

# Generacijski izazov digitalizacije poslovanja u obiteljskom poduzeću

---

**Bošnjak, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN University / Sveučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:043943>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-01**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN' University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**GENERACIJSKI IZAZOV DIGITALIZACIJE  
POSLOVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU**

Marko Bošnjak

Zagreb, 2024.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Prijediplomski stručni studij

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**GENERACIJSKI IZAZOV DIGITALIZACIJE POSLOVANJA U  
OBITELJSKOM PODUZEĆU**

Mentorica: mr.sc. Gordana Ćorić, v.pred.

Student: Marko Bošnjak

Zagreb, ožujak 2024.

# SADRŽAJ

PREDGOVOR .....	I
SAŽETAK .....	II
ABSTRACT .....	III
1. UVOD.....	1
2. TEORIJSKI OKVIR.....	2
2.1. Obiteljsko poduzetništvo .....	2
2.2. Generacijski izazovi .....	3
2.3. Digitalizacija poslovanja .....	4
2.4. Digitalna transformacija.....	7
2.5. Planiranje rasta i razvoja poduzeća .....	8
2.6. Životni ciklus poduzeća .....	9
2.7. Poslovni modeli.....	11
3. SJEMENARNA d.o.o.....	14
3.1. Povijest poduzeća Sjemernarna .....	15
3.2. Generacijski izazovi .....	16
3.3. Trenutno poslovanje maloprodaje i veleprodaje .....	17
3.4. Brendovi .....	18
3.5. Potencijali rasta .....	19
3.6. Faze životnog ciklusa .....	20
3.7. Poslovni modeli u Sjemernarni.....	21
3.8. Stanje digitalizacije u poduzeću .....	22
3.9. Način oglašavanja .....	23
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	25
4.1. Predstavljanje tijeka istraživanja, istraživačkih metoda i instrumenata .....	25
4.2. Rezultati istraživanja .....	26

4.3. Rasprava.....	33
5. ZAKLJUČAK I PREPORUKE.....	35
LITERATURA .....	37
POPIS SLIKA.....	39
PRILOZI .....	40
Prilog 1: Podsjetnik za vođenje intervjua.....	41
Prilog 2: Prijepisi sažetaka provedenih intervjua.....	43
01N DOMAGOJ BOŠNJAK.....	43
02N FILIP BOŠNJAK.....	47
03N IVO BOŠNJAK .....	51
04O DRAGO BOŠNJAK.....	55
05O MIRO BOŠNJAK.....	59
Prilog 3: Organizacijska struktura poduzeća Sjemenarna.....	63

## **PREDGOVOR**

Ovaj rad predstavlja rezultat temeljitog istraživanja koje je provedeno u svrhu istraživanja teme "*Generacijski izazov digitalizacije poslovanja u obiteljskom poduzeću*" te analize njezine važnosti i implikacija.

Ovom prilikom se zahvaljujem svima koji su mi pružili podršku tijekom izrade ovog rada, a posebno bih se zahvalio članovima poduzeća Sjemenarna koji su mi pomogli s potrebnim informacijama za rad, ispitanicima koji su sudjelovali u intervjuu te mentorici mr.sc. Gordani Ćorić na smjernicama tijekom izrade rada.

Nadam se da će ovaj rad biti koristan izvor informacija na temu i da će pružiti uvid u njezine različite aspekte.

Hvala na čitanju.

## SAŽETAK

U ovom završnom radu se govori o digitalizaciji poduzeća te generacijskim izazovima na primjeru obiteljskog poduzeća pod nazivom Sjemenarna. Nakon pojašnjenja ključnih pojmova poput generacijskih izazova, digitalizacije poslovanja, digitalne transformacije, planiranja rasta i razvoja poduzeća, životnog ciklusa poduzeća te poslovnih modela, predstavljeno je promatrano poduzeće. Prikazani su počeci i nastanak poduzeća, procesi širenja, trenutno poslovanje, način na koji se poduzeće digitaliziralo te kako je tehnologija mijenjala način poslovanja. Predstavljene su raznovrsni brendovi ovog poduzeća te način komuniciranja s kupcima u svrhu dobivanja uvida u trenutno stanje i status digitaliziranosti poduzeća kao i novih mogućnosti koje digitalizacija otvara za poduzeće.

U istraživačkom dijelu rada, koji je napravljen na temelju intervjua s vlasnicima i nasljednicima ovoga poduzeća, dobiveni su uvidi u generacijske izazove digitalizacije obiteljskog poduzeća.

Na samom kraju predstavljen je zaključak gdje je prikazano autorsko mišljenje o ovom radu, a sumirane spoznaje prikupljene nakon provedenog istraživanja te predstavljene preporuke za praksu.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, digitalizacija poslovanja, generacijski izazov, poslovni modeli

## **ABSTRACT**

### **THE GENERATION CHALLENGE OF BUSINESS DIGITALIZATION IN A FAMILY BUSINESS**

This final paper discusses the digitization of companies and generational challenges using the example of the family company Sjemenarna. After explaining key concepts such as generational challenges, business digitization, digital transformation, business growth and development planning, company lifecycle, and business models, the observed company is presented. The beginnings and establishment of the company, expansion processes, current business operations, the way the company digitized, and how technology changed business operations are showcased. Sjemenarna's diverse brands are presented, as well as the way of communicating with customers to gain insight into the current state and status of the company's digitalization and the new possibilities that digitization opens for the company. In the research part of the paper, based on interviews with owners and successors of this company, insights into the generational challenges of digitizing a family business were obtained. At the very end, a conclusion is presented where the author's opinion on this paper is shown, summarizing the findings gathered after the conducted research, and recommendations for practice are presented.

Keywords: family entrepreneurship, digitization, generational challenge, business models



## 1. UVOD

Generacijski izazov digitalizacije poslovanja u obiteljskom poduzetništvu bitna je tema jer je tehnologija u svijetu iznimno razvijena te se mijenja iz dana u dan. Kako dolazi do napretka digitalizacije, mijenja se te prilagođava i način upravljanja poslovnim aktivnostima. Poslovanje se značajno razlikuje sada u odnosu na ono od prije 10 godina, a kamo li tek od prije 30-40 godina kada digitalni uređaji nisu bili tako prisutni i dostupni svima. Tehnologija je tako postala neizostavan čimbenik, kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovnom. Značajno je olakšala poslovanje, a na osobit način mobilni uređaji i prijenosna računala preko kojih se vrlo brzo može doći do svih potrebnih informacija.

Motivaciju za pisanje ove teme autor je dobio jer je i sam dio obiteljskog poduzeća te je iz prve ruke bio u doticaju s navedenim promjenama koje su se dešavale u poduzeću ponukane razvojem digitalizacije. Također, pronalazi se u temi jer su pred njim izazovi daljnjeg razvitka, praćenje trendova i usavršavanje načina poslovanja.

Istraživački dio rada se bazira na intervjuiranju 5 ispitanika, odnosno dva osnivača i tri nasljednika koji su odgovarali na pitanja vezana za njihovo poduzeće.

U drugom poglavlju postavljen je teorijski okvir o obiteljskom poduzetništvu, generacijskim izazovima, a potom o digitalizaciji u poslovanju, planiranju rasta i razvoja poduzeća kao i životnim ciklusima poduzeća odnosno poslovnim modelima.

U trećem poglavlju se detaljnije piše o obiteljskom poduzeću *Sjemenarna d.o.o.* kojem autor pripada. Opisuju se sami počeci ove firme, njezina struktura, trenutno poslovanje maloprodaje i veleprodaje te o brendovima koje je Sjemenarna zaštitila, a koji iz godine u godinu bilježe porast. Nadalje, piše se o marketingu poduzeća, ulaganjima u vlastite proizvode, načinima oglašavanja te o načinu na koji su se oni širili i razvijali tijekom godina uz digitalizaciju.

Naposljetku, četvrto poglavlje sadržava istraživački dio koji je proveden na temelju intervjuiranja 5 ispitanika iz Sjemenarne – vlasnicima poduzeća *Sjemenarna d.o.o.*, koji su ujedno i osnivači, te s nasljednicima.

Na kraju rada je zaključak u kome se sumiraju najvažnije spoznaje dobivene izradom ovoga rada, te daje osvrt na način ispunjavanja zadatka završnog rada.

## 2. TEORIJSKI OKVIR

U ovom poglavlju se govori o obiteljskom poduzetništvu te o suvremenim izazovima s kojima se takva poduzeća danas susreću poput generacijskih izazova, digitalizacije poslovanja, digitalne transformacije, planiranja rasta i razvoja poduzeća, životnog ciklusa poduzeća te poslovnih modela. U ovom poglavlju se pobliže pojašnjavaju navedeni pojmovi jer oni imaju veliki utjecaj na kvalitetno funkcioniranje obiteljskog poduzeća, a osim toga, razumijevanje tih izazova će poslužiti za osmišljavanje i provođenje, ne samo istraživačkog dijela ovoga završnog rada, već i pripremu za poslovanje u budućnosti.

### 2.1. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljsko poduzetništvo je jedan od najpopularnijih oblika organiziranja i upravljanja poduzećem. Ovakvo poduzeće ima mnoštvo pozitivnih stvari, a velika je prednost je ta što su članovi obitelji unutar poduzeća iznimno predani radu jer ono za njih predstavlja više od posla. Također, atmosfera je iznimno važna - bitno je da se svi uključeni osjećaju ugodno i da su dobri odnosi između zaposlenika. Ako je obitelj složna, takvo će biti i njihovo poduzeće, stoga je ključno da odnosi između članova obitelji budu na odgovarajućoj razini. Prema Kružiću i Bulogu (2012) kada se povezuju pojmovi *obiteljski* i *biznis*, moguće je pronaći utjecaj obitelji na poslovanje poduzeća. Takvo poduzeće predstavlja zajedništvo triju elemenata:

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji),
2. vlasništva nad kapitalom poduzeća,
3. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje najznačajnijih odluka (koji proizlaze iz odrednice poslovanja).

Mala i srednja poduzeća su izvor energije koja može uvelike pridonijeti rastu gospodarstva. Uostalom, mala i srednja poduzeća nude najviše radnih mjesta. Sposobnost brze reakcije i brzog uvođenja promjena u različitim gospodarskim prilikama čini obiteljska poduzeća vrijednim segmentom gospodarstva (Bistričić, 2011).

Smjena generacija u obiteljskom poduzeću predstavlja velik izazov. Nastaju problemi jer se stvaraju konkurenti za određena mjesta. Za svako obiteljsko poduzeće osobito je važno postaviti određena pravila koja vrijede jednako za sve članove obitelji. Treba poštivati hijerarhiju i znati tko

što radi. Podatak koji govori kako samo oko 30% obiteljskih poduzeća preživi smjenu generacije prikazuje koliko je to uistinu izazovno i zahtjevno te koliko je bitno imati što bolje odnose i što precizniji i kvalitetniji plan (PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2010/2011, 2011, prema Ivančić, 2021).

Prema tome, obiteljsko poduzetništvo može u poslovnom smislu biti jako dobro rješenje za članove obitelji, ali također može biti i prekretnica za samu obitelj i odnose unutar nje. Potrebno je uzeti u obzir sve faktore prilikom donošenja odluke i osnivanja određenog obiteljskog poduzeća. Dakle, potrebno je razraditi plan o pokretanju obiteljskog poduzeća, istražiti ima li pothvat potencijala za stvaranje odgovarajućeg profita te dijele li svi članovi, koji bi postali zaposlenici u tome poduzeću, bitna mišljenja, odnosno ideje na koji način bi to poduzeće radilo, razvijalo se i širilo.

## **2.2. Generacijski izazovi**

Često se za smjenu generacija kaže kako je to kritična faza svakog obiteljskog poduzeća. Generacijski izazovi u obiteljskom poslovanju su jako zahtjevni. Javlja se previše pitanja, na nove se generacije stavlja veliki teret da poduzeće postane još bolje nego što je bilo. Novim generacijama koje imaju obiteljsko poduzeće više-manje je predodređeno da će i oni jednog dana biti njegov dio, odnosno nasljednici. Stoga je u obiteljskim poduzećima uvijek prisutno pitanje jesu li su nove generacije spremne na to i jesu li pojedinci dovoljno kvalificirani da nastave posao koji su radili njihovi preci, odnosno osnivači poduzeća (Alpeza i Peura, 2012).

Od novih generacija se najčešće traži da uvode nove tehnologije i da pokušaju modernizirati posao kako bi poduzeće bilo što konkurentnije i kako ne bi izgubilo korak s trendovima. Također, osnivači nerijetko očekuju da se radi po njihovom *režimu*, čak i kada nastupe nove uprave poduzeća, što mlađim generacijama ne daje dovoljno slobode da se iskažu i pridonesu svojom svježinom i idejama (Alpeza i Peura, 2012).

Nadalje, najčešće postoji više članova iz nove generacije koje nasljeđuju obiteljsko poduzeće, što predstavlja svojevrsnu konkurenciju i natjecanje za pozicije između novih članova, a to također može biti zahtjevno. Za taj segment važno je održavati dobre međuljudske odnose, da se u određenom trenutku situacija može riješiti mirno i jednostavno. Bitno je imati dobar plan za

svakoga člana obitelji koji sudjeluje ili bi želio sudjelovati u radu obiteljskog poduzeća, predodređene pozicije i odgovarajuće zadatke (Alpeza i Peura, 2012).

Kao što je i prethodno navedeno, tek oko 30% obiteljskih poduzeća preživi smjenu generacija, što iz razloga nezainteresiranosti u novoj generaciji, a što zbog neslaganja unutar obitelji (Alpeza i Peura, 2012). Najbolji savjet za smjenu generacije je dobra i temeljita priprema. Nužno je sagledati sve potrebe i probleme, kako sadašnjeg, tako i budućeg stanja u poduzeću, analizirati promjene koje su potrebne kako bi smjena generacije bila što bezbolnija. Također, treba pretpostaviti koji su potencijalni problemi koji bi se mogli dogoditi na tom putu, odrediti u kojoj se situaciji trenutno nalazi poduzeće, odnosno koja je potencijalna situacija u budućnosti. Iz različitih perspektiva napraviti najbolji mogući raspored pozicija i zadataka te ustanoviti hijerarhiju prema kvalifikacijama, odgovornosti i angažiranosti nasljednika (Alpeza i Peura, 2012).

Na smjenu generacije treba gledati pozitivno jer poduzeće već postoji, ono djeluje i napreduje samim činom dolaska novih članova obitelji. Kako se ne radi o *početku od nule*, obiteljskom poduzeću su na raspolaganju brojni članovi obitelji kojima je u interesu da to poduzeće preživi, potraje i uspije. Osim djelovanja osnivača - članova obitelji koji su tu prisutni i kao mentori, tu su i novi članovi obitelji koji se pridružuju poduzeću i dolaze s novim idejama. Oni su nerijetko obrazovaniji u pogledu suvremenih tehnologija i njihovog korištenja, dolaze s velikim spektrom svježih, novih ideja i načina za modernizaciju poslovnih procesa, a shodno tome, i načina poslovanja te širenja poduzeća (Alpeza i Peura, 2012).

### **2.3. Digitalizacija poslovanja**

Digitalizacija se u poslovanju najčešće očituje u promjeni tradicionalnih poslovnih modela putem korištenja različitih tehnologija koje mogu biti ključni u borbi s konkurencijom na tržištu. Tako primjerice, Amazon putem svoje mrežne stranice i aplikacije prodaje svoje, ali i proizvode svojih partnera. Glovo, eBay i Uber pak nude sučelje kojim se povezuju dionici koji nešto nude i kupuju, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama. Proces proizvodnje, odnosno stvaranja vrijednosti za takva poduzeća podrazumijeva neprestano održavanje mrežnih resursa. Pritom treba imati na umu da važan dio kontinuiranoga procesa stvaranja vrijednosti podrazumijevaju i aktivnosti promocije platforme (Rupčić, 2022). Poduzeća koja prihvaćaju promjene na tržištu i u tehnologiji stječu prednost nad konkurencijom. Internet je sada standardan alat za bilo kakvo planiranje, bilo da se

radi o planiranju odmora, učenja, gledanja filmova ili odlaska u kupnju, vrlo je vjerojatno da će se prvo istražiti *online* ponuda. Internet nudi pregršt mogućnosti, međutim, tu se nalaze i prepreke u neometanom korištenju sadržaja na internetu jer dolazi do ograničenja i ne može se ostvariti potpuni potencijal. To u velikoj mjeri može ometati poduzeća koja se oslanjaju isključivo na internet. Prema podacima Europskog vijeća samo 7% malih i srednjih poduzeća ostvaruje internetsku prodaju u drugoj zemlji članice EU, stoga se na tome dosta radi kako bi se ta brojka povećala (Knežević i Glavurdić, 2018).

Kako se mijenja način poslovanja, tako se mijenja i tržište pa i ono postaje digitalno. Takvo tržište djeluje na drugačiji način i ima drugačija obilježja od tradicionalnog. Bitno je dobro analizirati tržište, odrediti vrstu i obuhvat mjera kao i ubrzati njihovu primjenu. Digitalne platforme imaju inovativnije poslovne strategije pa se zbog toga treba prilagoditi regulacija poslovanja kako bi obuhvatila sva obilježja koja nosi digitalno tržište (Franc, 2020).

Primjenom digitalizacije u poslovanju također dolazi do velikih promjena i u maloprodaji. Ona se nalazi u velikim izazovima zbog mobilnosti potrošača, potrebom za snažnom orijentacijom na praćenje i analizu ponašanja potrošača te prelazak na internetsku kupovinu, odnosno kupovanje *online*. Nužno je pažljivo proučiti ovo područje jer je digitalna transformacija poslovanja maloprodaje neizbježna. Sve više trgovaca teži digitaliziranju poslovanja pa te aktivnosti dovode do novih kanala za interakciju s kupcima kao i novih načina za bolje korištenje vlastitih resursa. Trgovci moraju pronaći nove načine za prikupljanja podataka kako bi iskoristili ove mogućnosti uz korištenje analitika aktivnosti na društvenim medijima, ali i na druge načine koji su kompatibilni s rastućim digitalnim svijetom (Burilović, 2020).

Digitalizacija poslovanja podiže kvalitetu poduzeća i povećava kvalitetu rezultata u smislu povećanja učinkovitosti, mogućnosti bržeg i kvalitetnijeg analiziranja podataka, smanjivanju operativnih troškova, smanjivanju mogućnosti ljudskih pogrešaka, boljoj kontroli poslovanja, sigurnosti čuvanja podataka te boljem i sigurnijem odnosu s kupcima<sup>1</sup>.

Digitalizacija ima veliko značenje glede konkurentnosti u poslovanju, a tri glavne značajke digitalne konkurentnosti su: znanje, tehnologija i spremnost za budućnosti. Faktor znanja prikazuje

---

<sup>1</sup> Što je digitalna transformacija poslovanja i kako ju financirati kroz EU fondove? *Calluro.hr*. Preuzeto s: <https://www.calluro.hr/sto-je-digitalna-transformacija-poslovanja-i-kako-ju-financirati-kroz-eu-fondove.aspx> (05.02.2023.)

nematerijalni dio naglašavanja procesa digitalizacije poslovanja. On se odnosi na pokazatelje koliko određena država nudi i dopušta gospodarstvu s obzirom na kvalitetu ljudskog kapitala, razinu ulaganja u obrazovanje i istraživanje (Salihić, 2022).

Značenje tehnologije jest da analizira okruženje kroz koje je moguće daljnje razvijanje. Ono se prvenstveno odnosi na postojeću tehnološku infrastrukturu, dostupnost i kvalitetu kapitala za ulaganje te na razinu potpore u pogledu inovacija.

Faktor spremnosti za budućnost odnosi se na spremnost gospodarstva za samu digitalizaciju. Potrebno je proučavati i analizirati sve bitne čimbenike koji mogu utjecati na digitalizaciju kao što su poslovne agilnosti, integracije informacijske tehnologije (IT) te stavovi i mišljenja dionika (Salihić, 2022).

Digitalizacija poslovanja je uvelike poboljšala odnos poduzeća s kupcima. Kako se tehnologija širi i razvija, tako se razvijaju softveri kao i razne aplikacije koje pojednostavljaju rad. Tako sada postoje aplikacije, društvene mreže i *web*-stranice gdje kupci iz svog doma uz samo jedan klik mogu vidjeti i istražiti sve što poduzeće nudi. Također, dostupne su im i druge informacije poput adrese, radnog vremena, kontakata i slično. U pogledu razine digitalizacije poslovanja, država koja prednjači u tome je SAD, kao najveće gospodarstvo na svijetu. Idući na tablici se nalazi Hong Kong pa zatim slijede dvije skandinavske zemlje: Švedska te Danska. „Azijske tigrove“ uz Hong Kong čine još Singapur, Tajvan i Južna Koreja koji jako dobro stoje po pitanju digitalizacije. Od navedenih se samo Južna Koreja ne nalazi među prvih 10 (Salihić, 2022). Nadalje, što se tiče digitaliziranja poduzeća u Hrvatskoj, nalazi se na 19. mjestu od ukupno 27 država članica Europske Unije (Salihić, 2022). U odnosu na prosjek zemalja članica Europske unije Hrvatska se nalazi 23% ispod prosjeka. Jasno je da bi se digitalizacija morala puno brže uvoditi i razvijati kako bi hrvatska poduzeća bila u mogućnosti konkurirati na europskoj razini<sup>2</sup>.

Digitalizacija u poslovanju može biti primijenjena na puno različitih poslovnih pozicija i pri tome značajno olakšati posao svima uključenima. To su, primjerice, područja poput digitalnog marketinga, nabave, automatizacije poslovnih procesa, knjigovodstva te, naravno, računovodstva. U suštini, najbitnija prednost digitalizacije u poslovanju je ta da ona pojednostavljuje način

---

<sup>2</sup> Uplift (2021). *Čak 92% poduzeća u Hrvatskoj vidi digitalnu transformaciju kao priliku za napredak, ali samo 35% je stavlja među top tri teme s kojima se njihovo poduzeće treba pozabaviti.* Preuzeto s: <https://uplift.hr/informacija/cak-92-poduzeca-u-hrvatskoj-vidi-digitalnu-transformaciju-kao-priliku-za-napredak-ali-samo-35-je-stavlja-medu-top-tri-teme-s-kojima-se-njihovo-poduzece-treba-pozabaviti> (05.02.2023.)

poslovanja. Koliko je bitno da je zaposlenicima lakše poslovati, toliko je bitno i da je kupcima olakšan pristup informacijama i uslugama koje poduzeće nudi, stoga bi poduzećima trebalo biti iznimno važno digitalizirati svoja poslovanja, na obostrano zadovoljstvo.

## **2.4. Digitalna transformacija**

Digitalna transformacija je puno više od same digitalizacije pojedinih procesa. Glavna značajka digitalne transformacije se ogleda u promjeni tradicionalnog načina poslovanja preko korištenja digitalne tehnologije, ali isto tako i primjenom novih poslovnih modela koje su nastale transformacijom. Digitalnu transformaciju se treba shvatiti kao živući i neprestani proces u koji trebaju biti uključeni svi zaposlenici kako bi se pronašao najbolji način za primjenu i kako bi se postigli ciljevi poduzeća (Salihović, 2022). Transformacija uvijek predstavlja neku vrstu promjene, odnosno predstavlja proces u kojem se događa određena prilagodba u određenom vremenskom razdoblju. Shodno tome, digitalna transformacija predstavlja proces koji započinje u trenutku kada organizacija započne s promjenama, odnosno uvrsti nove dostupne tehnologije u svim mogućim područjima poslovanja pa sve do trenutka njihove integracije. Za uspješno provođenje digitalne transformacije, iznimno je važno da zaposlenici budu dobro pripremljeni za promjene, što podrazumijeva razne obuke i edukacije koje im poduzeće osigura. Digitalna transformacija u poslovanju može nastati u više različitih područja kao što su automatizacija poslovnih procesa, marketing, digitalizacija, prodaja i slično. Zastoj u digitalnoj transformaciji poduzeća često uzrokuje strah. Strah od napretka se javlja jer taj napredak iziskuje ulaganje i vrijeme - vrijeme koje će se vrlo vjerojatno oduzeti od svakidašnjih radnih obaveza kako bi se postigla kvalitetna edukacija zaposlenika (Digitalna transformacija u Hrvatskoj, 2020, prema Grčić, 2021).

Također, brojna poduzeća odbijaju napraviti tu transformaciju jer se pojam digitalne transformacije često ne razumije u potpunosti. Glavna prednost digitalne transformacije jest da ona nudi zaposlenicima neograničen pristup podacima, odnosno da se sve informacije mogu pronaći u bilo kojem trenutku. Potreban je određeni vremenski period da se sve posloži, ali ako se ta transformacija provede po planu, onda je poduzeće u velikoj prednosti u odnosu na konkurente.

Razvijanjem novih tehnologija te aplikacija bitno se mijenja način poslovanja jer poduzeća mogu biti bolje povezana s kupcima, a kupci imaju sve potrebne informacije o poduzeću nadohvat ruke. Prema tome, digitalna transformacija zapravo mijenja čitav način poslovanja nekog poduzeća i to

je razlog zbog kojeg poduzeća odugovlače s provođenjem te promjene, nikad pouzdano ne mogu znati što neka novost donosi.

U nekim poduzećima je, primjerice, sasvim dovoljno uvesti internetske stranice ili napraviti račune na društvenim mrežama, kako bi se što više povezali s kupcima; međutim neka poduzeća trebaju mijenjati čitav sustav poslovanja, što predstavlja znatno ozbiljniji i zahtjevniji pothvat.

## **2.5. Planiranje rasta i razvoja poduzeća**

Planiranje rasta i razvoja poduzeća predstavlja bitan segment, ne samo za to poduzeće nego i za čitavo gospodarstvo jedne zemlje stoga je važno ispravno ga protumačiti i isplanirati rast. Odrediti na koji način bi se poduzeće trebalo razvijati te je li uopće moguće da to poduzeće raste, odnosno da širi svoj spektar usluga i na koji način.

Glavni faktori koji utječu na planiranje rasta i razvoja su karakteristike poduzetnika, karakteristike poduzeća te strategija. Glavne karakteristike poduzetnika koje su bitne za planiranje rasta i razvoja poduzeća su motivacija, stupanj obrazovanja i menadžersko iskustvo, dok su ključne karakteristike poduzeća starost poduzeća, pravni oblik te veličina i moć samog poduzeća (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022).

Što se tiče strategije, najbitnije stavke za planiranje rasta i razvoja poduzeća su tehnološka sofisticiranost, tržišno pozicioniranje te novi proizvodi. Strategija je ujedno i glavni čimbenik planiranja rasta i razvoja jer sadržava plan rada koji opisuje na koji način će se poduzeće širiti (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022).

Rast i razvoj nekog poduzeća nisu samo u interesu vlasnika, već u interesu čitave države. Rastom i razvijanjem poduzeća poboljšavaju se ekonomska i politička slika te države jer se otvaraju brojne radne pozicije, traži se više radne snage, odnosno smanjuje se broj nezaposlenih. Također, ta poduzeća doprinose inovativnosti i produktivnosti gospodarstva određene zemlje, a samim time unaprjeđuje državu.

Neki od čimbenika kojima se mogu mjeriti rast i razvoj određenog poduzeća su povećanje zaposlenika, povećanje prihoda poduzeća od prodaje, povećanje imovine te povećanje proizvodnje, što opet pozitivno pridonosi gospodarskoj slici. (Mezulić Jurić i Alpeza, 2022)



Nedostatak ovih čimbenika, ali i nedostaci vizije, upravljačkih sposobnosti i financijskih sredstava ograničavaju širenje i razvijanje poduzeća. Potrebno je osvijestiti nužnost postojanja politika na državnoj i lokalnoj razini koje će poticati rast i razvoj obiteljskih poduzeća te im olakšati rješavanje problema karakterističnih za obiteljsko poduzetništvo.

## 2.6. Životni ciklus poduzeća

Životni ciklus poduzeća prikazuje u kojoj se situaciji, odnosno fazi trenutno nalazi poduzeće. Prema Adizesovom modelu rasta, postoji deset faza životnih ciklusa poduzeća (Adizes, 2006). Model se sastoji od dva glavna ciklusa, a svaki ciklus ima po pet faza. Ta dva glavna ciklusa su: **ciklus rasta**, u koji spadaju faze udvaranja, doba povoja, *go-go* faza, adolescencije te faza top-forme, te **ciklus starenja**, u koji spadaju stabilnost, aristokracija, rana birokracija, birokracija te, naposljetku, sama smrt poduzeća (Adizes, 2006, prema Bogdan, 2017).

Prva faza je **udvaranje** gdje još ništa nije započeto, međutim ideja se nalazi u glavi osnivača. Tu se ideja razvija i sagledava je li ona doista izvediva.

Doba **povoja** je zahtjevno razdoblje jer u njemu osnivač preuzima rizik za svoju ideju, a počeci su uvijek izazovni. U ovom razdoblju svi rade puno i svi rade sve. Nije bitno dolaziti do novih ideja, već se bitno držati i raditi na osnovnoj. U ovoj fazi bitno je prodati što više proizvoda ili usluga kako bi poduzeće što prije postiglo profit. Tada je poduzeće jako ranjivo, stoga i najmanja greška može stvoriti veliki problem.

Iduća faza je **Go-go**, ona je pokazatelj koliko je ideja osnivača uspješna na tržištu te ako su podaci zadovoljavajući, omogućava poduzeću da raste. U ovoj fazi dolazi do većeg priljeva novca i širenja poduzeća. Ovdje je glavni moto *što više, to bolje* te u ovoj fazi osnivač mora delegirati određenu odgovornost zaposlenicima tako da poduzeće ostane u mogućnosti daljnje realizacije i bez njegove konstantne prisutnosti.

Faza **adolescencije** se smatra ponovnim rođenjem poduzeća jer je ono već dostiglo razinu gdje se previše proširilo te ga osnivač više ne može samostalno voditi. Tada je potrebno zaposliti menadžere koji će voditi određene dijelove posla. Osnivaču se zbog toga smanjuje opseg kontrole i slobode u vođenju poslovanja što može dovesti do sukoba i osnivačevog napuštanja poduzeća, jer se izgubilo povjerenje i poštovanje.

Zadnja faza koja se nalazi u ciklusu rasta je **Top-forma**. Do nje poduzeće dolazi ako sve ove prethodne faze prebrodi i uspije uspostaviti ravnotežu u poslovanju. Poduzeća koja su dospjela do ove faze imaju uravnoteženost između prodaje i profita, kratkoročnih i dugoročnih funkcija, fleksibilnosti i kontroliranosti te dobro definiranu organizacijsku strukturu.

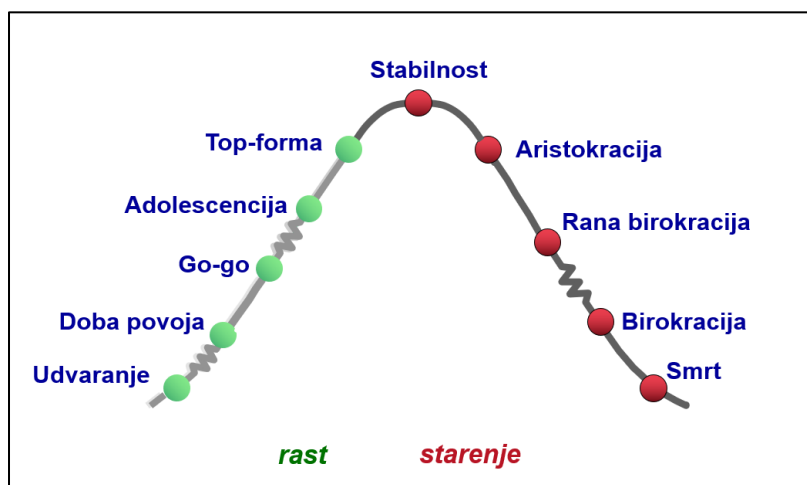
Drugi dio životnog ciklusa, **starenje** poduzeća za svoju prvu fazu ima **stabilnost**. Tu poduzeće ima najveći profit zato što nema daljnjeg širenja tj. nema toliko troškova kao u ciklusu rasta. U ovoj fazi je poduzeće stabilno, ali nema značajnijih vizija i ambicija rasta za budućnost, već su svi zadovoljni onime što predstavljaju i imaju.

Sljedeća faza koja se nadovezuje na fazu stabilnosti je faza **aristokracije**, gdje se vide prvi znaci opadanja poduzeća. Do toga dolazi jer je poduzeće odlučilo kako više neće ulagati u poslovanje i kako se neće širiti pa osjeća lagano opadanje, ali i dalje dobro stoji na tržištu. Nema više novih proizvoda, dok starim proizvodima raste cijena, u cilju dolaska do nekog prihoda. Samim time tvrtka gubi kupce i klijente.

U fazama **rane birokracije** i **birokracije** se primjećuje da se poduzeću bliži kraj i tu se konstantno postavljaju pitanja tko je kriv i gdje se pogriješilo, a ne gleda se način na koji bi se poduzeće vratilo na put te ispravile greške koje su napravljene. U tim fazama poduzeće je orijentirano na sigurne poslove koji ne donose toliko novca, a također ne žele ni preuzimati taj rizik jer su se već doveli u tešku situaciju. Zbog toga stava ostvaruje se izrazito malo prihoda, poduzeće ulazi u još veće probleme, a to ga dovodi do završne faze - **smrti poduzeća**, odnosno do situacije gdje poduzeće nestaje s tržišta (Adizes, 2006).

U nastavku Slika 2.1. prikazuje životni ciklus poduzeća po fazama. Na slici je prikazano pet faza koji pripadaju fazi rasta te isto toliko faza koji pripadaju fazi starenja.

Slika 2.1. Životni ciklus poduzeća



Izvor: Bogdan, H. (2017). *U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija?*

Glavni uzroci neuspjeha obiteljskog poduzeća su nesposobnost prilagođavanja promjenama u okruženju i zaštite konkurentskih prednosti, neuspješna interakcija između poslovnog i obiteljskog sistema te odluka da se ne angažira profesionalni menadžer (Alpeza, n.d.).

Također dolazi do problema kada osnivač nema nasljednika i nema kome proslijediti svoje poduzeće. U tom slučaju, kada osnivač više nije u mogućnosti voditi poslovanje, najbolja opcija mu je upravo prodaja poduzeća. Time dobiva određena financijska sredstva za umirovljenje i nema više odgovornost nad poduzećem (Lekaj, 2018).

## 2.7. Poslovni modeli

Poslovni model, najjednostavnije rečeno, prikazuje način na koji je neko poduzeće organizirano kako bi ostvarivalo profit. Alat kojim se dolazi do odgovarajućih poslovnih modela se zove platno poslovnog modela (*business model canvas*). Može se definirati i kao mapa koju poduzeća trebaju pratiti u nepredvidljivom gospodarstvu. Glavna zadaća poslovnog modela je da dionicima pobliže pojasni poduzeće, odnosno područje rada, način te ciljanu publiku. Bitno je dobro definirati platno poslovnog modela jer ono zaposlenicima daje uvid u ključne elemente i sigurnost određenog postupanja. Njihova zadaća je promatrati napredak poduzeća te na taj način povećati šanse za uspjeh. Može se reći kako poslovni model predstavlja formulu za uspjeh nekog poduzeća, stoga je važno da bude izrađen vrlo kvalitetno. Poslovni model također predstavlja bitnu stavku glede

borbe s konkurentima jer dobro napravljen poslovni model osigurava veliki iskorak ka vodstvu na tržišnim pozicijama. (Rupčić, 2022).

Poslovni modeli koji su zamijenili tradicionalnije su modeli **digitalne prodaje**. Njima poduzeća uspijevaju dobro predstaviti svoje proizvode bez potrebe za odlaskom u trgovinu da se istraži ponuda. Najveći problem ovog modela je što neki kupci i dalje žele sve vidjeti uživo, a osobito artikle koje prvi put kupuju. Zbog toga poduzeća trebaju inzistirati na recenzijama kupaca kako bi si međusobno pomogli oko proizvoda i pojednostavili kupovinu (Rupčić, 2022).

Nadalje, poznati poslovni modeli su **franšiziranje** i **licenciranje**. Ukratko, ovi modeli podrazumijevaju da poduzeća prodaju svoje proizvode, ali i dozvoljavaju drugim poduzećima da prodaju njihove proizvode pod zadanim imenom. Na taj način se poduzeće popularizira te omogućava dostupnost kupcima i van matične zemlje, bez potrebe da otvaraju vlastitu trgovinu, već se sve rješava na temelju franšiznog ili licencnog dogovora s drugim poduzećem. To je u biti dobitna kombinacija kako za jednu, tako i za drugu stranu (Rupčić, 2022).

Poslovni model koji je također jako uspješan je model **add-on**. U ovom modelu poduzeće pokušava privući kupce tako da nudi akcije na određene artikle na kojima bi imali minimalnu ili nikakvu zaradu, ali bi zarađivali na ostalim artiklima (Rupčić, 2022).

Poslovni model se sastoji od mnogo značajki, međutim treba biti što jednostavniji, da se njegov sadržaj može bez problema shvatiti. On znatno olakšava i sam način suradnje s poslovnim partnerima jer dobro razrađen poslovni model nudi privid u sve ono što to poduzeće radi i može. Mora biti razumljiv i onima koji nemaju nikakve veze s poslovanjem, na takav način se povećava vjerojatnost za uspjeh. Glavne stavke koje se moraju uzeti u obzir su strategija, strateški resursi, interakcija s korisnicima te mreža vrijednosti (Rupčić, 2022).

Međutim, nije dovoljno samo napraviti dobar poslovni model, već ga se zaposlenici trebaju uistinu pridržavati, znati sve informacije kako bi kupcima što bolje prikazali poduzeće. Iznimno je bitna komunikacija s kupcima jer ako poduzeće nema razvijenu komunikaciju, a krene u poslovni pothvat, doživjet će neuspjeh. Uz to, ispočetka neće ni znati zbog čega je došlo do neuspjeha te će vjerojatno posumnjati na nešto drugo, što može biti dvosjekli mač za poduzeće (Rupčić, 2022).

Poslovni model u suštini predstavlja logiku poslovanja nekog poduzeća. On sadrži cijeli koncept poslovanja, daje odgovor na ključna pitanja poput nabave proizvodnih čimbenika, njihove

transformacije te na kraju i plan samog proizvoda. Na taj način se prikazuje cjeloviti uvid u poslovanje jer poslovni model objašnjava način na koji poduzeće djeluje te kako stvara i isporučuje svoju vrijednost kupcima. Poslovni modeli poduzeća nisu zacrtani, oni se mijenjaju ovisno o novim menadžerima i načinima na koji oni razmišljaju unaprijediti poduzeće (Rupčić, 2022).

Potrebno je pratiti promjene u gospodarstvu, vidjeti što je trenutno moderno i koji način poslovanja najbolje odgovara djelatnosti kojom se poduzeće bavi te, shodno tome, ažurirati modele.. Istraživanje koje je 2012. godine proveo IBM, pokazalo je kako najuspješnija poduzeća svoje poslovne modele mijenjaju dvostruko češće nego ona manje uspješna poduzeća. Tako se može zaključiti kako inovacije nisu dovoljne samo kod proizvoda, nego su važne i za procese stvaranja vrijednosti, tj. kod elemenata poslovnog modela poduzeća (Rupčić, 2022).

U knjizi *Stvaranje poslovnih modela* koji su napisali Osterwalder i Pigneur (2014) predstavljene su analize devet segmenata poslovanja, tj. platno poslovnog modela preko kojeg se poslovni model može prikazati, a to su: kategorija kupaca, ponuda vrijednosti, resursi, poslovne aktivnosti, partnerski odnosi, kanali komunikacije, distribucije i korisničke podrške, odnosi s kupcima, troškovna struktura i izvori prihoda. Svi ovi čimbenici se mogu svrstati unutar četiri temeljna područja: kupci, ponuda, infrastruktura te financijska održivost.

Što se tiče kupaca, tu poduzeće može uzeti u obzir cjelokupno, odnosno masovno tržište ili određenu kategoriju kupaca, tj. tržišnu nišu. Kada poduzeće uzima masovno tržište, onda uzima u obzir sve kupce i bitno im je da budu rasprostranjeni što je više moguće. Tada prate potrebe svih kupaca i radi na tome da se proda što više robe uz pristupačne cijene. U slučaju kada je poduzeće fokusirano na određenu kategoriju kupaca, najviše se pazi na kvalitetu robe. Tada nisu svi u mogućnosti priuštiti taj proizvod, ali poduzeće je tada ionako fokusirano samo na one koji uistinu žele iznimno kvalitetnu robu koja je, shodno tome, skuplja od ostale (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Ponuda se smatra temeljem marketinškog miksa i samog postojanja poduzeća i ako poduzeće ima dobru ponudu onda bolje radi i razvija se, a ako je nema - onda će postepeno nestajati. Ne može u svakom poduzeću biti ista ponuda, ona mora biti realan prikaz mogućnosti određenog poduzeća.

Negativni segmenti koji utječu na ponudu poduzeća su manjak vremena, sredstava te ograničen pristup. U ponudi je bitan i dizajn koji često popularizira artikl i brend. Ponuda mora biti napravljena čitko i razumljivo za sve kupce, ali mora biti i estetski privlačna.

### 3. SJEMENARNA d.o.o.

Sjemenarna je poduzeće koje se bavi poljoprivredom, proteže se kroz čitavu Hercegovinu gdje se nalazi 8 maloprodajnih trgovina. Uz Bosnu i Hercegovinu, proširili su se i u Republiku Hrvatsku za koju su vezani veleprodajom te nude svoje proizvode u preko 2000 različitih lokacija.

Osnivači Sjemenarne su braća Drago, Mario i Miro Bošnjak. S godinama postojanja, dospjeli su i nasljednici koji su ulazili u poslovanje postepeno po završetku fakultetskog obrazovanja.

U nastavku, slika 3.1. i 3.2., prikazuju eksterijer i interijer prvootvorene trgovine Sjemenarna u Mostaru. Otvaranje ove trgovine označavalo je značajan rast poduzeća i osiguralo temelj za daljnje širenje.

Slika 3.1. Eksterijer poslovnice Sjemenarne u Mostaru



Izvor: autorova arhiva

Na slici se vide zaštitne boje poduzeća koje se koriste, prepoznatljiva žuta u kombinaciji sa zelenom. Vanjski dio trgovine uglavnom sadržava vrtni program, veće alate i namještaj.

Na slici 3.2. prikazana je unutrašnjost najveće trgovine koju ima Sjemenarna, ali i najvećeg agrocentra u Bosni i Hercegovini.

Slika 3.2. Interijer poslovnice Sjemenarne u Mostaru



Izvor: autorova arhiva

Na slici 3.2. je prikazan interijer Sjemenarnine trgovine u Mostaru, gdje također u uređenju prevladavaju žuti i zeleni tonovi, prikladni za djelatnost poduzeća i asortiman u ponudi.

### 3.1. Povijest poduzeća Sjemenarna

Sjemenarna je osnovana 1992. u Širokom Brijegu. Početak je bio skroman, Sjemenarna je posjedovala mali prostor u kojem se prodavao samo krumpir. Vrijeme u kojem se osnovala je bilo loše, ratno i bilo je jako teško raditi u takvim okolnostima. Međutim, Sjemenarna je uspjela opstati te se 1995. godine počinje graditi veći prostor za trgovinu i unos novih proizvoda, također još uvijek na teritoriju Širokog Brijega.

1998. godine gradi se trgovina u najvećem hercegovačkom gradu – Mostaru, što je bio ogroman uspjeh za poduzeće. Nadalje, 2001. godine otvara se trgovina u Grudama i dolazi do daljnjeg širenja ponude i asortimana. Sjemenarna je u to vrijeme nudila proizvode kupcima koje nigdje drugdje u zemlji nisu mogli kupiti. Kako se otvaranje trgovine u Grudama pokazalo kao dobra investicija, nedugo nakon toga se poduzeće širi u još jedan grad u Hercegovini - Ljubuški.

Nakon toga Sjemenarna se odlučila na novi korak, a to je bilo omogućavanje internetske trgovine i tako postala prva poljoprivredna trgovina koja ima takvu mogućnost kupovanja u Bosni Hercegovini. Shodno tom koraku, poduzeće se počelo oglašavati i putem radija, gdje ima svojih 5 radio postaja, ali također, ima i svojih 5 minuta dnevno na svim radio stanicama u Hercegovini.

Daljnja širenja događala su se 2008. godine kada se otvorila trgovina u Čitluku, potom 2016. godina otvorenje trgovine u Posušju, 2019. godine još jedna trgovina u Mostaru, te koncem 2022. godine u Stocu. Sjemenarna se nije širila samo u maloprodaji, već i u veleprodaji gdje je ostvarena suradnja s velikim brojem drugih poduzeća. U početku je veleprodaja također bila samo na razini Bosne i Hercegovine, međutim u posljednjih desetak godina Sjemenarna se počela širiti i po Hrvatskoj, ali i po Srbiji, prodajući svoje proizvode najvećim poduzećima Balkana. Najveće skladište u Hercegovini izgrađeno je 2018. godine čime se otvorilo 70 novih radnih mjesta. Kako Bosna i Hercegovina nije razvijena zemlja te se u njoj teško dolazi do posla, to je bila iznimna prilika za to područje. Zbog svih navedenih uspjeha i prinosa državi, ali i gradu, Sjemenarna je 2016. godine dobila nagradu grada Širokog Brijega za *Poduzeće godine na području Hercegovine*.

Slika 3.3. Odlomak članka o izvješću svečane sjednice gradskog vijeća

Na temelju Odluke Gradskog vijeća dodijeljena su javna priznanja onima koji su doprinijeli napretku i ugledu Grada Širokog Brijega ili su postigli izuzetne rezultate u različitim djelatnostima. Javna priznanja Zlatna plaketa „Grb grada Širokog Brijega“ dodijeljena su: Javnom poduzeću „Radio postaja Široki Brijeg“ (u ime Radio postaje Široki Brijeg priznanje je primio Mario Marušić - direktor), tvrtki „Sjemenarna“ d. o. o. (u ime tvrtke „Sjemenarna“ priznanje je primio prof. dr. Ivan Ostojić) i tvrtki „URBIS-86.“ (u ime tvrtke „URBIS 86.“ priznanje je primio Ivan Spajić- vlasnik).

Izvor: *Široki info*. Preuzeto s: <http://www.sirokibrijeg.ba/index.php/informativni-bilten-siroki-info/finish/24-informativni-bilten-siroki-info/1133-siroki-info-28> (22.03.2023.)

Slika 3.3. prikazuje odlomak članka o izvješću svečane sjednice Gradskog vijeća gdje su navedene nagrađivane organizacije koje su pridonijele napretku grada.

## 3.2. Generacijski izazovi

Promjene kod poduzeća su uvijek zahtjevne, a pogotovo kada se radi o pridruživanju nove generacije vodećim pozicijama. Ključna je dobra priprema kako bi poduzeće što bezbolnije prošlo tu tranziciju. Sjemenarna ima dosta članova nove generacije koji postepeno ulaze u poslovanje. Nije se još dogodila smjena generacije, ali se mlada generacija polako priprema za veće odgovornosti koju nose više pozicije. Glavni izazov za novu generaciju Sjemenarne je da poduzeće održi u porastu i nastavi njegovo širenje. Najveći izazov koji se stavlja za nove generacije su otvaranje maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj, koja bi osigurala veliku reklamu i otvorila vrata za strane kupce. Trenutno Sjemenarna posjeduje osam vlastitih maloprodajnih trgovina na području



Hercegovine, gdje je vodeći agrocentar. S obzirom na dosadašnji uspjeh, jasno je zašto se želi proširiti i na ostala područja. Otvaranje maloprodaje je dosta rizično, zahtijeva velika ulaganja i zbog toga je važno kvalitetno proučiti potencijalno mjesto otvaranja.

Kao što je već prije napisano u radu, ovom poduzeću je važno pratiti promjene u digitalizaciji i modernizirati poslovanje. Zbog toga je za članove obitelji iz nove generacije važno da prate i predlažu promjene u vezi s tehnološkim unaprjeđenjem poslovanja jer su oni bolje upoznati s tehnološkim dijelom nego stariji članovi obitelji. Važno je u posao unositi novitete koje su naučili na fakultetu, a koji se odnose na načine poslovanja te na poslovne modele koji poboljšavaju poslovanje. Primjenom tih noviteta u rad poduzeća, novi bi nasljednici imali priliku dati konkretan, vidljiv doprinos razvoju poduzeća.

Po pitanju veleprodaje, poduzeće je dobro rasprostranjeno po Balkanu, međutim uvijek može bolje i više, stoga je zadaća nove generacije da zadrže postojeće klijente, ali i da pokušaju pridobiti nove i tako nastave širenje. Sjemenarna se već dugi niz godina priprema za smjenu generacije u poduzeću na način da postepeno zapošljavaju mlađe članove te im daju određenu odgovornost za pojedinog dobavljača, uz, naravno, starijeg i iskusnijeg mentora. Taj način edukacije mladima nudi iskustvo, a starijima otvara prostor za postepeno smanjivanje svog dijela u poslu. Također, klijenti tako i dalje imaju sigurnost u poduzeće, zbog prisustva starijih članova, ali istovremeno upoznaju i mlade s kojima će u budućnosti u potpunosti obavljati posao. Tako su osnivači sa sebe otklonili dio odgovornosti i prenijeli ju na nove generacije, kako bi oni što prije osjetili poslovanje i stekli iskustvo koje je jako važno u ovom poslu.

### **3.3. Trenutno poslovanje maloprodaje i veleprodaje**

Sjemenarna u 2023. godini ima preko 250 zaposlenika u različitim područjima kao što su: nabava, marketing, IT podrška, računovodstvo i financije, odjel za prijevoz i transport robe, odjel za kontrolu kvalitete i, naravno, trgovački odjel. Između ostalog, u Sjemenarni je zaposleno 47 stručnih agronoma s fakultetskom diplomom.

Danas Sjemenarna raspolaže s 8 trgovina u 7 različitim gradova u Hercegovini. U Mostaru se nalazi najveća trgovina i koja, naravno, donosi i najviše profita. Najmanja trgovina se nalazi u Čitluku iako se razmatra mogućnost širenja te trgovine.

Nadalje, Sjemenarna raspolaže i mnogobrojnim proizvodima. Kao najbitniji proizvodi izdvajaju se sjemena različitog voća, povrća, cvijeća i trave. Međutim, poduzeće nije stalo samo na poljoprivrednim proizvodima, već se u njegovim trgovinama može pronaći mnoštvo proizvoda za kuću i okućnicu, kao što su: bazeni, božićne jelke, kosilice, trimeri, različiti ukrasi, sredstva protiv insekata, pumpe, noževi, daske za rezanje, pregače i slično. Čak se mogu pronaći i pojedine životinje poput papagaja, hrčaka ili zlatnih ribica, koje su posebna atrakcija među mlađim uzrastima.

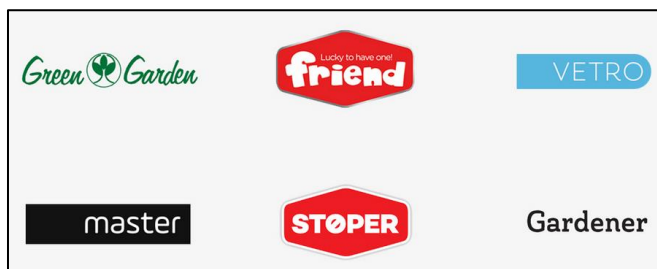
U Prilogu 3: *Organizacijska struktura poduzeća Sjemenarna*, prikazana je struktura poduzeća te vrste brendova koje posjeduje. Iz te slike vidljiva je podjela po ustrojstvu poslovanja, lokacijska raspodjela kao i spektar ponude. U zaglavlju se nalaze pobrojani brendovi pod okriljem Sjemenarne. Prikazano je i sestrinsko poduzeće u Hrvatskoj – GardenPetHome.

Sjemenarna ima veliku povezanost u veleprodaji, surađuje s preko 2000 lokacija. U početku je bila povezana samo s poduzećima iz Bosne i Hercegovine, dok je sada povezana i s onima iz Hrvatske te Srbije. Također, posluje i s pojedinim poduzećima u Italiji, Nizozemskoj i Grčkoj.

### 3.4. Brendovi

Sjemenarna svojim kupcima danas nudi artikle prilagođene regionalnom tržištu. Brendovi Green Garden, Pro Garden, Friend, Gardener, STOPER, VETRO i Master su sa svojim trenutnim karakteristikama pronašli mjesto kod kupaca i izazvali prepoznatljivost u odnosu na niz sličnih proizvoda. Na slici 3.4. prikazan je logo svakog pojedinog brenda.

Slika 3.4. Brendovi poduzeća Sjemenarna



Izvor: Sjemenarna. Preuzeto s: <https://sjemenarna.com/language/hr/green-garden-brand-2/> (22.03.2023.)

**Green Garden** brendom je označen najveći broj proizvoda i upravo Green Garden čini krovnu marku skupine proizvoda iz različitih kategorija, namijenjenih potrošačima roba široke potrošnje.

U sklopu brenda Green Garden su razni proizvodi podijeljeni u više grupa/kategorija: sjeme povrća, sjeme za ukrasne travnjake, sadnice ruža, lukovica i proizvodi za zaštitu i njegu biljaka. **Pro Garden** brend je namijenjen profesionalnim poljoprivrednim proizvođačima, sadrži robu za vinare, pčelare, raznovrsne dodatke prehrani, gnojiva i slično. **Friend** hrana za kućne ljubimce u svom asortimanu sadrži hranu za pse, mačke, hrčke, ribice, kornjače i određene vrste ptica. Proizvedena je od kvalitetnih i svježih sastojaka koje osiguravaju životinjama zdravlje i dobru formu te optimalnu količinu svih sastojaka za zdrav i aktivan život. **Gardener** je brend koji nudi kupcima sve proizvode koji su potrebni za rad u vrtu, kao što su kosilica, trimer, škare za vinovu lozu, različita ljekovita sredstva za bilje, ali sadrži i opremu za poljoprivrednike poput čizama, rukavica, sjenila i roleta. **STOPER** brend je pak namijenjen borbi protiv insekata, sadrži razne sprejeve, ljepila, kapi i slične proizvode kako bi se riješio problem insekata u kući i vrtu. **VETRO** brend je zaslužan za pokriće staklenih ambalaža, raznoraznih boca, dispenzera, čepova i tegli. **Master** brend pokriva područje kućanstva, nudi praktična kuhinjska pomagala, razne noževe i daske, opremu za roštilj, božićni, novogodišnji i ljetni program. Sa svim predstavljanim brendovima Sjemenarna radi već dugi niz godina, i oni su zaštitni znak ovoga poduzeća. Sjemenarna ih je zaštitila, dakle samo Sjemenarna može poslovati s njima na području Balkana.

### 3.5. Potencijali rasta

Sjemenarna ima i dalje veliki potencijal rasta jer ima raznoliku ponudu proizvoda. Njezini su proizvodi rasprostranjeni po cijeloj Bosni i Hercegovini, a dosta i po Hrvatskoj. Ovo poduzeće ima dobru reputaciju, a što se tiče Bosne i Hercegovine nalazi se na prvom mjestu po pitanju agronomije. Stoga se dosta brzo, ali i sigurno širi i po drugim državama. Nadalje, Sjemenarna ima veliki potencijala i za rast i zbog svojih brendova. Sve ih je više i raznolikijeg su karaktera te omogućuju poduzeću da raspolaže raznom robom vrlo dobre i provjerene kvalitete. Veliku količinu zarade poduzeću donose i hrana kućne ljubimce. Posebno, od 2021. veliku zaradu donose i ukrasne staklene boce, gdje je poduzeće odlično prepoznalo priliku za zaradu jer nema prevelike konkurencije u području Hrvatske i Bosne i Hercegovine, gdje se uvelike prave razna vina, ulja i likeri. Nadalje, još jedan veliki potencijal rasta poduzeća zaposlenici vide u proširenju prodajnog prostora u trgovinama izvan Bosne i Hercegovine, posebice u Hrvatskoj. S obzirom na to da Sjemenarna ima odlične proizvode u spomenutim područjima koji imaju odličan omjer cijene i kvalitete, to zasigurno tvori veliki prostor za širenje poduzeća. Cijene su niske zbog Sjemenarninih

ekskluzivnih ugovora s određenim brendovima i to je razlog zbog kojeg mogu jeftinije prodati proizvode velikim lancima od konkurencije. To je bitno za širenje u Hrvatskoj ili Srbiji jer su cijene u Bosni i Hercegovini niže pa je stoga cijena proizvoda iz ovog poduzeća uvelike pristupačna, uz, naravno, samu kvalitetu proizvoda.

### **3.6. Faze životnog ciklusa**

Faze životnog ciklusa određenog poduzeća vjerno prikazuju njegovu situaciju, odnosno u kojoj se fazi ono nalazi. To je važno znati jer ako poduzeće stupi u fazu za koju nije spremno, može nastati problem. Sjemenarna je poduzeće koje se i dalje nalazi u fazi rasta, u više podfaza. U go-go fazu pripada zbog trgovina koje su se nedavno otvorile, u posljednje dvije-tri godine, to su one u Stocu i Posušju. U fazi adolescencije se nalazi zbog trgovina koje su otvorili prije njih, a koje su ovladale područjem na kojem se nalaze i dalje se razvijaju. Samo sjedište poduzeća i najstarije trgovine, u Mostaru i Širokom Brijegu, se nalaze u top-formi životnog ciklusa.

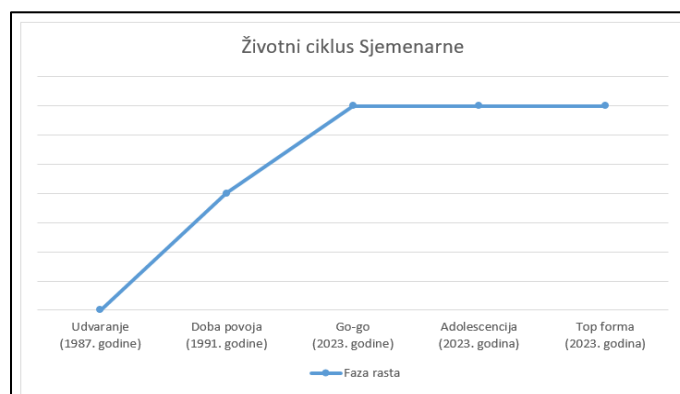
S obzirom na to, Sjemenarna je poduzeće koje trenutno ne pripada u cijelosti određenoj podfazi, već se cjepka u tri navedene, koje su sve unutar faze rasta. Činjenice koje to dokazuju su te da se asortiman iz godine u godinu širi, otvaraju se nove trgovine i broj zaposlenika bilježi konstantan porast.

U ovom poduzeću se na vodećim pozicijama nalaze tri osnivača i nova generacija nasljednika koji postepeno ulaze u poduzeće. Raspored je takav da svaki od nasljednika ima određeni asortiman za voditi pa na takav način nitko ne konkuruje nikome, štoviše moraju raditi kao tim. Teži se tome da se u ovim fazama ostane što duže kako bi poduzeće bilo dugovječnije.

Cilj Sjemenarne je opstati u svijetu poslovanja što je duže moguće, prioritet nije brza i velika zarada, već postepeno, ali kontinuirano razvijanje poslovanja. Iz tog razloga su već tri desetljeća aktivni i konkurenti na tržištu, s konstantnim rastom profita. Šire se umjereno tako da i dalje imaju cjelokupno poslovanje pod kontrolom, odnosno unutar obitelji.

Slika 3.5. prikazuje životni ciklus Sjemenarne od same ideje za osnivanje poduzeća do 2023. godine, prema autoru.

Slika 3.5. Životni ciklus Sjemenarne



Izvor: autorov rad

Slika 3.5. prikazuje da se Sjemenarna trenutno nalazi u fazi rasta, konkretnije prošla je kroz dvije prethodne faze i sada se nalazi u fazama *go-go*, adolescencija i top-forma. Do sada nije doživjela faze pada.

### 3.7. Poslovni modeli u Sjemenarni

Poslovni modeli se mijenjaju kako se mijenja i gospodarstvo. Posljednjih godina tehnologija vodi glavnu riječ u načinu poslovanja pa su poduzeća primorana unositi nove poslovne modele i inovacije. Shodno tome, i Sjemenarna je uvela nove poslovne modele, neki od njih su:

- **Model digitalne prodaje** - kao što je već navedeno prije u radu, ovaj model omogućava kupcima da provjere sve čime Sjemenarna raspolaže te nudi mogućnost kupnje bez posjeta trgovini.
- **Franšiziranje** - prodaja svojih artikla kupcima, ali i drugim poduzećima. Najveću franšizu su postigli sa svojim brendovima *Friend* te *Green Garden* te ih tako iznimno popularizirali.
- **Add-on model** – privlačenje kupaca raznim popustima i akcijama na udarne artikle poput hrane za kućne ljubimce ili sjemena. Kao što je i prije navedeno u radu, artikli koji su na akciji donose malu ili nikakvu zaradu, ali se očekuje kako će kupac kupiti još nešto što odmah stvara profit.

### **3.8. Stanje digitalizacije u poduzeću**

Segmenti koji su bitni u digitalizaciji i koji pokazuju u kakvom je stanju poduzeće su znanje, tehnologija te spremnost za budućnost (Salihić, 2022).

Segment znanja prikazuje razvoj okruženja države te koliko se ulaže u poduzeća i gospodarstvo. Bosna i Hercegovina po ulaganju i razvijanju gospodarstva ne pripada boljima u Europi, stoga to otežava poduzećima razvitak u poslovanju. U pogledu tehnološkog razvitka bitno je osigurati određeni kapital kako bi se poslovanje moglo osvježavati i napredovati sukladno okolini. Tu je Sjemenarna uvijek u korak s trendovima jer ima kapital koji joj služi za raznovrsne novitete koji se svakodnevno pojavljuju. Sjemenarna iskorištava što tehnologija nudi te joj to uvelike olakšava poslovanje i daje prednost nad konkurencijom. Prate se trendovi u pogledu društvenih mreža kako bi bili što pristupačniji kupcima, služi se Facebookom i Instagramom za svakidašnje praćenje noviteta i akcija. Također, Sjemenarna je pojednostavila komunikaciju među zaposlenicima na način da su napravili grupe na WhatsAppu i Viberu za obavijesti o bilo kakvim promjenama u poduzeću. Tu postoji više grupa, ovisno o području rada zaposlenika, te se tu nalazi sadržaj koji mora biti poznat svim sudionicima. Tako se Sjemenarna približila današnjem vremenu gdje su navedene aplikacije iznimno popularne, koristi ih velika većina ljudi na svakodnevnoj bazi.

U ovom poduzeću smatraju kako je to bolji način komunikacije među zaposlenicima nego putem službenog maila jer osobe nemaju naviku toliko često provjeravati obavijesti na toj platformi te je taj način komunikacije puno službeniji, za razliku od prije navedenih društvenih mreža.

Što se tiče digitalizacije raznih radnih strojeva, također se kontinuirano radi na tome. Nerijetko se uvode nove radne jedinice, prate se sve promjene kao i mogućnosti napretka i pojednostavljenja koje se mogu iskoristiti u njihovom poslovanju. Na primjer, jedan od posljednjih nabavljenih strojeva omogućava gravirani ispis na staklenu ambalažu koja je u Sjemenarninoj ponudi. Tako sada nude i mogućnosti personaliziranja staklene ambalaže, što se u vrlo kratkom roku pokazalo kao odličan potez. Također, svako određeno vrijeme, ovisno o potrebi, nabavlja se nova tehnološka oprema za rad poput stolnih računala, prijenosnih laptopa te poslovnih mobitela.

Navedene stavke ukazuju na to da poduzeće uspješno prati promjene u digitalizaciji i konstantno radi na ažuriranju i uvođenju novih tehnologija u poslovanje kako bi poduzeće ostalo konkurentno na tržištu.

### 3.9. Način oglašavanja

Sjemenarna redovito ulaže u svoje oglašavanje i smatra to bitnim. Na godišnjoj se bazi u tu svrhu odvaja između 5 i 10% ukupnih prihoda. Oglašava se putem svog časopisa, info-emisijama koje se redovito emitiraju na televiziji, te u emisijama na radio stanicama koje se emitiraju u svim gradovima na području Hercegovini, kao i putem vlastite *web*-stranice Sjemenarna.com<sup>3</sup>.

**Green Garden Glasilo**<sup>4</sup> je časopis u kojemu se nalaze novi proizvodi, ali i raznovrsni savjeti te upute za rad u vrtu, bilo u svezi sadnje i održavanje neke vrste sjemena ili jednostavno ukrašavanje vrta. Savjeti znatno olakšavaju rad u vrtu, pomažu im oko uroda i/ili ljepote vrta. Časopis izlazi svaki drugi mjesec i dostupan je svim kupcima Sjemenarne. Prilikom kupnje u trgovinama Sjemenarne, kupci dobivaju besplatan uzorak aktualnog časopisa.

Slika 3.6. Isječci časopisa Green Garden glasilo



Izvor: Sjemenarna. Preuzeto s: [http://www.sjemenarna.com/wp-content/uploads/2021/01/gg\\_121.pdf](http://www.sjemenarna.com/wp-content/uploads/2021/01/gg_121.pdf) (22.03.2023.)

Imajući u vidu sve kupce iz Bosne i Hercegovine, Sjemenarna im je omogućila da iz udobnosti svoga doma kupuju proizvode Sjemenarne tako što su napravili svoju vlastitu **web-stranicu**, odnosno web-shop. Slika 3.7. prikazuje naslovnicu web-stranice.

<sup>3</sup> Sjemenarna. Preuzeto s: <https://sjemenarna.com/language/hr/> (2.2.2024.)

<sup>4</sup> Sjemenarna. Preuzeto s: <https://sjemenarna.com/language/hr/green-garden-glasila-sve-objave/> (2.2.2024.)

Slika 3.7. *Web*-stranica Sjemenarne



Izvor: Sjemenarna. Preuzeto s: <http://sjemenarna.com/language/hr/> (22.03.2023.)

Pokretanjem *web*-stranice 2016. godine, Sjemenarna postaje prva poljoprivredna trgovina koja ima svoju *web*-stranicu u Bosni i Hercegovini. To je uvelike približilo poduzeće kupcima i ostvarilo iskorak u odnosu na konkurenciju.



## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

U ovom poglavlju su predstavljene tijekom istraživanja, istraživačke metode i korišteni instrumenti te su sumirani rezultati provedene analize dobivenih odgovora.

### **4.1. Predstavljanje tijeka istraživanja, istraživačkih metoda i instrumenata**

Nakon proučene literature i skiciranja ključnih pitanja kojima bi se trebalo doći do odgovora na pitanja vezana uz generacijski izazov digitalizacije poslovanja u promatranom obiteljskom poduzeću, definirana su područja koja će biti obuhvaćena istraživanjem, tj. intervjuiranjem osnivača i nasljednika. Spoznalo se da bi podsjetnik ili vodič za vođenje intervjua trebao sadržavati pitanja koja će pokriti sva relevantna područja iz teorijskog dijela, a za to je bilo važno slijediti strukturu teorijskog dijela i grupirati pitanja prema sljedećim temama:

#### **1. Obiteljsko poduzetništvo**

- Na primjer, pitanja o prednostima, nedostacima, što obiteljsko poduzetništvo znači za ispitanike, koje obiteljsko poduzeće vide kao uzor i slično.

#### **2. Generacijski izazovi i generacijska tranzicija**

- Na primjer, što ispitanici misle o generacijskoj tranziciji, kako prevladavaju razlike između generacija, znaju li za primjere dobre i loše provedene generacijske tranzicije, što ih najviše muči u vezi s time, i slično. Scenariji generacijske strategije koje ispitanici vide: npr. postepeni prelazak sa generacije osnivača na generaciju nasljednika, potpuni prelazak obiteljskog poduzeća u ruke nasljednika bez daljnje uključenosti osnivača ili nešto drugo.

#### **3. Digitalizacija poslovanja**

- Na primjer, koje su prednosti i nedostaci digitalizacije, kakva su iskustva ispitanika do sada, što im se čini najtežim segmentom digitalizacije poslovanja, u kojem području digitalizacije se ispitanik vidi kao ekspert, kako ocjenjuju do sada provedenu digitalizaciju poslovanja, i slično.

#### **4. Digitalna transformacija**

- Na primjer, imaju li kakve primjere dobre ili loše provedene digitalne transformacije, kako zamišljaju digitalnu transformaciju Sjemenarne u narednih pola godine, godinu dana, 2 godine, 5 godina...

#### **5. Planiranje rasta i razvoja poduzeća**

- Na primjer, kako zamišljaju ili planiraju rast Sjemenarne, koje poduzeća su im uzor u pogledu planiranja pametnog rasta, koje strategije rasta predlažu (primjerice, nastaviti s organskim rastom, uvođenjem novog proizvoda, uvođenjem novog tržišta, franšiznim poslovanjem, kupnjom postojećih poduzeća, spajanjem i pripajanjem i slično, što od unutarnjih, a što od vanjskih faktora vide kao prepreke rastu, itd.

#### **6. Životni ciklus poduzeća**

- Za dobivanje konzistentnih i odgovora, kod ovog pitanja je važno pokazati ispitanicima sliku faza životnog ciklusa poduzeća i predstaviti im osnovne karakteristike svake faze pa nakon toga zatražiti da procijene u kojoj se fazi nalazi poduzeće ili njegov dio kojega poznaju najbolje, i slično.

#### **7. Poslovni modeli**

- I kod pitanja iz ovog područja je važno pokazati ispitanicima odabrane poslovne modele i zamoliti ih da odaberu one modele koje smatraju najboljima za istovremeno postizanje rasta poduzeća, provođenje digitalne transformacije i izvedbu uspješne generacijske tranzicije. Neki od poslovnih modela koji su proučeni u teorijskom dijelu rada (Rupčić, 2022) i imaju najviše smisla i doticaja s onim što Sjemenarna jest i što želi predstavljati su: proizvodni poslovni model, model masovne kastomizacije, model digitalne (elektroničke) prodaje, model plaćanja prema stupnju korištenja, franšiziranje i licenciranje, model dugoga repa, model višestranih platformi, model besplatnoga ustupanja vrijednosti, model *add-on*, i slično.

#### **4.2. Rezultati istraživanja**

Nakon tih promišljanja o područjima koja su ključna za davanje odgovora na zadatak završnoga rada, a koja su istovremeno ključna i za opstanak i rast poduzeća, kreiran je podsjetnik za

intervju (Prilog 1: Podsjetnik za vođenje intervjua), koji se sastoji od 18 pažljivo dizajniranih pitanja, grupiranih prema područjima predstavljenim u potpoglavlju 4.1.. Pitanja su otvorenog tipa, te su dopuštala davanje detaljnijih odgovora i redovito sadržavala poticaj za pojašnjavanje odgovora, davanje primjera ili usporedbe.

Na temelju tog podsjetnika su provedeni intervjui s pet (5) ispitanika, od kojih su 2 osnivača i 3 nasljednika u periodu od 15.09.2023 do 10.10.2023. Svaki intervju je prosječno trajao malo više od jedan sat. Osnivači su tražili više pojašnjenja na pitanja u vezi pitanja koja su uključivala tehnologiju od nasljednika, dok su nasljednici više pojašnjenja trebali oko pitanja u vezi sa životnim ciklusima poduzeća i poslovnim modelima.

Prijepisi sažetaka intervjua se nalaze u Prilogu 2, na kraju rada. U nastavku su rezultati analize dobivenih odgovora od ispitanika, podijeljeni prema područjima koja su obuhvaćena pitanjima korištenim pri intervjuiranju osnivača i nasljednika. Njihovi odgovori su analizirani i razvrstani na (a) odgovore dobivene od osnivača, (b) odgovore dobivene od nasljednika, te (c) komentar i ukazivanje na sličnosti i razlike u odgovorima, odnosno ukazivanje na potrebu pokretanja neke aktivnosti (na primjer, reagiranje na potencijalni problem, uvid u neiskorišteni potencijal, prijedlog načina dolaska do rješenja, mogućnost djelovanja boljim odlukama, i slično).

### **Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva**

Odgovori osnivača	Najveću prednost vide u zajedništvu obitelji, dok za nedostatak smatraju da je najveći problem prevelika sigurnost prilikom ulaska u druge poslove.
Odgovori nasljednika	Nasljednici također smatraju da je zajedništvo najveća prednost obiteljskog poduzetništva, a za nedostatak ističu manjak slobode pri donošenju odluka.
Komentar	Slično razmišljanje glede ovog pitanja između dvije generacije, što i nije neobično.

### **Značenje pojma obiteljskog poduzetništva**

Odgovori osnivača	Osjeća se ponos prilikom razgovora s njima jer su napravili nešto posebno za sebe i svoju obitelj.
Odgovori nasljednika	Vidi se velika odgovornost i poštovanje prema osnivačima kao i zadovoljstvo što pripadaju tom poduzeću.
Komentar	Obje generacija imaju veliko poštovanje prema ovom poduzeću.

## Scenariji generacijske tranzicije, njihova vjerojatnost/izglednost realizacije u Sjemenarni i razlozi

Odgovori osnivača	Poprilično su mirni glede generacijske tranzicije. Njihova je politika postepeni prijelaz kada oni sve više odgovornosti prenose nasljednicima.
Odgovori nasljednika	Većina njih je već ušla u poslovanje i izražavaju zadovoljstvo načinom prijelaza generacijske tranzicije.
Komentar	Kako se već provodi postepeni prijelaz generacije u poduzeću, svi su složni kako je taj način najbolji, da postepeno dobivaju odgovornost, ali i da su stariji tj. iskusniji tu da ih savjetuju.

## Razlike između mlađih i starijih generacija u funkcioniranju u poduzeću, prednosti i nedostaci tih razlika

Odgovori osnivača	Osnivači su najviše spominjali kako je tehnologija najveća razlika između generacija jer je mlađoj generaciji ipak prirodnije raditi s tehnologijom.
Odgovori nasljednika	Nasljednici se, također, slažu s osnivačima da je pogled na tehnologiju najveća razlika, ali i da se stariji isto dosta dobro snalaze u tome.
Komentar	Što se tiče ovog pitanja, dosta očekivani i slični odgovori između generacija.

## Proučavani primjeri dobre i loše provedene generacijske tranzicije, što najviše muči ispitanike glede generacijske tranzicije

Odgovori osnivača	Osnivači su se dosta obazirali na to, i dalje jesu, ali kako su već na pola provedene generacijske tranzicije, ne muče ih više puno pitanja o tome.
Odgovori nasljednika	Nasljednici se ne obaziru toliko na to jer su svjesni kako starije generacije znaju točno što rade.
Komentar	Ovdje vidimo veliku razliku između osnivača i nasljednika, to jest njihov pogled na provođenje generacijske tranzicije.

## Prednosti i nedostaci digitalizacije u poslovanju i dosadašnja iskustva

Odgovori osnivača	Smatraju kako digitalizacija sigurno ima više prednosti nego nedostataka. Vjeruju kako je brzina poslovanja što pruža digitalizacija najbitnija stvar. Dok za nedostatak uzimaju primjer vremena i ulaganja koji se treba uložiti za samu provedbu digitalizacije u poslovanju.
-------------------	---

Odgovori nasljednika	Nasljednici također imaju sličan pogled na ovo pitanje, također uzimaju brzinu i olakšavanje posla koje nudi digitalizacija za prednost, dok za nedostatak ističu oduzeto vrijeme tijekom procesa.
Komentar	Ovdje ispitanici imaju isto mišljenje.

### **Najveće prepreke ili otpori starije generacije u vezi s digitalizacijom poslovanja, primjeri sukoba ili neslaganja između generacija u vezi s digitalizacijom**

Odgovori osnivača	Osnivači su, jasno, svjesni kako je tehnologija sastavni dio posla i kako ono omogućava brže i kvalitetnije poslovanje, stoga ne daju prevelik otpor glede toga. Također, kažu kako je dolazilo do ponekih neslaganja, ali ništa značajno.
Odgovori nasljednika	Nasljednici nisu imali toliko iskustva s nesuglasticama jer smatraju kako osnivači dobro koriste tehnologiju i kako imaju razumijevanja za nju.
Komentar	Ovdje možemo vidjeti kako su tehnologiju svi uzeli kao sastavni i pozitivni dio poslovanja. Osnivači su imali više iskustva s nesuglasticama što se tiče digitalizacije.

### **Način na koji se mlada generacija nosi s generacijskim izazovima digitalizacije, te poduzeti koraci prema usvajanju digitalnih alata i tehnologija**

Odgovori osnivača	Osnivači govore kako su oni postavili temelje digitalizacije te da ih nasljednici dobro primjenjuju.
Odgovori nasljednika	Za njih je bitno promatranje i drugih poduzeća, koja uspješno vode poslovanje, te ih pokušati pratiti u ovom području.
Komentar	Vidi se da nasljednici shvaćaju da ima iskusnijih zaposlenika koje treba slušati i pratiti njihove korake.

### **Planovi za buduće investicije u digitalizaciju, ključne strategije ili smjernice pri odabiru tehnologija i usmjeravanju resursa za digitalnu transformaciju**

Odgovori osnivača	Smatraju kako je najbolje ulagati u marketing, najviše na web-shop.
Odgovori nasljednika	Nasljednici na ovo pitanje nisu mogli dati konkretan odgovor.
Komentar	Logično razmišljanje osnivača jer im je iskustvo pokazalo da dobar marketing donosi bolje poslovanje.

### **Najteži segment(i) digitalizacije poslovanja, područje stručnosti ispitanika**

Odgovori osnivača	Sigurno je najteži segment analitika poslovanja te pružanje pravih informacija u pravo vrijeme.
Odgovori nasljednika	Ističu kako je najteži segment samo učenje u poslovanju, kada je sve novo i strano.
Komentar	Svi oni imaju svoje određeno područje u kojemu su stručni. Smatraju kako je najteži segment analitika poslovanja i učenje novih stvari.

### **Ocjena dosadašnje provedene digitalizacije u poslovanju**

Odgovori osnivača	Smatraju da uvijek može bolje, ali da su, sve u svemu, zadovoljni.
Odgovori nasljednika	Također, zadovoljni su s provedenom digitalizacijom.
Komentar	I jedni i drugi su zadovoljni s dosadašnjom provedenom digitalizacijom u poslovanju.

### **Prednosti korištenja digitalnih alata za poboljšanje međugeneracijske suradnje, te primjeri tehnologija/platformi koje omogućuju bolju komunikaciju i suradnju između generacija**

Odgovori osnivača	Napominju kako su WhatsApp, Viber te ostale društvene mreže poboljšale međugeneracijsku komunikaciju.
Odgovori nasljednika	Mlađe generacije također spominju i Facebook i Instagram kao platforme koje pomažu u ovome, uz naravno platforme koje su se već spomenule (WhatsApp i Viber).
Komentar	I osnivači i nasljednici napominju da su WhatsApp i Viber kao platforme koje najviše koriste prilikom komunikacije i međugeneracijske suradnje koje uvelike poboljšavaju komunikaciju između zaposlenika.

### **Primjeri pozitivnih i negativnih iskustava primjene digitalne transformacije u poduzeću u prošlosti**

Odgovori osnivača	Starije generacije su imale izazovnije iskustvo zbog toga što su to bili prvi susreti s digitalizacijom, bilo je potrebno više vremena za usvajanje znanja te su im informacije bile teže dostupne.  Međutim, s godinama rada u digitalizaciji, shvaćanju koliko je ono značajno u poslovanju, koliko je olakšalo i ubrzalo radne procese, sada imaju samo pozitivna iskustva.
-------------------	--

Odgovori nasljednika	Mlađe generacije imaju bolja iskustva s tehnologijom jer otkad oni rade tehnologija se već dovoljno razvila, tako da je za napredak najčešće potrebno samo ažuriranje ili primjena nove metode koja se pojavi na tržištu, često puta već slična postojećima pa nema potrebe za većim obučavanjem.
Komentar	Osnivačima je u početku bilo zahtjevnije izvoditi digitalne transformacije, no sada im to ne predstavlja problem. Nasljednici pak nisu imali negativnih iskustava.

### **Način realizacije i ciljevi digitalne transformacije poduzeća u narednom periodu, te očekivani rezultati i poboljšanja**

Odgovori osnivača	Navode kako je teško reći što ih to očekuje u budućnosti glede tehnologije, ali nadaju se kako bi implementiranje umjetne inteligencije u poduzeće dovelo do velikog poboljšanja u poslovanju. Također, najveći prioritet im je razvijanje web-shopa.
Odgovori nasljednika	Vjeruju u svoje informatičare i njihovo znanje te se nadaju kako će oni izabrati najbolje platforme za poboljšanje i olakšanje poslovanja.
Komentar	Nisu bili konkretni gdje vide firmu u budućnosti po pitanju digitalne transformacije jer je to dosta nepredvidivo područje, ne zna se na koji će se način razvijati. Međutim, dali su zanimljive prijedloge, pogotovo s implementiranjem umjetne inteligencije u poduzeće.

### **Scenarij rasta Sjemenarne u budućnosti (prijedlozi: nastavak organskog rasta, uvođenje novih proizvoda, franšizno poslovanje, kupnja postojećih poduzeća ili spajanje i pripajanje s drugim poduzećem i sl.)**

Odgovori osnivača	Definitivno su za nastavak organskog rasta.
Odgovori nasljednika	Mlađe generacije se slažu sa starijom generacijom, žele nastaviti s organskim rastom.
Komentar	Složni su toga kako će nastaviti sa organskim rastom, bez spajanja i pripajanja drugim poduzećima. Planiraju pored postojećih artikala, dodavati i nove artikle kako bi svoje tržište držali aktivno.

### **Prepoznavanje unutarnjih i vanjskih faktora koji su prepreka rastu poduzeća**

Odgovori osnivača	Što se unutarnjih faktora tiče navode nezadovoljstvo radnika, dok od vanjskih faktora navode konkurenciju, ali i nepogode poput COVID-19, koja se nedavno desila i umanjila poslovanje. Također, prirodne nepogode mogu dosta naštetiti poduzeću zbog njegove branše.
-------------------	---

Odgovori nasljednika	Nasljednici napominju kako je loša komunikacija između djelatnika najveći problem što se tiče unutarnjih faktora. Dok se za vanjske faktore slažu kako su prirodne nepogode najveći problem jer se ipak bave poljoprivredom pa loše vrijeme uvelike utječe na sam posao.
Komentar	Unutarnji faktori koji utječu na poduzeće se svode na isto, a to su nesuglasice između zaposlenika i nezadovoljstvo, što može dovesti do velikih problema. Dok što se tiče vanjskih faktora tu je odgovor jasan – prirodne nepogode, ali nadodaje se i konkurencija, koja može biti opasan vanjski faktor, kao i svim poduzećima.

### **Procjena faze životnog ciklusa u kojoj se nalazi Sjemenarna**

Odgovori osnivača	Svjesni su da Sjemenarna još nije dosegla svoj vrhunac te kako se i dalje razvija. Vide se u fazi rasta, konkretno u top-formi.
Odgovori nasljednika	Također, vide ovo poduzeće kao poduzeće koje se i dalje razvija i raste.
Komentar	Osnivači imaju jasnu politiku vođenja ovog poduzeća, a to je konstantni postepeni rast, širenje asortimana da se produži vijek trajanja. Upravo zbog postepenog i kontroliranog razvoja se ovo poduzeće i dan danas nalazi u rastu.

### **Poslovni modeli koji istovremeno zadovoljavaju potrebe rasta poduzeća, digitalne transformacije te čine generacijsku tranziciju uspješnijom**

Odgovori osnivača	Smatraju kako modeli stvaranja, izravne prodaje vrijednosti i elektroničke ili digitalne prodaje najviše odgovaraju njihovom poduzeću.
Odgovori nasljednika	Nasljednici se slažu s osnivačima oko pitanja poslovnih modela.
Komentar	Ispitanicima je bilo ponuđeno nekoliko poslovnih modela gdje je njihov zadatak bio izabrati one poslovne modele koje bi najviše odgovaralo njihovom poduzeću. Bili su istog mišljenja oko ovog pitanja, izabrali su iste ili slične poslovne modele.

Iz provedene analize odgovora dobivenih intervjuiranjem osnivača i nasljednika, može se izvesti nekoliko zaključaka, koji će biti predstavljeni u narednim poglavljima, ali ukratko se svode na sljedeće:

- Oba segmenta prepoznaju zajedništvo kao ključnu prednost obiteljskog poduzetništva, dok istovremeno izražavaju različite zabrinutosti i perspektive.



- Generacijska tranzicija u poduzeću odvija se postepeno, s obzirom na prenošenje odgovornosti s osnivača na nasljednike.
- Digitalizacija poslovanja, iako pruža brojne prednosti, suočava se s izazovima unutarnje komunikacije i povećanog opreza prema promjenama.
- Ključni koraci za uspješnu digitalnu transformaciju uključuju primjenu novih tehnologija, poboljšanje komunikacije među generacijama te kontinuirano prilagođavanje poslovnih modela potrebama tržišta.

### 4.3. Rasprava

Analizirajući istraživačke dijelove i odgovore ispitanika može se vidjeti kako dijele razmišljanja te da se rezultati uglavnom podudaraju s rezultatima autora, koja se nalaze u ovom radu.

Prema autorima Alpeza i Peura (2012), na smjenu generacije treba gledati pozitivno. To je, jednostavno, prirodan tok razvoja obiteljskog poduzeća, da u jednom trenutku nasljednik preuzme poduzeće. Također, autorice navode kako tu nasljednik ne polazi *od nule*, već nasljeđuje sve što je starija generacija prije njega ostvarila, što nasljednikovu situaciju čini neusporedivo povoljnijom u odnosu na onu u kojoj su se nalazili osnivači u svojim počecima. Autorice ističu još kako novi članovi obitelji postepeno ulaze u poduzeće uz kontinuirano mentoriranje starije generacije. Upravo se to trenutno događa u Sjemenarni te je pravi je primjer postepenog uključivanja članova obitelji u posao. Uz to, tijekom procesa uključivanja mlađih generacija, tranzicije do izražaja dolazi inovativnost novih članova. Oni unose svježinu svojim idejama i novim pogledima, prate trendove, što omogućava pravovremeno moderniziranje poduzeća, bitnu stavku za održivu budućnost obiteljskog poduzeća.

Autori Knežević i Glavurdić (2018) navode kako je za prednost nad konkurencijom bitno da poduzeća prihvaćaju razvoj i promjene na tržištu i u tehnologiji. Internet je postao platforma koju ljudi svakodnevno koriste i koja je iznimno korisna za prikupljanje informacija koje se događaju, kako u svakidašnjem svijetu, tako i u poslovnom. Ističu kako je bitno promatrati konkurenciju i analizirati njihove poteze. Nadalje, u ovom radu autori prikazuju internetsku prodaju kao način koji uvelike pomaže pri utrci s konkurencijom. Ispitanici Sjemenarne su u ovom ispitivanju istaknuli kako je od velike važnosti ulagati u *web*-stranicu i na taj način unaprijediti *web*-shop koji bi ih približio kupcima i na taj im način olakšao kupovinu.

Autorice Mezulić Jurić i Alpeza (2022) ističu kako su za strategiju bitni tehnološka sofisticiranost, tržišno pozicioniranje i novi proizvodi. Navode kako je strategija ujedno i glavni čimbenik planiranja rasta i razvoja jer ona sadržava plan rada koji opisuje na koji će se način poduzeće širiti. S tom se činjenicom ispitanici djelomice slažu, oni navode kako je dodavanje novih artikala ključan čimbenik za planiranje rasta i razvoja poduzeća jer na taj način poduzeće ne ulazi u statičnost i fazu zadovoljstva trenutačnom situacijom, već teži dodatnom razvijanju poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

U ovom radu se piše o obiteljskom poduzeću Sjemenarni, čije je sjedište u Širokom Brijegu u Bosni i Hercegovini. Poduzeće je nastalo u vrijeme rata, 1990-ih godina i do danas posluje vrlo uspješno. Trenutno se Sjemenarna nalazi u fazi rasta, konkretno u fazama *go-go*, adolescenciji i top-formi zbog svoje filozofije poslovanja: davanje prednosti postepenom razvoju poslovanja umjesto brzom razvoju, što zapravo predstavlja održivi rast i daje kontrolu nad poduzećem. Predstavljeni su i objašnjeni poslovni modeli koje Sjemenarna koristi u svom poslovanju kao što su modeli digitalne prodaje, franšiziranje svojih brendova i *add-on*.

Sjemenarna je trenutno pozicionirana kao vodeća apoteka za prodaju poljoprivrednog sjemena u cijeloj Bosni i Hercegovini. Uz to, postižu odlične rezultate i u prodaji ostalih artikala, a pogotovo u prodaji hrane za kućne ljubimce. Međutim, Sjemenarna ne planira stati na tome. U ovom trenutku (proljeće 2024. godine), Sjemenarna posjeduje 7 maloprodajnih centara, ali plan je širiti se i dalje, štoviše, plan je otvoriti maloprodajni centar i izvan granica Bosne i Hercegovine. Naime, u susjednim zemljama trenutno posluju isključivo u vidu veleprodaje. To se pokazalo kao najbolja opcija za rast i razvoj poduzeća.

Nadalje, prikazano je kako Sjemenarna uvelike koristi suvremenu tehnologiju za poslovanje i kako prati trendove, što doprinosi kontinuiranom poboljšavanju poslovanja. Koriste se raznim strojevima pri pakiranju artikala, a čak se nudi i graviranje na svoje staklenke. Uz često korištene, svjetski poznate, komunikacijske platforme i društvene mreže poput Facebooka, Instagrama, WhatsAppa te Vibera, koriste i platforme poput Panorame i Vipsa, gdje se pruža cjelovit uvid u bilo kakve promjene u vezi sa stanjem artikala. Tu se može pratiti gdje je koja roba prodana i poslana, u koje vrijeme i u kojim količinama, što daje odličan uvid kako u trenutno stanje, tako i za daljnju analizu i poslovanje.

Također, u ovom radu se može vidjeti kako su svi članovi ovog poduzeća ponosni što su dio obitelji i poslovanja. Vidi se velika odgovornost i poštovanje prema poduzeću. Odlučni su u tome da Sjemenarna ostane obiteljsko poduzeće i da na čelu uvijek biti netko iz obitelji Bošnjak.

Istraživački dio ovog rada napravljen je na temelju rezultata provedenog intervjuiranja s članovima Sjemenarne. Među njima su ispitana dva osnivača, Miro i Drago Bošnjak, te tri nasljednika Filip, Ivan te Domagoj Bošnjak. Intervjuiranjem ispitanika su se dobili zanimljivi rezultati, vidi se kako

osnivači imaju veliki utjecaj na nasljednike, na način da su prihvatili njihovu politiku poslovanja uz veliko poštovanje koje imaju prema njima.

Uz mentoriranje od starije generacije, sa željom za uspjeh i energijom koju pruža mlađa generacija, vjeruje se da se može nastaviti ova uspješna i pozitivna obiteljska poduzetnička priča, koja traje već preko 30 godina.

Autorski doprinos se ogleda u postavljanju upotrebljivog modela praćenja ključnih čimbenika uspjeha obiteljskog poduzeća pomoću učinkovitih alata i modela, kojega je moguće primijeniti i u drugim (obiteljskim) tvrtkama. Uvidom u rezultate korištenja ovoga načina praćenja uspješnosti poduzeća i utvrđivanja prostora za poboljšanje uz uvažavanje specifičnosti generacijske tranzicije s naglaskom na izazove digitalizacije poslovanja i digitalne transformacije, preporučuje se redovito ažuriranje minimalno jednom godišnje.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Adizes, I. (2006). *Životni ciklusi tvrtke - Kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke*. Zagreb: MEP.
2. Kružić, D. i Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
3. Mezulić Jurić, P. i Alpeza, M. (2022). *Rast malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije: Spavanje s jednim okom otvorenim*. Zagreb: CEPOR: Preuzeto s: <https://www.cepohr/wp-content/uploads/2022/11/Spavanje-s-jednim-okom-otvorenim-web.pdf> (07.02.2023.)
4. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Rupčić, N. (2022). *Stvaranje i razvoj inovativnih poslovnih modela*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.

### ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Burilović, L. (2020). Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 14(2), 197-221. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/clanak/359944> (16.05.2023.)
2. Franc, S. (2020). Politika tržišnog natjecanja u digitalnoj ekonomiji. *Ekonomska misao i praksa*, 29 (2), 491-512. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/360840> (18.05.2023.)
3. Knežević, D. i Glavurdić, I. (2018). Digitalizacija tržišta Europske unije: potencijal i mogućnosti koje donosi. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (Special issue/Posebno izdanje), 63-71. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/196934> (16.05.2023.)

### INTERNETSKI IZVORI

1. Calluro (17.09.2021). *Što je digitalna transformacija poslovanja i kako ju financirati kroz EU fondove?*. Preuzeto s: <https://www.calluro.hr/sto-je-digitalna-transformacija-poslovanja-i-kako-ju-financirati-kroz-eu-fondove.aspx> (05.02.2023.)
2. Sjemenarna. Preuzeto s: <https://sjemenarna.com/language/hr/> (2.2.2024.)

3. Uplift (2021). *Čak 92% poduzeća u Hrvatskoj vidi digitalnu transformaciju kao priliku za napredak, ali samo 35% je stavlja među top tri teme s kojima se njihovo poduzeće treba pozabaviti*. Preuzeto s: <https://uplift.hr/informacija/cak-92-poduzeca-u-hrvatskoj-vidi-digitalnu-transformaciju-kao-priliku-za-napredak-ali-samo-35-je-stavlja-medu-top-tri-teme-s-kojima-se-njihovo-poduzece-treba-pozabaviti> (05.02.2023.)

## OSTALI IZVORI

1. Alpeza, M. (n.d.). *Životni ciklus obiteljskog poduzeća* (nastavni materijal). Preuzeto s: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/225/2013/04/%C5%BDivotni-ciklus-i-razvojni-model-obiteljskog-poduze%C4%87a-MA-6JUN2016.pdf> (07.02.2023.)
2. Alpeza, M. i Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (policy osvrt). Preuzeto s: [http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (15.04.2023.)
3. Bistričić, A. (2011). *Obiteljsko poduzetništvo* (diplomski rad). Rijeka: Pomorski fakultet.
4. Bogdan, H. (2017). *U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija?* (prezentacija na 27. Forumu poslovanja nekretninama u Poreču, 5-6.5.2017. godine). Preuzeto s: <https://hgk.hr/documents/prezentacija-hrvoje-bogdanu-kojoj-fazi-zivotnog-ciklusa-se-nalazi-vasa-kompanija591170fccc4b9.ppt> (07.02.2023.)
5. Grčić, M. (2021). *Digitalna transformacija poslovanja* (diplomski rad). Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
6. Ivančić, I. (2021). *Primjer malog obiteljskog poduzeća Hruby d.o.o.* (diplomski rad). Pula: Fakultet ekonomije i turizma.
7. Lekaj, L. (2018). *Razvoj i nasljeđivanje obiteljskog poduzeća* (diplomski rad). Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
8. Salihović, A., ur. (2022). *Digitalna transformacija u Hrvatskoj*. Preuzeto s: <https://apsolon.com/publikacije/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/> (25.02.2023.)

## POPIS SLIKA

Slika 2.1. Životni ciklus poduzeća.....	11
Slika 3.1. Eksterijer poslovnice Sjemenarne u Mostaru .....	14
Slika 3.2. Interijer poslovnice Sjemenarne u Mostaru .....	15
Slika 3.3. Odlomak članka o izvješću svečane sjednice gradskog vijeća.....	16
Slika 3.4. Brendovi poduzeća Sjemenarna .....	18
Slika 3.5. Životni ciklus Sjemenarne .....	21
Slika 3.6. Isječci časopisa Green Garden glasilo .....	23
Slika 3.7. Web-stranica Sjemenarne.....	24

## **PRILOZI**

Prilog 1: Podsjetnik za vođenje intervjua

Prilog 2: Prijepisi sažetaka provedenih intervjua

Prilog 3: Organizacijska struktura poduzeća Sjemenarna



## Prilog 1: Podsjetnik za vođenje intervjua

U nastavku su pitanja koja su korištena prilikom vođenja intervjua s osnivačima i s nasljednicima:

1. Što mislite, koje su prednosti, a koji nedostaci obiteljskog poduzetništva?
2. Što za Vas znači pojam obiteljskog poduzetništva?
3. U obiteljskim poduzećima postoji više scenarija generacijske tranzicije (npr. postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika, potpuni prelazak obiteljskog poduzeća u ruke nasljednika bez daljnje uključenosti osnivača ili nešto drugo). Koji od tih scenarija je najizgledniji u Sjemenarni i zašto?
4. Mlađe generacije se lagano priključuju funkcijama u poduzeću, kakve su sve razlike između mlađih i starijih generacija? Koje su prednosti, a koji nedostaci tih razlika?
5. Jeste li proučavali primjere dobre i loše provedene generacijske tranzicije te što Vas najviše muči glede tog pitanja? Zašto?
6. Što mislite koje su to prednosti, a koji su nedostaci digitalizacije u poslovanju te kakva su Vam iskustva do sada? Zašto?
7. Koje su najveće prepreke ili otpori koje starija generacija u Sjemenarni doživljava kada je riječ o digitalizaciji poslovanja? Možete li dati primjere situacija u kojima je došlo do sukoba ili neslaganja između generacija?
8. Kako biste opisali način na koji se mlađa generacija u obiteljskom poduzeću bori s generacijskim izazovima digitalizacije? Koji su koraci koje poduzimaju kako bi se osiguralo usvajanje digitalnih alata i tehnologija?
9. Kako Sjemenarna planira buduće investicije u digitalizaciju? Koje su ključne strategije ili smjernice koje se uzimaju u obzir pri odabiru tehnologija i usmjeravanju resursa za digitalnu transformaciju?
10. Koji je po Vama najteži segment digitalizacije poslovanja i u kojem području se smatrate ekspertom i zašto?
11. Kako ocjenjujete dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju? Zašto?

12. Koje su mogućnosti za obiteljska poduzeća da iskoriste prednosti digitalnih alata za poboljšanje međugeneracijske suradnje? Možete li navesti primjere tehnologija ili platformi koje omogućuju bolju komunikaciju i suradnju između generacija?
13. Imate li kakve primjere primjene digitalne transformacije u svom poduzeću u prošlosti, te imate li pozitivna ili negativna iskustva s tim? Pojasnite.
14. Kako zamišljate digitalnu transformaciju Sjemenarne u periodima od pola godine, godinu dana, dvije godine i pet godina? Što su ciljevi, koja poboljšanja i rezultate očekujete od svakoga od njih?
15. Kako zamišljate ili kako planirate rast Sjemenarne u budućnosti? Planirate li nastaviti sa: organskim rastom, uvođenjem novih proizvoda, franšiznim poslovanjem, kupnjom postojećih poduzeća ili spajanjem i pripajanjem s drugim poduzećem i slično?
16. Što od unutarnjih, a što od vanjskih faktora u poduzeću vidite kao prepreku rastu poduzeća i zašto?
17. U kojoj fazi životnog ciklusa Vi vidite Sjemenarnu?
18. Koje poslovne modele smatrate najboljima da u isto vrijeme zadovolje potrebe rasta poduzeća, digitalne transformacije i da učine generacijsku tranziciju što uspješnijom?

## **Prilog 2: Prijepisi sažetaka provedenih intervjua**

U nastavku su prijepisi sažetaka provedenih intervjua s nasljednicima i osnivačima poduzeća Sjemenarna:

### **01N DOMAGOJ BOŠNJAK**

1. Što mislite, koje su prednosti, a koji nedostaci obiteljskog poduzetništva?

**Prednošću obiteljskog poduzetništva smatram zajedništvo između članova obitelji. Ako obitelj funkcionira dobro te ako je fino raspoređeno sve između zaposlenika to čini veliku prednost za poduzeće. Također, velika prednost obiteljskog poduzeća je taj što će se članovi obitelji puno više truditi, što podrazumijeva rad kada su na odmoru i nakon radnog vremena jer je to za njih više od poduzeća. Nedostaci obiteljskog poduzeća su ti što možda ne rade najkvalificiraniji zaposlenici, nego se uzimaju članovi obitelji pa stoga to može štetiti obiteljskom poduzetništvu.**

2. Što za Vas znači pojam obiteljskog poduzetništva?

**Pojam obiteljskog poduzetništva za mene znači zajedništvo i odgovornost. Naši roditelji su izgradili ovo poduzeće i na nama je da ga održimo i proširimo koliko god možemo.**

3. U obiteljskim poduzećima postoji više scenarija generacijske tranzicije (npr. postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika, potpuni prelazak obiteljskog poduzeća u ruke nasljednika bez daljnje uključenosti osnivača ili nešto drugo). Koji od tih scenarija je najizgledniji u Sjemenarni i zašto?

**Generacijska tranzicija se u Sjemenarni već događa i to na postepeni način, to jest, osnivači su i dalje aktivni u poslu, međutim sve više odgovornosti prenose na nasljednike. Mlađe generacije se polagano priključuju poslu i preuzimaju odgovornost te pomno slušaju stariju generaciju.**

4. Mlađe generacije se lagano priključuju funkcijama u poduzeću, kakve su sve razlike između mlađih i starijih generacija? Koje su prednosti, a koji nedostaci tih razlika?

**Razlike između mladih i starijih generacija sigurno postoje, najviše se to odnosi na tehnologiju koju mlade generacije bolje i više primjenjuju. Također, starije generacije sa svojim iskustvom i smirenosti pridaju kvaliteti posla jer to mlade generacije još nemaju. To su sigurno prednosti u razlikama poslovanja između starijih i mladih generacija, dok je najveći nedostatak možda različitost u razmišljanju jer se neke ideje u neće isto svidjeti mlađoj i za starijoj generaciji, što može dovesti do nesuglasica.**

5. Jeste li proučavali primjere dobre i loše provedene generacijske tranzicije te što Vas najviše muči glede tog pitanja? Zašto?

**Ne mogu reći da me išta previše muči jer smatram kako je bitno da se sve dobro posloži, odnosno tko će i što raditi, te da je ključno da pomažemo jedni drugima kako bi ovo poduzeće preživjelo generacijsku tranziciju.**

6. Što mislite koje su to prednosti, a koji su nedostaci digitalizacije u poslovanju te kakva su Vam iskustva do sada? Zašto?

**Prednosti digitalizacije u poslovanju su definitivno što ona ubrzava i olakšava posao, dok su nedostaci to što treba uložiti dosta novca i vremena u određene programe kako bi se to što bolje provelo u poslovanje. Trenutačna iskustva s digitalizacijom su u redu, bilo je tu dosta toga novoga za mene, međutim s vremenom sam se naviknuo na sve.**

7. Koje su najveće prepreke ili otpori koje starija generacija u Sjemenarni doživljava kada je riječ o digitalizaciji poslovanja? Možete li dati primjere situacija u kojima je došlo do sukoba ili neslaganja između generacija?

**Osobno ne mogu dati primjere situacija gdje je bilo nekih sukoba ili neslaganja između generacija jer ne znam da ih je bilo. Naravno, bilo je rasprava na tu temu, međutim nije bilo ništa vrijedno spomena.**

8. Kako biste opisali način na koji se mlađa generacija u obiteljskom poduzeću bori s generacijskim izazovima digitalizacije? Koji su koraci koje poduzimaju kako bi se osiguralo usvajanje digitalnih alata i tehnologija?

**Promatramo druga uspješna poduzeća, razmatramo možemo li išta od toga iskoristiti kod nas, potom slažu li se ostali te potom, ako da, provodimo usvajanje alata.**

9. Kako Sjemenarna planira buduće investicije u digitalizaciju? Koje su ključne strategije ili smjernice koje se uzimaju u obzir pri odabiru tehnologija i usmjeravanju resursa za digitalnu transformaciju?

**Ne mogu dati odgovor jer je izvan moje domene rada.**

10. Koji je po Vama najteži segment digitalizacije poslovanja i u kojem području se smatrate ekspertom i zašto?

**Najtežim segmentom digitalizacije poslovanja smatram prilagođavanje novom načinu poslovanja, a ekspertom se smatram u nabavi sjemena.**

11. Kako ocjenjujete dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju? Zašto?

**Dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju ocjenjujem vrlo dobro jer mislim da naša branša ne zahtijeva neku značajnu digitalizaciju te da s trenutnim stanjem možemo biti zadovoljni.**

12. Koje su mogućnosti za obiteljska poduzeća da iskoriste prednosti digitalnih alata za poboljšanje međugeneracijske suradnje? Možete li navesti primjere tehnologija ili platformi koje omogućuju bolju komunikaciju i suradnju između generacija?

**Sjemenarna ima razne platforme koje koriste za bolju komunikaciju i suradnju između generacija. Ima račune Facebooku, Instagramu te vlastitu web-stranicu. Najviše se koristi E-mail, WhatsApp te Viber za komunikaciju između generacija gdje su napravljene grupe sa zaposlenicima koji imaju isti posao da mogu vidjeti što se u njihovom području događa.**

13. Imate li kakve primjere primjene digitalne transformacije u svom poduzeću u prošlosti, te imate li pozitivna ili negativna iskustva s tim? Pojasnite.

**Ne radim dovoljno dugo da mogu odgovoriti na ovo pitanje.**

14. Kako zamišljate digitalnu transformaciju Sjemenarne u periodima od pola godine, godinu dana, dvije godine i pet godina? Što su ciljevi, koja poboljšanja i rezultate očekujete od svakoga od njih?

**Vjerujem kako ćemo biti spremni razdoblja koja dolaze jer imamo dobre i kvalitetne informatičare, oni će znati koju platformu treba provesti što će nam olakšati posao. Ciljevi su uvijek da tehnologija što više olakša i pojednostavi posao kako bi poduzeće moglo rasti te se razvijati.**

15. Kako zamišljate ili kako planirate rast Sjemenarne u budućnosti? Planirate li nastaviti sa: organskim rastom, uvođenjem novih proizvoda, franšiznim poslovanjem, kupnjom postojećih poduzeća ili spajanjem i pripajanjem s drugim poduzećem i slično?

**Smatram da je glavni cilj Sjemenarne da nastavi raditi na način kao i do sada, a to je da se polagano razvija iz godine u godinu na način da uvrštavaju nove proizvode te da razvijaju postojeće.**

16. Što od unutarnjih, a što od vanjskih faktora u poduzeću vidite kao prepreku rastu poduzeća i zašto?

**Od unutarnjih faktora je problem nerazumijevanje između zaposlenika gdje može doći do raskola, a od vanjskih faktora to mogu biti konkurentne firme koje se bave istim poslom kao i mi.**

17. U kojoj fazi životnog ciklusa Vi vidite Sjemenarnu?

**Sjemenarnu vidim u adolescenciji i top-formi jer se i dalje razvijamo.**

18. Koje poslovne modele smatrate najboljima da u isto vrijeme zadovolje potrebe rasta poduzeća, digitalne transformacije i da učine generacijsku tranziciju što uspješnijom?

**Kao najbitnije modele vidim model stvaranja i izravne prodaje vrijednosti te model digitalne prodaje.**

## 02N      FILIP BOŠNJAK

1. Što mislite, koje su prednosti, a koji nedostaci obiteljskog poduzetništva?

**Najveću prednost vidim u odanosti jer nam je svima obiteljsko poduzetništvo više od posla, dok nedostatak mogu biti neslaganja gdje može doći do problema unutar obitelji pa shodno tome i poduzeća.**

2. Što za Vas znači pojam obiteljskog poduzetništva?

**Obiteljsko poduzetništvo za mene znači spajanje privatnog s poslovnim, obitelj i zajedništvo.**

3. U obiteljskim poduzećima postoji više scenarija generacijske tranzicije (npr. postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika, potpuni prelazak obiteljskog poduzeća u ruke nasljednika bez daljnje uključenosti osnivača ili nešto drugo). Koji od tih scenarija je najizgledniji u Sjemenarni i zašto?

**Kako su trojica osnivača ove firme, tako ima i mnogo nasljednika, neki od njih su već i počeli s poslom pa, s obzirom na to, Sjemenarna trenutno provodi postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika.**

4. Mlađe generacije se lagano priključuju funkcijama u poduzeću, kakve su sve razlike između mlađih i starijih generacija? Koje su prednosti, a koji nedostaci tih razlika?

**Najveće razlike su u pogledu na način poslovanja. Stariji su navikli raditi pojedine stvari bez tehnologije, a mi mladi koristimo tehnologiju gotovo za sve. Prednosti su što takvom kombinacijom imamo iskusne, ali i mlade koji grizu i pokušavaju raditi što bolje, dok nedostatak često zna biti ta različita vizija poslovanja.**

5. Jeste li proučavali primjere dobre i loše provedene generacijske tranzicije te što Vas najviše muči glede tog pitanja? Zašto?

**Iskreno nisam proučavao razlike jer kada sam došao u Sjemenarnu vidio sam kako će se tranzicija provesti u redu te da će nas starije generacije dobro pripremiti za to.**

6. Što mislite koje su to prednosti, a koji su nedostaci digitalizacije u poslovanju te kakva su Vam iskustva do sada? Zašto?

**Olakšavanje posla i ubrzanost procesa čine najveće prednosti digitalizacije u poslovanju, a najveći nedostatak je što treba vremena za naučiti nove sustave.**

7. Koje su najveće prepreke ili otpori koje starija generacija u Sjemenarni doživljava kada je riječ o digitalizaciji poslovanja? Možete li dati primjere situacija u kojima je došlo do sukoba ili neslaganja između generacija?

**Starija generacija je s godinama naučila puno toga po pitanju tehnologije i mogu reći kako se dobro služe s njom. Što se tiče sukoba, od kada ja radim nije ih bilo.**

8. Kako biste opisali način na koji se mlađa generacija u obiteljskom poduzeću bori s generacijskim izazovima digitalizacije? Koji su koraci koje poduzimaju kako bi se osiguralo usvajanje digitalnih alata i tehnologija?

**Digitalizacija je područje koje se širi brzo te je dosta kompleksno, pogotovo u početku. Za početak se osigura se stručnjak, osoba koja se bavi tim područjem da bi se potom zaposlenici mogli uvesti u nove alate.**

9. Kako Sjemenarna planira buduće investicije u digitalizaciju? Koje su ključne strategije ili smjernice koje se uzimaju u obzir pri odabiru tehnologija i usmjeravanju resursa za digitalnu transformaciju?

**To je teško pitanje jer se tehnologija razvija jako brzo i ne možemo znati što će biti u trendu, ali vjerujem kako će se navise ulagati u marketing.**

10. Koji je po Vama najteži segment digitalizacije poslovanja i u kojem području se smatrate ekspertom i zašto?

**Sigurno je sama primjena nove digitalizacije najteži segment, pogotovo za starije zaposlenike koji su nekada prije radili i bez tehnologije. Imamo dosta zaposlenika koji imaju svoje područje, netko radi u nabavi, netko u analitici, netko u računovodstvu i slično, stoga svatko zna svoje područje i naučeni smo na njega. Ekspertom se smatram u nabavi, vezano uz poslovanje sa staklom.**

11. Kako ocjenjujete dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju? Zašto?

**Uvijek može bolje, ali smatram da ne zaostajemo za drugim poduzećima, pogotovo ne za našom konkurencijom, što je najbitnije. To znamo preko analize tržišta, odnosno konkurencije te smo svjesni da možemo biti zadovoljni.**



12. Koje su mogućnosti za obiteljska poduzeća da iskoriste prednosti digitalnih alata za poboljšanje međugeneracijske suradnje? Možete li navesti primjere tehnologija ili platformi koje omogućuju bolju komunikaciju i suradnju između generacija?

**Mogućnosti su velike jer sada ima pregršt platformi koji omogućuju brzu i jednostavnu komunikaciju što poboljšava suradnju između generacija. Najčešće se koriste Viber, WhatsApp i E-mail za komunikaciju između zaposlenika. Oni su dobar sustav komunikacije jer sve ostaje napismeno pa ako nastane neki problem lako se provjeri što je napisano te tko je pogriješio.**

13. Imate li kakve primjere primjene digitalne transformacije u svom poduzeću u prošlosti, te imate li pozitivna ili negativna iskustva s tim? Pojasnite.

**Otkad sam član ovog poduzeća, primjenjivale su se neke nove platforme, jedna od njih je Vips koji pokazuje količine robe koje imamo na određenim lokacijama, gdje je roba poslana te koliko. Također, kreirali su se i računi na društvenim mrežama Facebook i Instagram. Uglavnom, imam samo pozitivna iskustva.**

14. Kako zamišljate digitalnu transformaciju Sjemenarne u periodima od pola godine, godinu dana, dvije godine i pet godina? Što su ciljevi, koja poboljšanja i rezultate očekujete od svakoga od njih?

**Ciljevi su da nam digitalna transformacija poboljša i olakša poslovanje u svakom od tih perioda. Očekujemo poboljšanja i ažuriranja nekih trenutnih platformi poput Panorame i Vipsa te uspostavu novih platformi koje prođu testiranja i budu u trendu u određenim periodima. Očekujem dobre rezultate.**

15. Kako zamišljate ili kako planirate rast Sjemenarne u budućnosti? Planirate li nastaviti sa: organskim rastom, uvođenjem novih proizvoda, franšiznim poslovanjem, kupnjom postojećih poduzeća ili spajanjem i pripajanjem s drugim poduzećem i slično?

**Očekujem još veći rast Sjemenarne nego što je bio jer smatram kako imamo kvalitetne zaposlenike i dosta prostora za daljnji napredak. Sigurno ćemo se fokusirati na trenutne proizvode, njih ćemo preko marketinga razvijati i isticati na tržištu. Vjerojatno ćemo ubaciti i nove proizvode, kako ne bi kaskali za konkurentima te kako bismo održali vodeću poziciju na našem području.**

16. Što od unutarnjih, a što od vanjskih faktora u poduzeću vidite kao prepreku rastu poduzeća i zašto?

**Za unutarnje faktore odgovaramo samo mi, zaposlenici, moramo biti oprezni i pažljivi kako ne bi došlo do nepotrebnih problema izazvanih neslaganjima ili sukobima. To bi, definitivno, stvorilo veliku prepreku rastu poduzeća.**

**Vanjski faktori nisu pod našom kontrolom, najveća prepreka glede su prirodne nepogode koje uvelike mogu upropastiti poljoprivrednu sezonu.**

17. U kojoj fazi životnog ciklusa Vi vidite Sjemenarnu?

**Adolescencija i top-forma su faze u kojima vidim Sjemenarnu i u kojima ćemo je nastojati održati.**

18. Koje poslovne modele smatrate najboljima da u isto vrijeme zadovolje potrebe rasta poduzeća, digitalne transformacije i da učine generacijsku tranziciju što uspješnijom?

**Model stvaranja i izravne prodaje vrijednosti te model digitalne prodaje smatram najboljim poslovnim modelima.**

## 03N IVO BOŠNJAK

1. Što mislite, koje su prednosti, a koji nedostaci obiteljskog poduzetništva?

**Prednosti obiteljskog poduzetništva su olakšana komunikacija između zaposlenika i način na koji se članovi obitelji trude oko posla. Nedostaci su, možda, to što članovi obitelji nemaju veliku slobodu, ne mogu previše eksperimentirati nego moraju raditi onako kako je dogovoreno.**

2. Što za Vas znači pojam obiteljskog poduzetništva?

**Za mene pojam obiteljskog poduzetništva predstavlja veliku odgovornost te zajedništvo.**

3. U obiteljskim poduzećima postoji više scenarija generacijske tranzicije (npr. postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika, potpuni prelazak obiteljskog poduzeća u ruke nasljednika bez daljnje uključenosti osnivača ili nešto drugo). Koji od tih scenarija je najizgledniji u Sjemenarni i zašto?

**Postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika smatram kao najbolju metodu generacijske tranzicije i tom metodom se Sjemenarna već vodi.**

4. Mlađe generacije se lagano priključuju funkcijama u poduzeću, kakve su sve razlike između mlađih i starijih generacija? Koje su prednosti, a koji nedostaci tih razlika?

**Razlike su u pogledu na posao jer su starije generacije izgradile poduzeće ni iz čega dok mlađe generacije imaju sigurnije ozračje pa čak i neke greške mogu proći nezapaženo za opstanak. Najveća prednost je osiguran i utemeljen početak, a nedostatak možda lagodnost s obzirom na pripremljeni teritorij.**

5. Jeste li proučavali primjere dobre i loše provedene generacijske tranzicije te što Vas najviše muči glede tog pitanja? Zašto?

**Vjerujem da su osnivači to kvalitetnu proučili i da su već do sada to dobro proveli. Mislim da smo mi, novija generacija, spremni preuzeti posao.**

6. Što mislite koje su to prednosti, a koji su nedostaci digitalizacije u poslovanju te kakva su Vam iskustva do sada? Zašto?

**Prednost digitalizacije je sigurno u brzini pronalazjenja bitnih informacija te smatram da nema nedostataka, to je, generalno, pozitivna promjena.**

7. Koje su najveće prepreke ili otpori koje starija generacija u Sjemenarni doživljava kada je riječ o digitalizaciji poslovanja? Možete li dati primjere situacija u kojima je došlo do sukoba ili neslaganja između generacija?

**I starija generacija je svjesna promjena koje treba implementirati u način poslovanja stoga im je jasno kako se ne može raditi kao i prije te kako se stalno treba učiti novostima u tehnologiji. Do neslaganja zna doći, međutim s pojašnjenjem se riješi svaka situacija.**

8. Kako biste opisali način na koji se mlađa generacija u obiteljskom poduzeću bori s generacijskim izazovima digitalizacije? Koji su koraci koje poduzimaju kako bi se osiguralo usvajanje digitalnih alata i tehnologija?

**Nama, mlađoj generaciji, je sigurno lakše s generacijskim izazovima digitalizacije jer smo odrasli s tehnologijom pa nam je to blisko. Proučavanje i slušanje eksperta za tehnologiju pomaže prilikom usvajanja digitalnih alata.**

9. Kako Sjemenarna planira buduće investicije u digitalizaciju? Koje su ključne strategije ili smjernice koje se uzimaju u obzir pri odabiru tehnologija i usmjeravanju resursa za digitalnu transformaciju?

**Digitalizacija je u brzom razvoju, ne znamo što će se sve izmisliti da se olakša poslovanje, tako da nisam siguran u što će Sjemenarna investirati, ali sam siguran da je uvijek spremna investirati u pravu tehnologiju za poboljšanje poslovanja. Smjernice koje se uzimaju u obzir pri odabiru tehnologija je promatranje korisnika (nas) i prilike, odnosno potrebe, da li bi se to moglo provesti u naše poduzeće.**

10. Koji je po Vama najteži segment digitalizacije poslovanja i u kojem području se smatrate ekspertom i zašto?

**Najteži segment je učenje o novim stvarima jer sve u početku izgleda teško, međutim kada se uhodamo onda ide puno lakše. Ekspertom se smatram u Excel programu jer upravljam svim ponudama i tablicama.**

11. Kako ocjenjujete dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju? Zašto?

**Dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju smatram uspješnom, barem što se tiče mog područja jer sve mogu brzo pronaći i odreagirati pravovremeno.**

12. Koje su mogućnosti za obiteljska poduzeća da iskoriste prednosti digitalnih alata za poboljšanje međugeneracijske suradnje? Možete li navesti primjere tehnologija ili platformi koje omogućuju bolju komunikaciju i suradnju između generacija?

**Mogućnosti su velike jer ima mnogo platformi koje omogućuju brzu i jednostavnu komunikaciju. Platforme koje se koriste u našem poduzeću su najviše Viber i WhatsApp, što i jesu najpopularnije platforme za komunikaciju. Isto tako, dosta se koristi i E-mail, ali on je više za službenije stvari koje sadrže tablice, nabavu, narudžbe i slično.**

13. Imate li kakve primjere primjene digitalne transformacije u svom poduzeću u prošlosti, te imate li pozitivna ili negativna iskustva s tim? Pojasnite.

**Starije generacije sigurno imaju raznolika iskustva s tim jer su oni poslovali i prije svih današnjih uređaja i alata, dok mi mlađi imamo samo pozitivna iskustva s digitalnom transformacijom jer nam je sve blisko i brzo naučimo sve novitete.**

14. Kako zamišljate digitalnu transformaciju Sjemenarne u periodima od pola godine, godinu dana, dvije godine i pet godina? Što su ciljevi, koja poboljšanja i rezultate očekujete od svakoga od njih?

**Digitalna transformacija je proces koji dugo traje, tako da u kratkom roku ne vidim nikakve promjene, dok za par godina očekujem kako ćemo i dalje imati ono najbolje za to vrijeme što je uvijek i cilj – osigurati najbolje alate za kvalitetan rad za opći napredak.**

15. Kako zamišljate ili kako planirate rast Sjemenarne u budućnosti? Planirate li nastaviti sa: organskim rastom, uvođenjem novih proizvoda, franšiznim poslovanjem, kupnjom postojećih poduzeća ili spajanjem i pripajanjem s drugim poduzećem i slično?

**Uvjeren sam kako će Sjemenarna nastaviti rasti kako je i proteklih godina, a to je širenjem asortimana i usavršavanjem ponude. Sigurno neće doći franšiziranja ili pripajanja s drugim poduzećima.**

16. Što od unutarnjih, a što od vanjskih faktora u poduzeću vidite kao prepreku rastu poduzeća i zašto?

**Od unutarnjih faktora kao prepreka može biti loše vođenje posla i neprimjećivanje problema, dok je vanjskih faktora najveća prepreka konkurencija, ali i prirodne nepogode, konkretno za naše poduzeće.**

17. U kojoj fazi životnog ciklusa Vi vidite Sjemenarnu?

**Sjemenarna je poduzeće koje se i dalje širi, tako da ju vidim u fazi adolescencije i možda u tip-formi.**

18. Koje poslovne modele smatrate najboljima da u isto vrijeme zadovolje potrebe rasta poduzeća, digitalne transformacije i da učine generacijsku tranziciju što uspješnijom?

**Poslovni modeli koje smatram najboljima su model stvaranja i izravne prodaje vrijednosti te model digitalne prodaje.**

## 040 DRAGO BOŠNJAK

1. Što mislite, koje su prednosti, a koji nedostaci obiteljskog poduzetništva?

**Glavna prednost obiteljskog poduzetništva je upravo obitelj. To nisu obični zaposlenici nego i rodbina, što treba biti najveća prednost obiteljskog poduzeća. Najveći nedostaci su prevelika sigurnost, odnosno ne uzimanje previše rizika u nekim poslovima koji bi, možda, i bili dobri, ali se zbog drugih članova ne ulazi u takve rizike.**

2. Što za Vas znači pojam obiteljskog poduzetništva?

**Pojam obiteljskog poduzetništva za mene znači obitelj i zajedništvo.**

3. U obiteljskim poduzećima postoji više scenarija generacijske tranzicije (npr. postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika, potpuni prelazak obiteljskog poduzeća u ruke nasljednika bez daljnje uključenosti osnivača ili nešto drugo). Koji od tih scenarija je najizgledniji u Sjemenarni i zašto?

**Sjemenarna još uvijek provodi postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika jer mi, stariji, i dalje imamo snage i energije da radimo, dok su mlađe generacije već dovoljne stare kako bi mogle raditi.**

4. Mlađe generacije se lagano priključuju funkcijama u poduzeću, kakve su sve razlike između mlađih i starijih generacija? Koje su prednosti, a koji nedostaci tih razlika?

**Mislim da je kombinacija mlađih i starijih dobra jer su različita postupanja u poslu. Mlađe generacije su željne dokazivanja, puni su energije i ulažu puno snage u posao dok smo mi, stariji, iskusniji i znamo kada treba stati na loptu. Nedostatak može biti u različitim perspektivama između generacija.**

5. Jeste li proučavali primjere dobre i loše provedene generacijske tranzicije te što Vas najviše muči glede tog pitanja? Zašto?

**Proučavamo i dalje, ali se najviše bavimo svojim poduzećem. Trenutno me ne muči ništa po pitanju tranzicije jer smo već veliki dio toga riješili.**

6. Što mislite koje su to prednosti, a koji su nedostaci digitalizacije u poslovanju te kakva su Vam iskustva do sada? Zašto?

**Prednosti su olakšavanje posla, dok su nedostaci značajna prilagodba na tehnologiju i novi način poslovanja.**

7. Koje su najveće prepreke ili otpori koje starija generacija u Sjemenarni doživljava kada je riječ o digitalizaciji poslovanja? Možete li dati primjere situacija u kojima je došlo do sukoba ili neslaganja između generacija?

**Neslaganje je sastavni dio u poslovanju. Jednostavno, puno je ljudi, a samim time i mišljenja. Stoga da, uvijek ima neslaganja, međutim nikad nije bilo nekih većih sukoba između zaposlenika. Što se tiče otpora, ja, kao najstariji, smatram kako se mladi puno bolje razumiju u tehnologiju te im tu dajem odgovornost i slobodu da rade kako žele.**

8. Kako biste opisali način na koji se mlađa generacija u obiteljskom poduzeću bori s generacijskim izazovima digitalizacije? Koji su koraci koje poduzimaju kako bi se osiguralo usvajanje digitalnih alata i tehnologija?

**Mlađa generacija se dobro bori s usvajanjem digitalnih alata i tehnologija. Prihvatili su savjete starije generacije, da uz iskusnije zaposlenike savladaju način na koji poslujemo te da ga primjenjuju.**

9. Kako Sjemenarna planira buduće investicije u digitalizaciju? Koje su ključne strategije ili smjernice koje se uzimaju u obzir pri odabiru tehnologija i usmjeravanju resursa za digitalnu transformaciju?

**Smatramo da je trenutno najbolje investirati u marketing i oglašavanje, razviti još bolju web-stranicu te se više aktivirati na društvenim mrežama.**

10. Koji je po Vama najteži segment digitalizacije poslovanja i u kojem području se smatrate ekspertom i zašto?

**Najteži segment digitalizacije poslovanja je upravo prilagodba na nju, jer uzima dosta vremena. Ne smatram se ekspertom niti u jednom segmentu digitalizacije.**

11. Kako ocjenjujete dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju? Zašto?

**Što se tiče dosadašnje provedene digitalizacije možemo reći da smo zadovoljni. Pratimo trendove i tržište, analiziramo najbolje i najbrže načine poslovanja kako bi se poduzeće što bolje razvijalo.**

12. Koje su mogućnosti za obiteljska poduzeća da iskoriste prednosti digitalnih alata za poboljšanje međugeneracijske suradnje? Možete li navesti primjere tehnologija ili platformi koje omogućuju bolju komunikaciju i suradnju između generacija?



**Mlade generacije tu vode bitnu ulogu, oni ipak više prate i znaju što je trenutno aktualno i najbolje za komunikaciju te su oni i izradili grupe po najpoznatijim mrežama, koje koristimo svakodnevno.**

13. Imate li kakve primjere primjene digitalne transformacije u svom poduzeću u prošlosti, te imate li pozitivna ili negativna iskustva s tim? Pojasnite.

**Sjemenarna je kroz čitavo svoje postojanje pratila trendove pa tako i digitalizaciju. U nastanku ovog poduzeća nisu ni postojali npr. kompjutori u ovom području, stoga smo jedni od prvih koji smo primijenili tu tehnologiju. Tako smo nastavili svih ovih godina i većinom su to bile sve pozitivne digitalne transformacije, kada se uhodamo u njih.**

14. Kako zamišljate digitalnu transformaciju Sjemenarne u periodima od pola godine, godinu dana, dvije godine i pet godina? Što su ciljevi, koja poboljšanja i rezultate očekujete od svakoga od njih?

**Vjerujem kako će mlađa generacija dobro analizirati trendove te znati što i u kojem trenutku primijeniti. S obzirom na to da nisam ekspert za digitalizaciju, ne mogu puno toga odgovoriti, ali naravno da su ciljevi uvijek da se izabere ono najbolje za poduzeće.**

15. Kako zamišljate ili kako planirate rast Sjemenarne u budućnosti? Planirate li nastaviti sa: organskim rastom, uvođenjem novih proizvoda, franšiznim poslovanjem, kupnjom postojećih poduzeća ili spajanjem i pripajanjem s drugim poduzećem i slično?

**Sjemenarna će se baviti onim što je izgradila do sada, neće se spajati s drugim poduzećima, nego će se nastaviti širiti na način na koji se i do sada širila.**

16. Što od unutarnjih, a što od vanjskih faktora u poduzeću vidite kao prepreku rastu poduzeća i zašto?

**Od unutarnjih faktora u poduzeću kao prepreku rastu poduzeća vidim neslaganje i zasićenje zaposlenika, dok od vanjskih faktora kao najveći problem vidim prirodne nepogode zbog područja rada kojim se bavimo.**

17. U kojoj fazi životnog ciklusa Vi vidite Sjemenarnu?

**Sjemenarna je poduzeće kojemu je osnovna zadaća postepeno širenje tako da što duže ostanemo u fazi rasta. Sjemenarnu vidim u dobu adolescencije jer smatram da ima još mjesta za napredak.**

18. .Koje poslovne modele smatrate najboljima da u isto vrijeme zadovolje potrebe rasta poduzeća, digitalne transformacije i da učine generacijsku tranziciju što uspješnijom?

**Mislim da su model stvaranja i izravne prodaje vrijednosti te model digitalne prodaje najbitniji za naš posao.**

## 050 MIRO BOŠNJAK

1. Što mislite, koje su prednosti, a koji nedostaci obiteljskog poduzetništva?

**Glavna prednost u obiteljskom poduzetništvu je osjećaj pripadnosti, fleksibilnost u odlučivanju, brza komunikacija i povjerenje između članova obitelji. Najveći nedostatak, ali ujedno i prednost obiteljskog poduzetništva je prevelika odgovornost prema obitelji i firmi, zbog čega se često ne ulazi u pojedine rizične poslove koji bi, potencijalno, bili dobri za odraditi.**

2. Što za Vas znači pojam obiteljskog poduzetništva?

**Prvenstveno znači pripadnost, ali i veliku odgovornost, ne samo prema zaposlenicima nego i prema cijeloj obitelji.**

3. U obiteljskim poduzećima postoji više scenarija generacijske tranzicije (npr. postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika, potpuni prelazak obiteljskog poduzeća u ruke nasljednika bez daljnje uključenosti osnivača ili nešto drugo). Koji od tih scenarija je najizgledniji u Sjemenarni i zašto?

**Najizgledniji scenarij generacijske tranzicije u Sjemenarni je da će se ostvariti postepeni prelazak s generacije osnivača na generaciju nasljednika te je u ovom trenutku taj scenarij već u tijeku i za sada se odvija po planu. Osnovni razlog postepenog prelaska s generacije osnivača na generaciju nasljednika su individualne edukativne situacije kod nasljednika. Kada dođe vrijeme za određenog nasljednika, on se počinje pridruživati poslovanju i priprema ga se za daljnje korake. Smatramo to pozitivnim jer vjerujemo da je to prirodni tok poduzeća.**

4. Mlađe generacije se lagano priključuju funkcijama u poduzeću, kakve su sve razlike između mlađih i starijih generacija? Koje su prednosti, a koji nedostaci tih razlika?

**Mlađe generacije se trenutno uklapaju u sistem koji je postavljen i daju im se smjernice za uspješan nastavak poslovanja tako da je cilj da se maksimalno izbjegnu razlike između mlađe i starije generacije, a naravno, plan je da se s godinama taj sistem mijenja i prilagođava tržištu. Shodno tome, nadamo se da tu neće biti ni prednosti ni nedostataka nego da se kvalitetno odradi proces koji slijedi.**

5. Jeste li proučavali primjere dobre i loše provedene generacijske tranzicije te što Vas najviše muči glede tog pitanja? Zašto?

**Naravno da smo proučavali, ali smatram smo već prešli više od pola puta te tranzicije na uspješan način i optimističan sam za dalje, vjerujem da ćemo doći uspješno i do kraja tog puta.**

6. Što mislite koje su to prednosti, a koji su nedostaci digitalizacije u poslovanju te kakva su Vam iskustva do sada? Zašto?

**Digitalizacija u poslovanju je neupitno bitna zbog razvoja samog poduzeća. Glavna prednost digitalizacije u poslovanju je ta što ona pospješuje te podiže razinu kvalitete poslovanja u poduzeću. Isto tako, digitalizacija dovodi do bržeg odrađivanja zadataka te samim time zaposlenici mogu odraditi više posla za manje vremena, što je bitno za svaki posao.**

**Najveći nedostatak digitalizacije je, definitivno, vrijeme navikavanja na novi način poslovanja. U početku se mora uzeti dosta vremena kako bi se digitalizacija postavila na pravi način te kako bi se zaposlenici naučili i navikli na novitete.**

7. Koje su najveće prepreke ili otpori koje starija generacija u Sjemenarni doživljava kada je riječ o digitalizaciji poslovanja? Možete li dati primjere situacija u kojima je došlo do sukoba ili neslaganja između generacija?

**Proizvodi koji Sjemenarna prodaje su u velikoj većini namijenjeni populaciji koja je, otprilike, iznad 35 godina i moramo se prilagođavati tim kupcima tako da je promocija nekih artikala usmjerena više npr. prema nekim društvenim mrežama koji koriste ti “stariji” kupci i tu je znalo doći do neslaganja.**

8. Kako biste opisali način na koji se mlađa generacija u obiteljskom poduzeću bori s generacijskim izazovima digitalizacije? Koji su koraci koje poduzimaju kako bi se osiguralo usvajanje digitalnih alata i tehnologija?

**Starija generacija je uvela u firmu razne digitalne alate koje služe u analizi prodaje, profitu, naplati i slično, a mlađa generacija sada prirodno preuzima te programe i radi na nadogradnji istih kao što je npr. web-shop.**

9. Kako Sjemenarna planira buduće investicije u digitalizaciju? Koje su ključne strategije ili smjernice koje se uzimaju u obzir pri odabiru tehnologija i usmjeravanju resursa za digitalnu transformaciju?

**Prioritet u budućnosti po pitanju digitalizacije je ulaganje u digitalno oglašavanje i razvijanje web-shopa. Smjernice koje se uzimaju u obzir pri odabiru tehnologija za**

**digitalnu transformaciju su pregled trendova u svijetu, istraživanja što velika poduzeća koriste u svom poslovanju te vidjeti kako i na koji način bi to nama bilo korisno.**

10. Koji je po Vama najteži segment digitalizacije poslovanja i u kojem području se smatrate ekspertom i zašto?

**Nedvojbena je najveći izazov u analitici poslovanja pružanje pravih informacija u pravo vrijeme, prepoznavanje, kako dobrih, tako i loših stvari u prodaji, odnosno reakcija u pravo vrijeme.**

11. Kako ocjenjujete dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju? Zašto?

**Gledajući dosadašnju provedenu digitalizaciju u poslovanju može se reći kako je poduzeće zadovoljno. Segmenti kojima se bavi Sjemenarna nisu toliko zahtjevni što se tiče digitalizacije, najosnovnije stvari koje pomažu pri naplati, kupnji ili narudžbi smo digitalizirali kako bismo omogućili što jednostavniji rad sa što manje grešaka. Također, pratimo sve što je aktualno pa tako i sve što ima veze s digitalizacijom i pomoći u poslovanju.**

12. Možete li navesti primjere tehnologija ili platformi koje omogućuju bolju komunikaciju i suradnju između generacija?

**Društvene mreže i aplikacije kao što su Viber i WhatsApp uvelike su doprinijeli bržem i jednostavnijem protoku informacija kroz razne grupe kako i generacijske, tako i one unutar firme u raznim segmentima.**

13. Imate li kakve primjere primjene digitalne transformacije u svom poduzeću u prošlosti, te imate li pozitivna ili negativna iskustva s tim?

**Iz ove perspektive sva ta digitalizacija u prošlosti izgleda smiješno, kao što mlađe generacije ni ne znaju npr. da je postojala crno bijela televizija, tako im je nemoguće shvatiti kolika je bila brzina interneta i koliko smo se “mučili“ sa svime u tome segmentu, odnosno kako se uz najbolju volju jednostavno nije mogao stvoriti razvoj u digitalizaciji onoliko koliko smo željeli i planirali.**

14. Kako zamišljate digitalnu transformaciju Sjemenarne u periodima od pola godine, godinu dana, dvije godine i pet godina? Što su ciljevi, koja poboljšanja i rezultate očekujete od svakoga od njih?

**Definitivno zamišljamo razvijanje web-shopa, a naravno da ćemo konstantno pratiti trendove i razvijati organizaciju unutar firme po tom pitanju. Teško je dati odgovor što**

će biti za 5 godina s obzirom na velike promjene koje se događaju, ali voljeli bismo npr. unijeti umjetnu inteligenciju u firmu, odnosno plan je kvalitetno istražiti kako iskoristiti taj alat za poboljšanje poslovanja.

15. Kako zamišljate ili kako planirate rast Sjemenarne u budućnosti? Planirate li nastaviti sa: organskim rastom, uvođenjem novih proizvoda, franšiznim poslovanjem, kupnjom postojećih poduzeća ili spajanjem i pripajanjem s drugim poduzećem i slično?

**Definitivno nastavljamo organski rast, uvodimo nove proizvoda i razvijamo naše postojeće brendove.**

16. Što od unutarnjih, a što od vanjskih faktora u poduzeću vidite kao prepreku rastu poduzeća i zašto?

**Od unutarnjih faktora najveću prepreku predstavlja nedostatak kvalitetne radne snage, a od vanjskih faktora iskustvo pokazuje da su nam najveće prepreke predstavljale krize poput pandemije COVID-19 ili rata u Ukrajini, koji su izravno utjecali na inflaciju i dizanje cijena, a naravno, naša branša je dosta osjetljiva i na vremenske prilike i neprilike.**

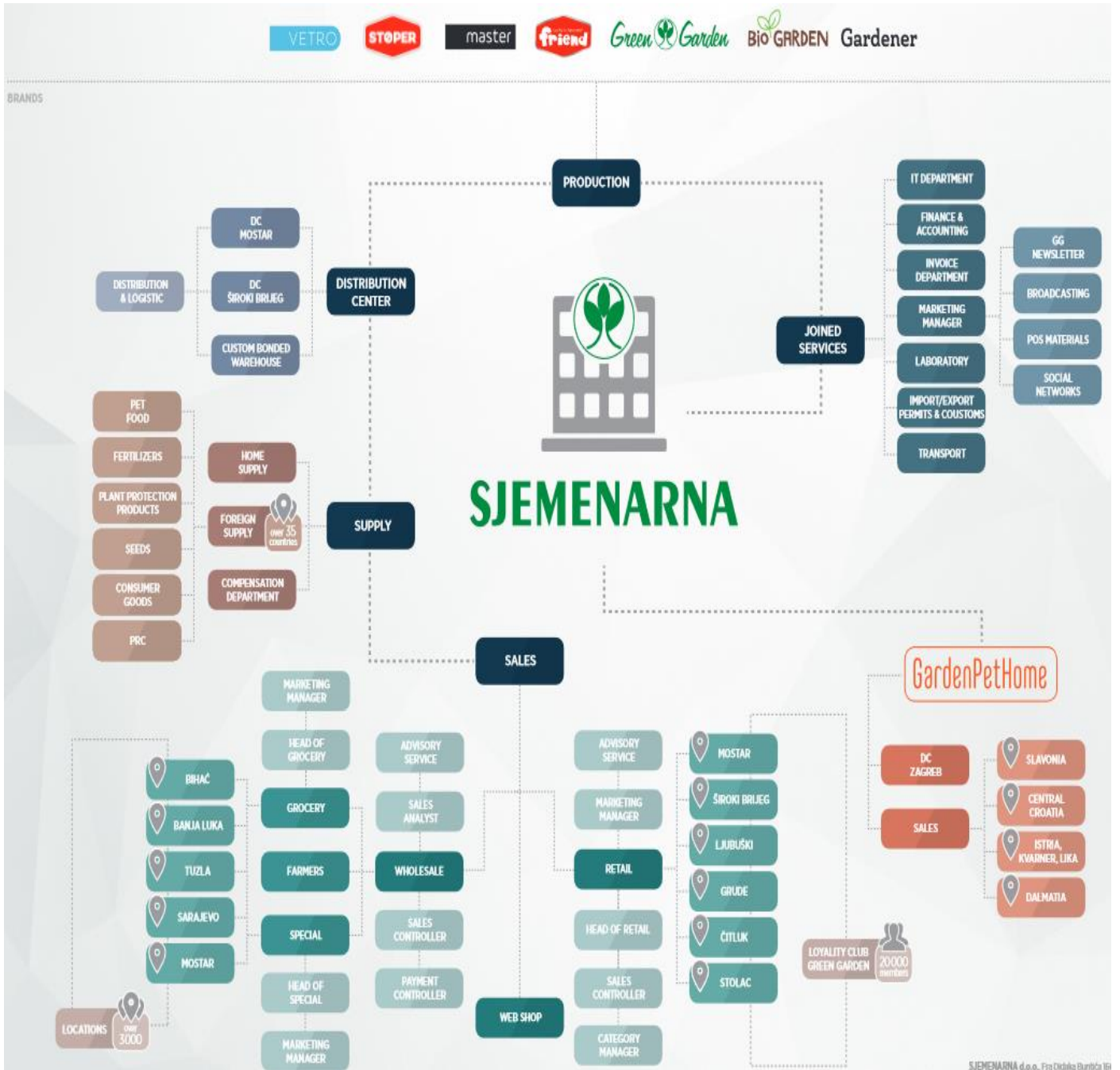
17. U kojoj fazi životnog ciklusa Vi vidite Sjemenarnu?

**Sjemenarnu vidim u fazi adolescencije te top-formi. U fazi adolescencije ju vidim zato što i nakon 35 godina iz godine u godinu postiže porast u poslovanju, dok ju vidim, također, i u top-formi zbog iskustva te uvjerenja da ovo poduzeće nije doseglo svoj vrhunac, već vidim još prostora za napredak.**

18. Koje poslovne modele smatrate najboljima da u isto vrijeme zadovolje potrebe rasta poduzeća, digitalne transformacije i da učine generacijsku tranziciju što uspješnijom?

**Poslovni modeli koje smatram najboljima da u isto vrijeme zadovolje potrebe rasta poduzeća, digitalne transformacije i da učine generacijsku tranziciju što uspješnijom su modeli stvaranja i izravne prodaje vrijednosti te model digitalne odnosno elektroničke prodaje.**

### Prilog 3: Organizacijska struktura poduzeća Sjemenarna



SJEMENARNA d.o.o., Priloga Dunika 10