivan učinak na poslovanje poduzeća.

Sljedeće izjave molim pažljivo pročitajte, te im dodijelite stupanj slaganja u rasponu vrijednosti od 1 do 5 (1 -potpuno neslaganje s izjavom , 5 -na potpuno slaganje)

1) Formuliranje razvojne strategije olakšava poduzeću postizanje željenog cilja	1	2	3	4	5
2) Poduzeća koja ne formuliraju razvojne strategije ne mogu uspjeti u poslovanju	1	2	3	4	5
3) Formuliranje strategije podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti (analiza,planiranje..)	1	2	3	4	5
4) Za uspješno postavljanje strategije potrebno je analizirati utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika	1	2	3	4	5
5) Definiranje strategije nije nužno za poslovanje poduzeća	1	2	3	4	5
6) Formiranje dugoročnog financijskog plana od velike je važnosti za postizanje pozitivnih rezultata u budućnosti.	1	2	3	4	5

7) Obiteljska poduzeća ne trebaju plan nego se vode načelom „od danas do sutra“ (kako bude bit će) 1 2 3 4 5

8) Formuliranje strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća 1 2 3 4 5

9) Za uspješno poslovanje poduzeća trebaju imati razvijen plan financiranja 1 2 3 4 5

8. Kod planiranja pokretanja obiteljskog poduzeća koristili smo proces implementacije strategije.

- a) Ne, jer ne znam ni što to znači.
- b) Da, to je uz formuliranje strategije bitan proces za pozitivno poslovanje poduzeća.
- c) Ne, jer smatram da to nije ni važno za pozitivan tijek poslovanja.

Sljedeće izjave molim pažljivo pročitajte, te im dodijelite stupanj slaganja u rasponu vrijednosti od 1 do 5 (1 -potpuno neslaganje s izjavom , 5 -na potpuno slaganje)

1) Implementacija strategije označava aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana 1 2 3 4 5

2) Sposobnost poduzeća nužna je za bolje uspijeh 1 2 3 4 5

3) Proces implementacije ne pridonosi pozitivnom razvoju obiteljskog poduzeća. 1 2 3 4 5

4) Proces implementacije jednak je za sva poduzeća 1 2 3 4 5

5) Faze strateškog planiranja zahtijevaju puno vremena, preciznosti i znanja 1 2 3 4 5

6) Implementacija strategija financiranja pozitivno utječe na razvoj obiteljskih poduzeća 1 2 3 4 5

9. Upoznat/a sam s izvorima financiranja:

- a) vlastitim izvorima,
- b) tuđim izvorima(krediti, zaduženja..)
- c) poticaji iz EU fondova
- d) poticaji države, grada, županije
- e) svim navedenim

10. Za osnivanje obiteljskog poduzeća koristili smo sljedeće izvore financiranja:

- a) vlastite izvore
- b) kredite
- c) dio iz vlastitih izvora dio uzimanjem kredita iz banke
- d) putem poticaja države
- c) putem poticaja iz EU fondova.

11. Informiranost o različitim(dostupnim) izvorima financiranja dala mi je dodatnu motivaciju za pokretanje obiteljskog poduzeća.

- a) Da jer vlastitim izvorima ne bi bilo moguće pokrenuti poslovanje.
- b) Ne, jer nisam bio/la informiran/na u trenutku pokretanja poslovanja.
- c) Da jer bez informacija ne bih znao/znala za mogućnosti uzimanja poticaja od države ili Europskih fondova.

Sljedeće izjave molim pažljivo pročitajte, te im dodijelite stupanj slaganja u rasponu vrijednosti od 1 do 5 (1 -potpuno neslaganje s izjavom , 5 -na potpuno slaganje)

1) Poduzeće je moguće financirati samo vlastitim financijskim izvorima	1	2	3	4	5
2) Poduzeće nije moguće pokrenuti bez tuđih izvora financiranja	1	2	3	4	5
3) Informiranost o izvorima financiranja doprinosi razvoju obiteljskih poduzeća	1	2	3	4	5
4) Moguće je dobiti poticaj iz EU fondova za pokretanje poslovanja	1	2	3	4	5
5) Eu fondovi nisu povezani s financiranjem poduzeća	1	2	3	4	5
6)Obiteljsko poduzeće mogu pokrenuti samo bogati ljudi	1	2	3	4	5
7) Zbog visokih bankarskih troškova pribjegavamo korištenju alternativnih	1	2	3	4	5

financijskih izvora

8) Zbog visokih troškova suzdržavamo se ulaziti u investicijske pothvate	1	2	3	4	5
9) Pribjegavam korištenju vlastitih izvora financiranja umjesto zaduživanja	1	2	3	4	5
10) Poduzeće može uspjeti bez informiranosti o alternativnim izvorima financiranja	1	2	3	4	5