

# Obiteljsko poduzetništvo

---

Šimunović, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:116171>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-11**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**STRUČNI STUDIJ FINANCIJSKI MENADŽMENT**

MARTINA ŠIMUNOVIĆ  
**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**  
ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan, 2019.

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**STRUČNI STUDIJ FINANCIJSKI MENADŽMENT**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**  
**ZAVRŠNI RAD**

Predmet: Poduzetništvo  
Studij: Stručni studij  
Studijski smjer: Financijski menadžment  
Mentor: doc.dr.sc. Zorica Krželj Čolović  
Student: Martina Šimunović  
Indeks: 118/ III  
Stupanj studija: Trogodišnji stručni studij

Dubrovnik, rujan, 2019.

## SADRŽAJ:

<b>SAŽETAK</b> .....	
<b>SUMMARY</b> .....	
<b>1.UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. POJAM PODUZETNIŠTVA</b> .....	<b>2</b>
2.1.Povijesni razvoj poduzetništva .....	2
2.2. Poduzetnik i vrste poduzetnika.....	3
2.3. Klasifikacija poduzetništva.....	6
2.4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo .....	8
<b>3.OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO</b> .....	<b>10</b>
3.1. Pojam i značajke obiteljskog poduzeća .....	10
3.2.Tipologija obiteljskih poduzeća.....	14
3.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....	15
3.4. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća .....	18
3.5. Izazovi obiteljskog poduzetništva .....	19
3.6. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima .....	20
3.7. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.....	21
3.8. Značaj i primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu i u EU .....	25
3.8.1. Obiteljska poduzeća u Europskoj Uniji .....	27
3.8.2. Značenje obiteljskih poduzeća za gospodarstvo .....	28
3.8.3. Primjeri obiteljskih poduzeća u Europskoj Uniji.....	30
<b>4. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>32</b>
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>37</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>38</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	<b>40</b>

## SAŽETAK

Obiteljska poduzeća su poduzeća kojima u cijelosti ili dijelom upravljaju jedan ili više članova obitelji. Ovaj tip poduzetništva jako je specifičan zbog krvnog srodstva koje povezuje članove obitelji. Obiteljska poduzeća vrlo su bitna za razvoj svakog gospodarstva. Djelovanje i uloga obiteljskih poduzeća pridonose ukupno ostvarenom prihodu, zapošljavanju, izvozu, poslovnim odnosima s dobavljačima i poslovnim partnerima i drugo. S obzirom na njihovu važnost u gospodarstvu, potrebno je svakodnevno poticanje na razvoj takvog oblika poslovanja. Obiteljska poduzeća su nekada bili obrti koji su se nasljeđivali, a danas se najviše obiteljskih poduzeća nalazi u sektoru malih i srednjih poduzeća. Danas je gotovo nemoguće zamisliti život bez proizvoda koje proizvode upravo poznata, velika obiteljska poduzeća. Cilj svakog obiteljskog poduzeća jest proširiti svoje poslovanje, no neka poduzeća time svoj opstanak dovode u opasnost.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, obiteljska poduzeća, nasljeđivanje, karakteristike obiteljskog poduzeća

## **SUMMARY**

Family companies are companies which are entirely or partly managed by one or more family members. This type of entrepreneurship is very specific because of the blood relationship that connects family members. Family businesses are very important for the development of every economy. The role of family businesses contributes to total income, employment, exports, business relations with suppliers and business partners, and so on. Given their importance in the economy, it is necessary to encourage daily development of such a business. Family businesses have sometimes been inherited crafts, and today most family businesses are in the small and medium-sized businesses sector. Today it is almost impossible to imagine life without the products produced by just known, large family businesses. The goal of every family business is to expand its business, but some companies are endangering their survival.

Keywords: family entrepreneurship, family business, inheritance, family business features

## 1.UVOD

Važan dio svakog gospodarstva jesu obiteljska poduzeća. Poznate riječi kojima se često koristimo u svakidašnjim razgovorima jesu “obitelj“, to jest skupina ljudi u kojoj se rađamo i odrastamo te smo šticeeni sve dok ne stvorimo vlastitu obitelj u kojoj se cijeli ciklus ponavlja, te „tvrtka“, to jest skupina ljudi koju povezuje interes obavljanja djelatnosti stjecanja dobiti kojom pojedinci i zaposlenici u tvrtki osiguravaju svakidašnju egzistenciju, a vlasnici tvrtke dugoročnije ulaganje svoga. Obiteljska poduzeća trebala bi predstavljati poduzeća koja dobro posluju i koja su na dobrom glasu, baš zbog povezanog interesa obavljanja zadataka, zbog zajedničke dobiti koju žele ostvariti, zbog međusobnog pomaganja članova obitelji i drugo. No, nerijetko se javljaju sukobi u obiteljskim poduzećima upravo zbog pitanja nasljeđa tvrtke, zbog nezadovoljstva članova, zbog unaprjeđenja i sličnih problema. Najčešća pitanja koja se postavljaju i koja su od presudnog značaja su pitanje vlasništva i pitanje nasljeđivanja. Tranzicija vlasništva može biti jako komplicirana i bolna za poduzeće, no ukoliko se ona izvede u pravo vrijeme i odaberu se prave osobe za nasljeđe, poduzeće može ostvariti još dugi niz uspješnih godina. Pojam obiteljskog poduzeća nije potpuno definiran, ali unatoč tome nepotpuno definiranom pojmu i same nemogućnosti praćenja utjecaja na gospodarstvo, obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u kreiranju gospodarstva kako Hrvatske, tako i drugih više ili manje razvijenih država.

*“Snažan osjećaj za obiteljske korijene, spremnost zapošljavanja neobiteljskih menagera, i sposobnost isključivanja nekompetentnih članova obitelji omogućuju zdravo poslovanje i zadržavanje kontrole nad poslovanjem u rukama obitelji.”*

The Financial Times of London,  
prema iskustvu najstarijih obiteljskih poduzeća

## 2. POJAM PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo je proces u kojem pojedinci pokušavaju ostvariti ideju, bez obzira na resurse koje trenutačno posjeduju. Poduzetništvo predstavlja izazov, ono predstavlja puno više od želje za uspjehom, više od inovativnosti, više od znanja i upornog rada, više od proizvoda, više od tržišta. Poduzetništvo predstavlja kamen temeljac gospodarskog sustava i gospodarskog razvoja. To je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prigode. Ono uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganje i kombinaciju potrebnih inputa, širenje na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija.<sup>1</sup>

Zadatak poduzetništva je da na najpovoljniji način kombinira i koordinira proizvodne faktore i tako maksimizira dobit i profit.<sup>2</sup> Bit svakog poduzetničkog ponašanja jest prepoznavanje prilika i ostvarivanje ideja. Poduzetništvo je također dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Takvu vrijednost koja zahtijeva kreativnost i motivaciju stvaraju pojedinci ili skupine osoba koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena, i/ili karijere.

### 2.1. Povijesni razvoj poduzetništva

Pojam poduzetništva počiva na teoriji ekonomije i društva. Poduzetništvo kao djelatnost počinje se razvijati u 12. stoljeću. U početku je obuhvaćalo trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo, ali i usvajanje novih područja. Osnovni tipovi poduzetnika u to vrijeme bili su: gusari, feudalci, državni činovnici, špekulanti, trgovci i obrtnici.

Prvi početci trgovačkih poduzeća javili su se u 12. stoljeću u Italiji, a do kraja 14. stoljeća nastaju udruženja koja su imala poslovni oblik sličan današnjim javnim trgovačkim društvima. Kao tipičan masovni fenomen poduzeće se pojavljuje tek u 15. stoljeću.

Specijalizacija na području trgovine i posebno odvajanje bankarskih poslova počelo je tek u 18. stoljeću. Predstavnici škola ekonomske misli u 18. i 19. stoljeću dokazali su da poduzetništvo kao znanost počiva na teoriji ekonomije i društva, da se razvijalo u obliku ekonomskih teorija.<sup>3</sup> Od toga vremena razvile su se američka, austrijska, britanska, francuska, njemačka i neoklasična škola, te moderan pristup.

Na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće, s pojavom industrijske revolucije, porasla je važnost poduzetništva u novonastalim industrijama. No, ubrzo nakon industrijske revolucije, s početkom masovne proizvodnje, opada uloga poduzetništva. Razvoj poduzetničke djelatnosti zamijenjen je rastom i razvojem velikih industrijskim korporacija u kojima se čovjek gubi kao osoba. Nadalje, krajem 20. stoljeća, s naglim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije poduzetništvo ponovno dobiva na značaju, te postaje temeljna gospodarska djelatnost.

---

<sup>1</sup> Škrtić, M., Mikić, M., (2007.) *O socijalnom poduzetništvu u svijetu i Republici Hrvatskoj*, Zagreb.

<sup>2</sup> Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb., str. 12.

<sup>3</sup> Ibid., str. 13.



## 2.2. Poduzetnik i vrste poduzetnika

Pojam poduzetnik upotrebljava se svakodnevno u različitim djelatnostima.

Poduzetnik se može definirati kao osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja.<sup>4</sup> Jednostavno, to je poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti.

Bez obzira na to u kojem gospodarskom okruženju djeluje i kojom se aktivnošću bavi, poduzetnik je uvijek poslovno kreativan, inovativan, dinamičan, spreman na rizik i uporan u radu. Poduzetnik je sposoban brzo uočiti gospodarske šanse, ali i probleme te mogućnosti. Najčešće je zanesen vlastitom idejom i sposoban je svoj entuzijazam prenijeti na svoje suradnike. I u suvremenim uvjetima poduzetnik je ostao nositelj rizika poslovnog pothvata. Promijenila su se sredstva, poslovna oruđa i običaji, opće okruženje, ali je kao bitno poduzetničko obilježje ostala spremnost da se kombiniranjem novih tehnologija, znanja i tržišnih prigoda uđe u poslovne pothvate koji donose profit. Kako kaže staro poduzetničko geslo: tko riskira, taj i profitira.<sup>5</sup>

Poduzetnik mora biti dobar lider, to jest posao mora, ne samo dobro obaviti nego mora postaviti i prave zadatke i ponuditi zadovoljavajuća rješenja.

Ako poduzetnik ne uspije u svome poduzetničkom pothvatu (zbog uvijek mogućih poslovnih i menadžerskih rizika) on počinje ponovno, to jest mora znati i gubiti.

Ako poduzetnik uspije, nikad se ne zadovoljava postignutim, već ide dalje, tražeći nove ideje i nove mogućnosti.

Poduzetnik je inovator i veliki strateg, stvaratelj novih metoda za ulazak na novo tržište ili za njegovo stvaranje.<sup>6</sup>

Središte poduzetničkog procesa jest osnivač:<sup>7</sup> tražitelj novih prilika, kreator i inicijator, vođa, rješavatelj problema, motivator, strateg i čuvar misije, vrijednosti i kulture pothvata.

Bez te ljudske energije, nagona i vitalnosti, najveće ideje, čak i kad su poduprte mnoštvom resursa i osoblja, neće uspjeti te je vrlo moguće da će jako podbaciti.<sup>8</sup> Poduzetnici pronalaze nove tehnologije, proizvode, procese i usluge koji postaju sastavnica novih industrija i zauzvrat te industrije pokreću ekonomiju. Poduzetnici stvaraju novu vrijednost s visokim potencijalom za razvoj kompanija koje su odličan sustav za uvođenje novih radnih mjesta.

U povijesnom i teorijskom smislu poduzetnik kao osoba i poduzetništvo kao djelatnost poprimili su različite atribute. Poduzetnik se shvaća najprije kao osoba koja alocira resurse na alternativne načine, zatim kao arbitar, izvršitelj poslova, vlasnik poduzeća, organizator poslovanja, donositelj odluka, sve do inovatora, menadžera, financijera i tako dalje; ali uvijek kao osoba koja preuzima rizik povezan s neizvjesnošću.

---

<sup>4</sup> Mikić, M., Škrtić, M. (2011.) *Poduzetništvo*. 2. izd. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 119.

<sup>5</sup> Ibid., str. 12.

<sup>6</sup> Gerber M. (2005.) *Legenda o poduzetništvu: zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti*, Zagreb, IBS, str. 36.

<sup>7</sup> Tkalec, Z. (2011.) *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*, Zagreb

<sup>8</sup> Škrtić, M. (2006.) op. cit., str. 13.

Po pravilu, isti teoretičari koji su definirali poduzetnika dali su i osnovne odrednice poduzetništva, opisujući poduzetništvo prije svega kao skup djelatnosti koje poduzetnik poduzima radi ostvarenja poduzetničkog pothvata.<sup>9</sup>

**Tablica 1. Sažeti prikaz poduzetnika kroz povijest**

Poduzetnik je arbitar.
Poduzetnik je izvršitelj poslova.
Poduzetnik je poslodavac faktorima proizvodnje.
Poduzetnik je vlasnik poduzeća.
Poduzetnik je organizator i koordinator ekonomskih resursa.
Poduzetnik je menadžer ili nadglednik.
Poduzetnik je industrijski vođa.
Poduzetnik je donositelj odluka.
Poduzetnik je inovator.
Poduzetnik je osoba koja osigurava financijski kapital.
Poduzetnik je osoba koja preuzima rizik povezan s neizvjesnošću.

Izvor: Mikić, M., Škrtić, M. (2011) op.cit., str. 12.

Prema osobnim karakteristikama i načinu vođenja poslovanja, postoji pet tipova poduzetnika:<sup>10</sup>

- **Idealisti.** U tu se kategoriju ubraja 24 % poduzetnika koji u poduzetničke vode ulaze zbog sjajne poslovne ideje ili rada na nečemu posebnom. Oni uživaju u kreativnom radu, ali su nestrpljivi u provedbi administrativnih i pravnih pitanja, kao i financijskih analiza. Pri donošenju odluka o kupovini, usredotočuju se na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa s provjerenim i pouzdanim dobavljačima.
- **Optimizatori.** Oni čine 21 % svih poduzetnika. Najvažnija im je prednost poduzetništvo, odnosno uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekog drugog. Žele razvoj svojim poduzećima, no usredotočuju se na profite, a ne na prihode. Vrlo su vješti u financijskim pitanjima, pa koriste tehnologiju u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Naučili su tajne balansiranja obiteljskog i poslovnog života.
- **Radnici.** Čine oko 20 % poduzetničke populacije. Poput optimizatora vole svoj posao i, u usporedbi s drugim tipovima, uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva.

<sup>9</sup> Mikić, M., Škrtić, M. (2011.) op. cit., str.13.

<sup>10</sup> Ibid., str. 104.

Orijentirani su na detalje i rast poduzeća, financijski su agresivni, detaljno nadziru razvoj svoga poduzeća. Najčešće imaju dugoročne poslovne planove, kojih se striktno drže.

- Žongleri. Također čine oko 20 % poduzetničke populacije, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanjem. Često sve svoje poslove obavljaju sami radi osiguravanja visokih standarda. Oni su vrlo energični ljudi koji istodobno obavljaju i nekoliko poslova. Često prihvaćaju nove poslove i uvijek su u potrazi za novim načinima unapređenja poslovanja.
- Održavatelji. Najmanja su grupa koju čini oko 15 % svih poduzetnika. Oni najčešće svoje poduzeće stječu kupnjom ili nasljeđivanjem. Održavatelji su konzervativna grupa i ne teže postizanju većih stopa rasta. Imaju najviše „nelagode“ s tehnologijom, pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema. Balansiranje između poslovnog i obiteljskog života im je važno.

Nije teško biti poduzetnik, ali je teško biti uspješan poduzetnik.

Mnogi poduzetnički pothvati završavaju neuspjehom. Poduzetnička je profesija otvorena, ali ni u jednu nije tako lako ući i započeti je. Obično nema formalnih prepreka ni za koga tko želi ući u tu profesiju, ali su potrebne izvanredne sposobnosti da se u njoj uspije i održi.

Današnji uvjeti za uspješno poduzetništvo nisu ništa lakši no prije, pa možda ni od prvih poduzetničkih pothvata. Opća je razina znanja i informiranosti viša, a konkurencija je oštrija.

Da bi bio uspješan, suvremeni poduzetnik, svaki pretendent na taj posao, mora imati sposobnosti za svestrano osmišljavanje i planiranje poslovne akcije, imati sposobnosti inicijative i inovativnog mišljenja, biti dobar organizator, znati motivirati ljude, znati prenijeti odgovornost uz diskretnu kontrolu, biti strpljiv, sustavan i uporan.

Na optimalan način mora upravljati ljudima, financijskim i materijalnim sredstvima te informacijama. Mnoge poslove poduzetnik može prenijeti na druge, ali mora očuvati kontrolu nad tijekom cjelokupnog posla.

Zato, osim sposobnosti inicijative i vodstva, mora imati i sposobnosti upravljanja. Drugim riječima, uspješan poduzetnik mora biti i dobar menadžer.

Utvrđeno je da uspješni poduzetnici imaju sljedećih šest osobina:<sup>11</sup>

- inovativnost
- razumno preuzimanje rizika
- samouvjerenost
- uporan rad
- postavljanje ciljeva
- odgovornost

---

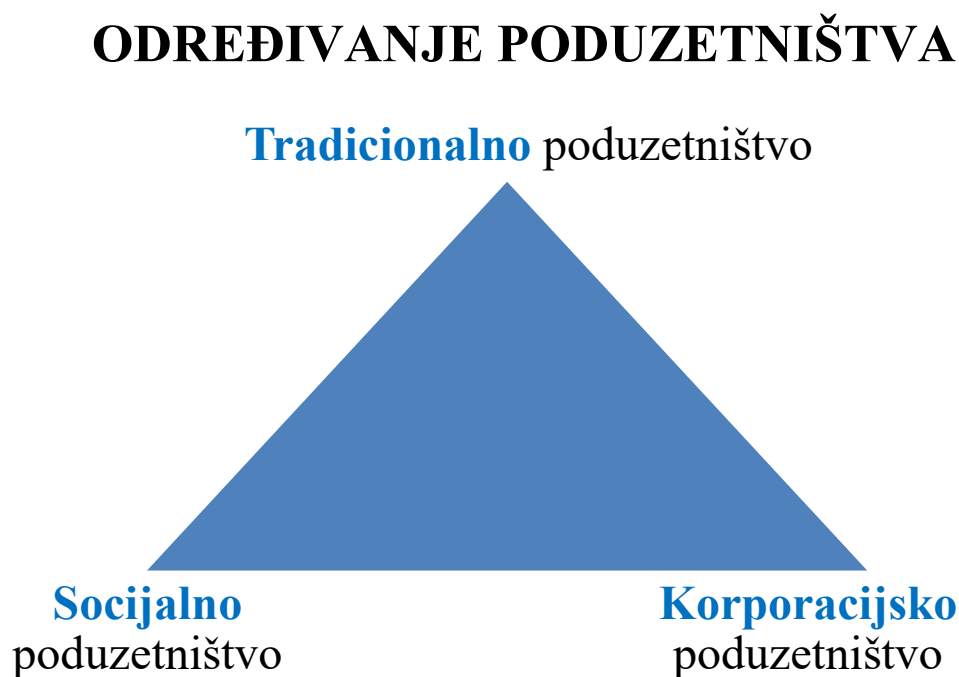
<sup>11</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), op.cit., str. 66.

Poduzetnicima je najveća nagrada za njihov uspjeh psihičko zadovoljstvo da su sami svoji gospodari, da su uspjeli upravo vlastitom zaslugom, da su „upravo oni to ostvarili“, da mogu još više i bolje.

### 2.3. Klasifikacija poduzetništva

Poduzetništvo možemo podijeliti na različite grane, no najčešće se definiraju kao tradicionalno poduzetništvo u koje se ubrajaju srednja, mala i mikropoduzeća, čiji je temeljni cilj ostvarivanje profita koji pripada vlasnicima, korporacijsko poduzetništvo koje vezujemo za velika poduzeća koja žele primijeniti suvremene principe menadžmenta na nov način i socijalno poduzetništvo čija je svrha stvoriti nove društvene vrijednosti, a ako se počne ostvarivati profit, onda se on iskorištava za ostvarenje misije organizacije.<sup>12</sup>

Slika 1. Određivanje poduzetništva



Izvor: <http://genderi.org/poduzetnitvo-poduzetnik.html> (07.03.2019.)

U daljnjem tekstu će se objasniti različite klasifikacije i podjele poduzetništva kao znanstvene i praktične discipline.

#### **Tradicionalno poduzetništvo**

Navedenoj kategoriji pripadaju mikro, mala i srednja poduzeća koja imaju tradiciju neizmjerne različitosti i civilizacijski utjecaj na život i rad ljudi u različitim društvenim okvirima i gotovo svim strukturama gospodarskog razvoja. Mala i srednja poduzeća samostalne su gospodarske jedinice koje otvaraju mnoga i različita radna mjesta te potiču samoodgovorno djelovanje i samorazvoj ljudi više od velikih poduzeća.

<sup>12</sup> Škrtić, M. (2006.), Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, str. 46.

Ona su općenito prihvatljivija za okoliš jer rabe manje energije i njihova je tehnologija ekološki prihvatljivija. Mala poduzeća zadovoljavaju najvećim dijelom potražnju za dobrima i uslugama koje velika poduzeća teže podmiruju. Lokalnom tržištu pretežno služe mala poduzeća, ali se u novije vrijeme primjećuje njihov utjecaj i na međunarodno tržište. Ona popunjavaju prazne prostore koje ostavljaju velika poduzeća, a zadovoljavaju potrebe i većih gospodarskih subjekata.<sup>13</sup>

### *Obiteljsko poduzetništvo*

Obiteljsko je poduzetništvo najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. To su poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Jednako tako, obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili na koji obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj. Obiteljska poduzeća čine znatan udio tradicionalnog poduzetništva. Glavna prednost takvih poduzeća jest fleksibilnost bez koje se danas ne može uspješno poslovati.<sup>14</sup>

### **Korporacijsko poduzetništvo ili intrapoduzetništvo**

Korporacijsko poduzetništvo ili intrapoduzetništvo pojam je za velike birokratske strukture s poduzetničkim duhom. Korporacijsko poduzetništvo označuje procese u kojima se razvijaju inovativni sustavi i proizvodi kreiranjem poduzetničke kulture u organizaciji, a može se pojaviti u različitim oblicima. Vrste korporacijskih poduzetničkih pothvata su:<sup>15</sup> unutarnji korporacijski pothvati (novi pothvati u kreirani unutar korporacije), kolaborativni korporacijski pothvati (novi pothvati kreirani u vlasništvu korporacije i jednog ili više vanjskih partnera), vanjski korporacijski pothvati (poduzetnički pothvati kreirani izvan korporacije u koje korporacija potom investira ili ih preuzima).

Prednost poduzetništva u velikim poduzećima u odnosu prema malima jest raspoloživost resursa unutar organizacije. Nedostatak smjera, previše prostora, premalo granica i premalo potpore predstavljaju određene nedostatke ili zamke koje korporacijsko poduzetništvo donosi.<sup>16</sup>

### **Socijalno poduzetništvo**

Socijalno je poduzetništvo stvaranje socioekonomskih struktura, veza, institucija, organizacija i mjera čiji su rezultat održiva društvena korist i daljnji razvoj. Naglasak je više na društvenim ciljevima nego na profitu.<sup>17</sup>

Iako se na prvi pogled socijalno poduzetništvo često temelji na etici i moralnoj odgovornosti, motivi mogu također uključivati osobno ostvarenje ili čak ostvarujući dobit. Socijalna ekonomija unaprjeđuje život marginaliziranih skupina, izravno utječe na razvitak lokalne zajednice popunjava prazninu nastalu djelovanjem javnog i poslovnog sektora, te također popravljajući nedostatke tržišnog djelovanja i javnih politika.

---

<sup>13</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) op.cit., str. 69.

<sup>14</sup> Buble, M., Kružić, D., (2006.) *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Zagreb: RRiF, str. 34.

<sup>15</sup> Ibid., str. 36.

<sup>16</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), op.cit., str. 70.

<sup>17</sup> Fowler, A., (2000.) *A systems perspective of performance management in public sector organisation*, UK

Socijalno poduzetništvo proširuje značenje i praksu „demokracije“ koja u proces rješavanja problema uključuje one koji se s različitim društvenim problemima direktno suočavaju. Inzistira na odgovornosti svih institucija-uključujući vlade,velike korporacije,sveučilišta i druge subjekte čije politike i postupci duboko utječu na uvjete života pojedinaca i zajednice,bilo na lokalnoj,nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Ono utječe i na promjenu stavova,ponašanja,zakona,politika,institucija kako bi se razvijale i održavale vrijednosti poštenja,raznolikosti i mogućnosti.<sup>18</sup>

## 2.4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo

„Empirijska istraživanja pokazuju kako vlasnici malih poduzeća vjeruju da će napornim radom zaraditi više novaca i da će biti sretniji nego u velikom poduzeću.“<sup>19</sup>

Jedna od glavnih prednosti ulaska u poduzetništvo jest preuzimanje i stjecanje kontrole nad vlastitom sudbinom. Posjedovanje poduzeća pruža svakom poduzetniku slobodu i mogućnost postizanja svojih ciljeva. Takav način rada omogućuje poduzetniku da mijenja stvari, u sve većem broju poduzetnici otvaraju poduzeća s ciljem mijenjanja postojeće stvarnosti. Također jedna od prednosti ulaska u poduzetništvo jest mogućnost iskorištavanja svojih potencijala.<sup>20</sup>

Za razliku od mnogih ljudi koji svoj posao smatraju dosadnim i monotonim, poduzetnik svoje poslovanje konstantno mijenja, svoje poduzeće koristi kao instrument vlastitog samo ispunjenja. Osobe koje se odlučuju za ulazak u poduzetništvo, nerijetko su itekako priznate u društvu. Često su vlasnici malih poduzeća najcjjenjeniji članovi svojih zajednica, jer svoje poslovanje temelje na povjerenju i poštenju.

Slika 2. Prednosti ulaska u poduzetništvo



Izvor: Lupić, M., Bujan, I.,*Poduzetništvo mladih – prilike i prepreke*, Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 2017.

<sup>18</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.),op.cit., str.71.

<sup>19</sup> Škrtić, M. (2006.) op.cit., str.70.

<sup>20</sup> Ibid., str. 70.

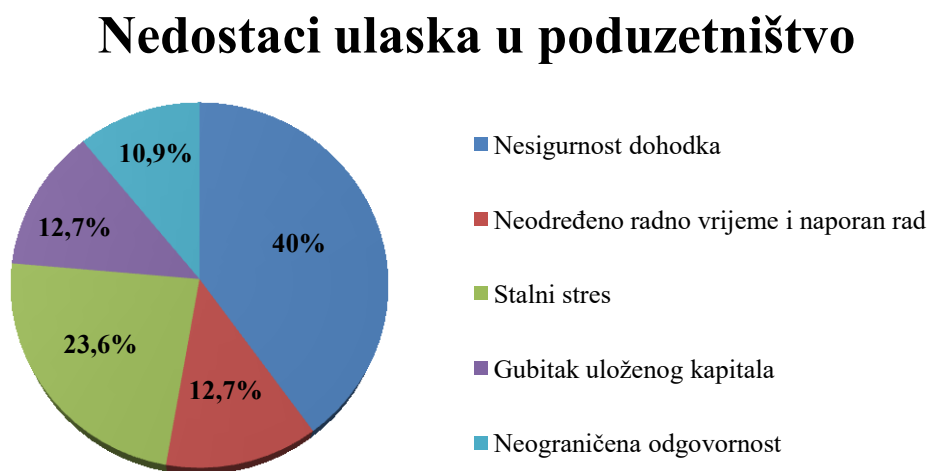
Nasuprot ovih pozitivnih strana, javljaju se one negativne, točnije svi oni koji ulaze u poduzetničke poduhvate moraju biti svjesni mogućih nedostataka. Jedan od glavnih nedostataka ulaska u poduzetništvo jest nesigurnost dohotka.<sup>21</sup> Otvaranje poduzeća ne jamči poduzetniku da će zaraditi dovoljno novaca za preživljavanje poduzeća. Isto tako, javlja se rizik gubitka uloženog kapitala.

Poduzetnik na početku osnivanja mora znati odgovoriti na sljedeća pitanja:<sup>22</sup>

- Što se najgore može dogoditi ako propadne moje poduzeće?
- Kolika je vjerojatnost najgore solucije?
- Jesam li istinski spreman na otvaranje i vođenje poduzeća? Kako mogu umanjiti rizik propadanja poduzeća?
- Koji je moj rezervni plan ukoliko poduzeće propadne?

Nerijetko dolazi do zatvaranja malih i srednjih poduzeća zbog prevelike konkurencije, zbog bankrota ili neadekvatnog vođenja poduzeća. Zatvaranje poduzeća ima financijske, ali i emotivne posljedice za svakog poduzetnika. Kao nedostatak ulaska u poduzetništvo navodi se i nedefinirano radno vrijeme te naporan rad. Osnivanje malog ili srednjeg poduzeća od poduzetnika nerijetko zahtjeva danonoćni rad, odnosno u pravilu više od 12 sati na dan, 6 od 7 dana u tjednu.<sup>23</sup> Poduzetnici su na taj način uvelike izloženi stresu. Pokretanje poslovanja zahtjeva posvećenost, disciplinu i upornost. Svaki poduzetnik zna da ga prepreke ne smiju obeshrabriti, već samo potaknuti da ono što radi, radi još bolje.

**Slika 3. Nedostaci ulaska u poduzetništvo**



Izvor: Lupić, M., Bujan, I., Poduzetništvo mladih – prilike i prepreke, Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 2017.

<sup>21</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) op.cit., str. 70.

<sup>22</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje (2012.) *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje*, str. 5.

<sup>23</sup> Ibid., str. 70.

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko poduzetništvo je najstariji i najučestaliji model ekonomske organizacije poslovanja. Velika većina poslova diljem svijeta, od trafika do multinacionalnih poduzeća sa tisućama zaposlenih, može se smatrati obiteljskim poduzetništvom.

Točno vrijeme i mjesto nastanka prvih obiteljskih poduzeća nije moguće odrediti, ali se pretpostavlja da datiraju iz razdoblja 2000. godina prije Krista.<sup>24</sup> Obiteljsko poduzetništvo razvijalo se u gotovo svim kulturama – kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana...

Obiteljska poduzeća predstavljaju okosnicu mnogih gospodarstava u svijetu i bilježe izrazito dinamičan razvoj. Ona su izvor gospodarskog rasta i zapošljavanja, a puno pažnje posvećuju regionalnim i lokalnim okolnostima. Različiti su razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća, ali im je svima zajedničko prirodno stvoren sustav vrijednosti, spremnost na potpunu angažiranost i odricanje, te osjećaj odgovornosti prema onima koji su ih stvorili i onima koji će ih preuzeti. Obiteljska poduzeća lakše podnose teška razdoblja recesije i stagnacije, a jedan je od glavnih razloga njihove otpornosti osjećaj osobne odgovornosti za imidž poduzeća.

U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem.<sup>25</sup> U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću.

#### 3.1. Pojam i značajke obiteljskog poduzeća

Postoji više definicija obiteljskog poduzetništva. Najjednostavnije rečeno, obiteljsko poduzeće (eng. *family business*) pojam je kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti radi ostvarenja profita. U njima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji.

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu. U literaturi se često susreće pojam obiteljskog biznisa kao sinonim za obiteljsko poduzetništvo.

Jednako tako, obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili na koji obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj.<sup>26</sup> Prihvaćajući temeljne kriterije, za preciznije određenje obiteljskog biznisa, moguće je koristiti se i dodatnim kriterijima kao što su:<sup>27</sup> postotak vlasništva nad poduzećem, utjecaj pri glasanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, stupanj utjecaja na donošenje strateških odluka, uključenost više generacija u posao, aktivni menadžment obiteljskih članova itd.

<sup>24</sup> Kružić, D. (2004.) „Obiteljski biznis“, RRiF-plus, Zagreb

<sup>25</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) op.cit., str.75.

<sup>26</sup> Ibid, str. 75.

<sup>27</sup> Buble M.,Kružić D., (2006.) op.cit., str. 35.



**Slika 4. Tri elementa za definiranje pojma obiteljskog poduzeća**



Izvor: Alpeza M., Juric M. P., (2016.): Upravljanje obiteljskim poduzećem, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str.56.

Iz navedenoga se može zaključiti da obiteljsko poduzetništvo karakterizira preklapanje i interakciju podsustava – posla, obitelji i vlasništva, odnosno da obiteljsko poduzeće obuhvaća tri elementa:

- rod, krvno srodstvo, odnosno obitelj,
- vlasništvo dijela kapitala poduzeća,
- kontrolu, mogućnost utjecaja na donošenja odluka.

Bilo koji akter odnosno obitelj, vlasništvo ili poslovanje može se naći u jednoj od sedam različitih pozicija:<sup>28</sup>

- Tri pozicije – *vanjski sektori* – koji proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera u dimenzijama – obitelji, vlasništva i poslovanja – imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem:

- I. član obitelji / bez vlasničkih udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- II. ne-član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- III. ne-član obitelji / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća.

<sup>28</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 271.

- Četiri pozicije – *unutarnji sektori* – koje su određene presjecištima i preklapanjima dimenzija obiteljskog poduzeća – imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem:

IV. član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,

V. ne-član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća,

VI. član obitelji / bez vlasničkih udjela / nije zaposlenik poduzeća,

VII. član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća.

Možemo uvidjeti da je članovima obitelji najvažnije sačuvati obiteljsku kulturu, baštinu i identitet, te ujedno imati financijsku sigurnost za životne potrebe obitelji. Prioritet aktera koji su angažirani u poslovnoj dimenziji je usredotočen na karijeru, profesionalno razvijanje i ekonomsku korist od posla (profit), te konačno vlasnici obiteljskog biznisa su orijentirani na investicijski aspekt svoga vlasništva i ulaganja, od kojih očekuju zadovoljavajuću stopu povrata u budućnosti.

Ukoliko se sva tri ključna faktora pravilno kombiniraju uspješnost obiteljskog poduzeća je neupitna.

Pod oblikom obiteljskog biznisa (posla) pretpostavlja se svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome rodu.<sup>29</sup>

Najšira definicija obiteljskog poduzetništva jest „polazište koje ima u zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi posao zadržati u obitelji.“<sup>30</sup>

Najjednostavnije rečeno, obiteljsko poduzetništvo opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti radi ostvarenja profita. Iz svih definicija može se zaključiti da se obiteljski sustav, odnosno posao uvelike razlikuje od poslovnog sustava, a njihove karakteristike su prikazane u tablici broj 2.

**Tablica 2. Karakteristike obiteljskog i poslovnog sustava**

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




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

<sup>29</sup> Kuvačić, N. (2005.) *Poduzetnička biblija*, Split, str. 28.

<sup>30</sup> Alpeza, M., Jurić, M. P. (2016.) *Upravljanje obiteljskim poduzećem*, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 57.

Kao što se može vidjeti u tablici obiteljski sustav se zasniva na osjećajima, naglašava lojalnost i skrb za dobrobit članova obitelji dok se poslovni se sustav zasniva na zadacima, zahtijeva rezultate i ostavlja po strani osjećajne (i obiteljske) odnose. Snažna obiteljska tvrtka omogućuju pojedincu kako uspješan (skladniji) obiteljski život, tako i veće mogućnosti u profesionalnoj karijeri.<sup>31</sup>

**Tablica 3. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti**

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

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

*Najšira definicija obiteljskog poduzeća* govori o zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi zadržati poduzeće u obitelji.<sup>32</sup> U ovom pristupu veliki značaj imaju obiteljska poduzeća u kojima članovi obitelji nisu u svakodnevnom kontaktu s poslovanjem, ali ipak imaju utjecaj na donošenje odluka, najčešće putem članstva u upravi ili putem značajnog vlasničkog udjela.

<sup>31</sup> Čovo, P. (2007.) *Održivo poduzetništvo*, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 33

<sup>32</sup> Kružić, D., Bulog, I., (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, Split, str.37.

*Srednja definicija obiteljskog poduzeća* uključuje sve prethodno navedene kriterije uvećane za dodatni zahtjev – da osnivač odnosno nasljednik upravlja i vodi poduzeće. Ova definicija uključuje poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji svakodnevno uključen u poslovne aktivnosti, naravno uz mogućnost da članovi obitelji i dalje imaju utjecaj na proces donošenja odluka.<sup>33</sup>

*Najuža definicija obiteljskih poduzeća* apelira na uključenost više generacija obitelji, direktnu obiteljsku angažiranost u dnevnom vođenju poslova poduzeća i uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti.<sup>34</sup>

### 3.2. Tipologija obiteljskih poduzeća

Budući da se svaki uspješan posao tijekom vremena razvija, te vrlo često prerasta mogućnosti jedne obitelji, može se govoriti o trima osnovnim tipovima obiteljskih poduzeća:<sup>35</sup>

- aktivna obiteljska poduzeća – karakterizira ih osobni nadzor nad poslovanjem koji provode članovi obitelji. Takva poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji.
- obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika – poduzeća koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poslovanje vode osobe koje nisu članovi obitelji, u ime i na račun obitelji.
- latentna (pritajena) obiteljska poduzeća – u njima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, kao vlasnik ili predsjednik poduzeća. Svi ostali članovi obitelji trenutačno nisu uključeni u poslovanje, no možda će se u budućnosti uključiti.

Različitost ekonomskih, pravnih, institucionalnih, socio-kulturalnih i ostalih uvjeta koji utječu na poslovanje obiteljskih poduzeća diljem svijeta, uzrokuje teškoće u striktnom određenju obiteljskog posla (biznisa). Prirodu i strukturu obiteljskog biznisa teško je u potpunosti utvrditi, a njegovo značenje u nacionalnim ekonomijama i globalnoj ekonomiji najčešće je podcijenjeno.

Strukturu i moć obiteljskog poduzetništva moguće je utvrditi samo potpunom analizom njegova povijesnog razvoja, njegova doprinosa obitelji i društvu i njegove snage. To je komplicirani zadatak jer obitelji najčešće nemaju potrebu za publiciranjem svoje uključenosti u različite poslovne pothvate – kako iz ekonomskih, socioloških, političkih, tako i religijskih razloga. Tomu se još može dodati i činjenica da poduzeće koje je u potpunosti u vlasništvu obitelji nije obvezno javno publicirati svoje poslovne rezultate.

Nadalje, mnoga obiteljska poduzeća imaju izrazito kompliciranu vlasničku strukturu, najčešće uzrokovanu fiskalnim razlozima, što dodatno onemogućuje i znatno otežava pristup proučavanju prirode takvog poduzeća.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid., str. 38.

<sup>34</sup> Kružić D., Bulog, I.,(2012.) op., cit., str. 38.

<sup>35</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) op. cit., str. 76.

<sup>36</sup> Buble, M., Kružić, D.,(2006.) op.,cit, str. 36.

### 3.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Jedno od temeljnih pitanja prilikom poslovanja i same realizacije posla obiteljskih poduzeća jest pitanje procesa njihovog pokretanja (nastajanja), formiranja i opstanka kako sustava biznisa (obrt, poduzeće), tako i sustava obitelji (osnivači, vlasnici, nasljednici).

Svaki obiteljski biznis prolazi kroz određeni broj razvojnih faza - od rođenja do djetinjstva, preko odrastanja do zrelosti; pa do starosti i smrti (nestajanja poduzeća ili ponovnog osnivanja).

Glavni pokretač svih promjena koja se događaju u obitelji je vrijeme, s obzirom da svako obiteljsko poduzeće nastoji slijediti prirodni ritam ljudskog života te njegovog razvoja.

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz sljedeće faze životnog ciklusa poduzeća:<sup>37</sup>

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

**Slika 5. Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća**



Izvor: Kružić D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, Split, 2012, str. 105.

Trajanje životnog ciklusa poduzeća može se iskazati kao period koji obuhvaća vrijeme od osnivanja obiteljskog poduzeća, preko vremena potrebnog za prestanak poduzeća.

<sup>37</sup> Kružić D., Bulog I.,(2012.) op. cit., str. 105.

- Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća započeti s poslovanjem.<sup>38</sup> Ova faza razvoja usredotočena je na aktivnosti izgradnje poduzeća – proizvodnje proizvoda ili pružanje usluga, a osnivači poduzeća su ujedno i poduzetnici koji nose cjelokupan rizik pothvata.

Start-up faza karakterizirana je visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, općenitim nedostatkom resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća, pritiskom za što brže postizanje rezultata i slabom konkurentskom pozicijom.<sup>39</sup> Aktivnosti u ovoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća fokusirane su na opstanak na tržištu, preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu.

Ova faza je možda i najteža faza životnog ciklusa obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj pogotovo iz razloga što kod velikog broja ljudi postoji strah od neuspjeha i financijskog rizika.

- Stabilizacija, uspjeh i rast poslovanja predstavlja drugu fazu razvoja za koju je moguće ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspješno.<sup>40</sup> Pokrenuta proizvodnja proizvoda i pružanje usluga od strane obiteljskog poduzeća podložni su podjeli rada, formiranju novih organizacijskih jedinica koje impliciraju potrebu formiranja organizacije poduzeća. Zaposlenici, obiteljski i ne-obiteljski članovi se identificiraju s poduzećem u kojem vlada zdrava poslovna i razvojna klima.

Poslovna faza stabilizacije i, naročito, rasta poslovanja u sebi nosi dobre odnose sa kupcima, dobavljačima i okruženjem kao i stavljanje financijskih rizika obiteljskog pothvata pod kontrolu.

Faza životnog ciklusa poduzeća presudna za daljnju poziciju na tržištu. Vlasnici i zaposlenici svjesni su da je poduzeće postojano i da su im radna mjesta sigurna te su poslovni zanos i energija na najvišem nivou.

- Dozrelost poslovanja predstavlja fazu u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do birokratiziranja (poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju) i umanjenja profitabilnosti; proizvod ili usluga koju pruža obiteljsko poduzeće pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se umnogostručuje, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati.<sup>41</sup>

Komunikacija se odvija putem formalnih kanala, a poslovno upravljanje obiteljskim poduzećem u ovoj fazi postaje jedan od ključnih faktora koji impliciraju da se vlasnik ili vlasnici obiteljskog poduzeća nalaze pred velikim izazovom – prepuštanja upravljanja poduzećem profesionalnim menadžerima, koji su educirani i dorasli nositi se s poteškoćama i problemima koje nosi ova razvojna faza.<sup>42</sup>

Faza životnog ciklusa poduzeća koja zahtjeva dozu nove inovativnosti i upravljačke sposobnosti kako bi poduzeće nastavilo ići u smjeru daljnjeg razvoja i širenja, a ne stagnacije.

<sup>38</sup> Bakotić, D., Kružić, D., (2016.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar u Splitu, str. 101.

<sup>39</sup> Ibid., str. 120.

<sup>40</sup> Ibid., str. 121.

<sup>41</sup> Kružić, D., (2016.) op., cit., str. 102.

<sup>42</sup> Bakotić, D., Kružić, D., (2016.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet, Mostar, str.121.

- Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća jest zadnja, posljednja faza poslovnog razvoja poduzeća u kojoj je potrebno naći odgovor na sudbonosno pitanje: preživjeti ili propasti.<sup>43</sup>

U ovoj se fazi uočava izrazito slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiran pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju.

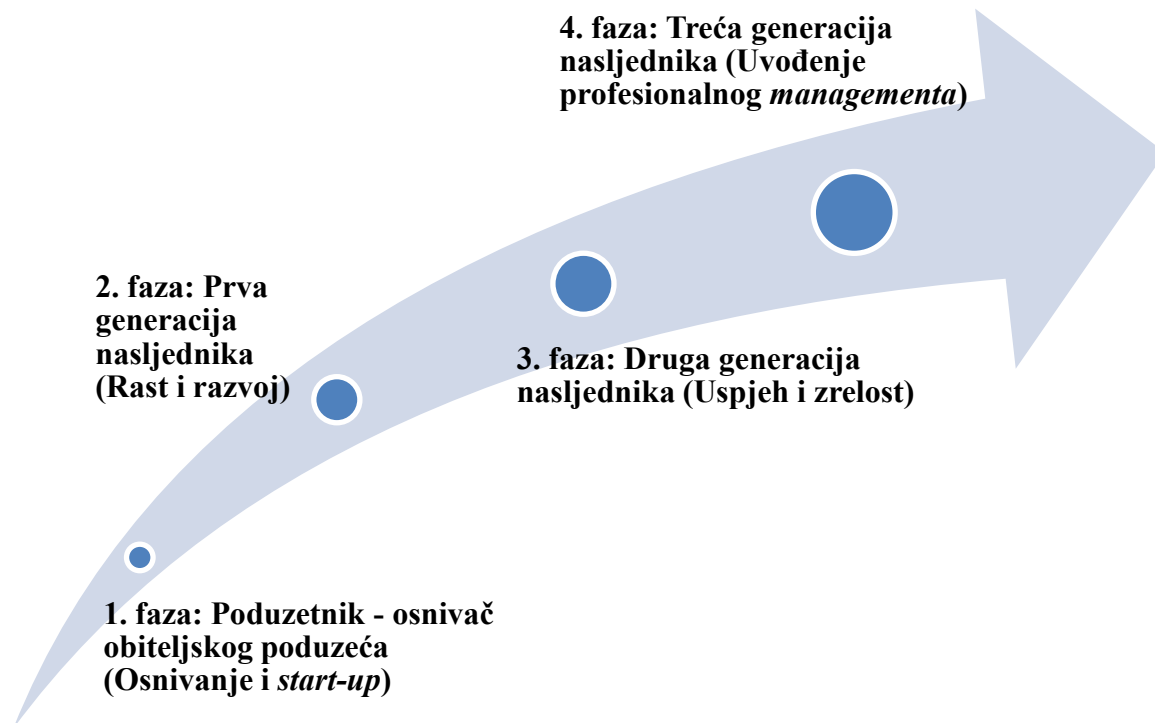
Započinjanje s novim poslovnim pothvatom, naročito nadopunjavanjem i razvojem postojećih poslovnih procesa ili pak uvođenjem novih procesa u staru poslovnu strukturu, ponekad može omogućiti ponovno oživljavanje obiteljskog poduzeća, a ako se u tome ne uspije – obiteljsko poduzeće nestaje s poslovne pozornice.

Faza koja vapi za novim smjerom poslovanja, osvježanje poslovne strukture kako bi se spriječilo nestajanje poduzeća.

Životni ciklus obiteljskog poduzeća razlikuje se i s obzirom na uključenost obiteljskih generacija:<sup>44</sup>

1. faza – poduzetnik (osnivač) obiteljskog poduzeća (osnivanje i start-up)
2. faza – prva generacija nasljednika (rast i razvoj)
3. faza – druga generacija nasljednika (uspjeh i zrelost)
4. faza – treća generacija nasljednika (uvođenje profesionalnog managementa)

#### Slika 6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća s obzirom na uključenost obiteljskih generacija



Izvor: Kružić, D., Bulog, I.,(2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 105.

<sup>43</sup> Ibid., str. 122.

<sup>44</sup> Kružić, D., Bulog, I.,(2012.) op. cit., str. 105.

U prvoj fazi gdje je poduzetnik ujedno i osnivač obitelj postaje često izvor inicijalnog kapitala, a kultura i tradicija obitelji ima utjecaj na organizacijsku kulturu poduzeća. U ovoj fazi dolazi do podudarnosti ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća pa se događa borba za preživljavanje pothvata.

U drugoj fazi prve generacije nasljednika rast i razvoj poslovanja utječe na potrebu za angažiranjem ne-članova obitelji. Kompleksnija organizacijska struktura utječe na stvaranje hijerarhije autoriteta u obiteljskom poduzeću što opet utječe na raspodjelu moći unutar same obitelji.

U trećoj fazi druge generacije nasljednika dolazi do zrele faze poslovanja. Obitelji osnivačeve djece imaju različite potrebe i sklonosti uz dodatni utjecaj ne-članova obitelji. Poslovni izazov kod ove faze je nužnost promjena i inovacija u procesima, te razvoj kulture na novim osnovama koje omogućuju koheziju.

Četvrta faza treće generacije nasljednika pred sobom ima izazov za dodatnim kapitalom i resursima izvan obitelji. Tada dolazi do nekoliko mogućih rješenja pa se mogu tražiti novi izvori financiranja, ali oni tad utječu na promjenu vlasničke strukture ili se može angažirati profesionalni management. U ovoj fazi dolazi do gubitka atributa obiteljskog poduzeća i do smanjenja obiteljske kontrole.

### **3.4. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća**

Prilikom razvoja obiteljskog poduzetničkog pothvata rizik je neizbježan faktor. Za određeni poduzetnički pothvat se ne može unaprijed utvrditi hoće li on uspjeti ili neće. Pri razvoju poduzetničke ideje potrebno je pratiti okolinu, odnosno promjene na tržištu, stavove, želje i navike kupaca ili korisnika te držati korak s konkurencijom.<sup>45</sup> Naravno, osim navedenih vanjskih faktora, potrebno je pratiti i utjecaj kulture na poslovanje, kakva je klima u poduzeću, postoje li konflikti unutar obitelji te imaju li svi članovi obitelji iste ciljeve i njeguju li iste vrijednosti.

Za svaki pothvat, pa tako i onaj poslovni postoji rizik da ne uspije. Da bi se rizik smanjio potrebno je pratiti puno vanjskih i unutrašnjih faktora što iziskuje maksimalnu predanost poslu.

Globalna ekonomija se razvija u okviru društvenih struktura, a promjene koje se događaju na svjetskoj ekonomskoj sceni, poput povećanog korištenja tehnologije, jačanje konkurencije, smanjenje trajanja životnog ciklusa proizvoda, povećanih zahtjeva potrošača i slično, neće djelovati samo na poduzetništvo, već će utjecati i na društvene promjene, pa time i na mala obiteljska poduzeća. Ukoliko se takva poduzeća dobro pripreme, bit će spremnija na suočavanje s potencijalnim problemima. Postavljanje dobrih temelja će ojačati obiteljsko poduzeće i pozitivno utjecati na njegovu održivost.

Učinkovitost obiteljskog poslovanja i mogućnost prijenosa obiteljskog poduzeća na nove generacije koje tek slijede, umnogome je određena uspješnosti odgovora na pitanja održivosti.

---

<sup>45</sup> Bakotić, D., Kružić, D.,(2016.) op. cit., str. 91.



Ona obiteljska poduzeća koja se bolje pripreme i koja primijene strateške odgovore, uz pretpostavku kontinuiteta poslovnog razvoja, s više će vjerojatnosti spremno dočekati promjene koje nosi budućnost, od onih obiteljskih poduzeća koja budućnost dočekuju nespremna glede tranzicije obiteljskog poduzeća.<sup>46</sup>

### 3.5. Izazovi obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko je poduzeće jedinstvena cjelina u koju su integrirane potrebe i ciljevi članova obitelji kao zajednice te posla. Dok posao zahtijeva ostvarivanje poslovnih performansi, profitabilnost, razvoj poslovanja i upravljanje promjenama, interesi su obitelji usmjereni na brigu i skrb za sve članove, zadovoljavanje njihovih potreba te održavanje emocionalne stabilnosti u odnosima.

Iako nema jedinstvene formule za uspjeh, budući da je svako poduzeće posebno i drukčije, ipak se može navesti nekoliko pothvata za uspješnije poslovanje:<sup>47</sup>

- ostvariti kontrolu, odnosno izgraditi način donošenja odluka u poduzeću i procesu upravljanja poduzećem i obitelji
- omogućiti različitim članovima obitelji sudjelovanje u obiteljskom poslu i nagraditi ih te unaprijediti prema ostvarenim učincima
- pripremiti se za rješavanje eventualnih konflikata koji proizlaze upravo iz preklapanja obiteljskog života i posla
- ugraditi obiteljske vrijednosti i kulturu u poslovanje samog poduzeća jer mu upravo one mogu omogućiti posebnu prednost pred konkurentima

Svako obiteljsko poduzeće se prilikom svojeg poslovanja susreće s različitim izazovima koji mogu, ali i ne moraju doprinijeti boljem funkcioniranju i razvoju poduzeća. Neki od izazova koji imaju pozitivan učinak na poduzeće: na primjer, novi vlasnik, tj. nasljednik poduzeća koji je organiziran, ambiciozan, posvećen poslu i boljem napretku firme.

Izazov koji bi imao negativan učinak na poduzeće jest primjerice nedovoljno istraženo tržište poslovanja, loše natjecanje na tržištu, prekasno uočavanje konkurencije, lošije poslovanje od konkurenata i slično.

Izazovi s kojima se pri definiranju strategije daljnjega uspješnog poslovanja obiteljski poduzetnici najčešće moraju nositi jesu:<sup>48</sup>

- pretpostavka da im uspjeh koji su ostvarili u prošlosti, jamči uspjeh i u budućnosti. To je neozbiljan način poslovanja. Stoga su potrebni plan rada, provedba zadataka, praćenje učinkovitosti, praćenje tržišta itd.
- zbog nasljedne vrijednosti posla ili imovine najbolje bi bilo da obiteljski posao preuzme većim dijelom onaj član koji je najsposobniji, vješt i spretan u njegovu vođenju

---

<sup>46</sup> Kružić D., Bulog I.,(2012.) op. cit., str. 121.

<sup>47</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) op. cit., str. 77.

<sup>48</sup> Ibid., str. 78.

- često zbog dugotrajnosti i stare slave, poduzetnici misle da imaju pravo na „nasljedni prolaz“ na današnjemu turbulentnom i brzom tržištu – što, naravno, ne može proći
- vlasnik poduzeća i njegovi nasljednici različito percipiraju rizike i ciljeve koje bi poduzeće ostvarivalo u budućnosti. Zato je potrebno mijenjati svoje strategije poslovanja, prilagođivati se okruženju, boriti se za opstanak.
- pri predaji vlasništva osnivač mora biti svjestan da njegov nasljednik možda ne dijeli iste ambicije, a problem postoji i u lojalnosti tima koji očekuje istu karizmu i snagu kakvu je imao njihov prvi vođa
- obiteljska poduzeća ne primjenjuju financijske strategije kojima se koriste poduzetnici kako bi unaprijedili i povećali svoje poslovanje, a to su: financiranje vlasničke glavnice, izlazak na burzu, strateški savezi i partnerstva – ne dopuštaju ulazak u vlasničku strukturu jer onda više ne bi bila obiteljska poduzeća
- obiteljska se poduzeća ne rješavaju neproduktivne imovine i ispodprosječnih poslova kako bi premjestila sredstva na produktivnija mjesta
- članovi obitelji dobivaju pravo na vođenje poduzeća kao nasljednici, a to se očituje kao poduzetništvo u obitelji.

### 3.6. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima

Nasljedstvo je jedan od planiranih procesa svakog obiteljskog poduzeća koji je potreban da bi se nesmetano obavljalo poslovanje u budućnosti. Prilikom razmišljanja o svom povlačenju i prijenosu tvrtke na neku drugu osobu, osnivač, to jest vlasnik poduzeća mora brinuti o različitim mogućnostima kao što su izbor člana obitelji kao nasljednika, školovanje, učenje nasljednika koji će u budućnosti brinuti o poduzeću, izbor profesionalnog menadžera, likvidacija tvrtke i drugo. Jedan od najgorih događaja jest kad vlasnik poduzeća iznenada umre bez unaprijed određenog plana nasljeđivanja.

S druge strane, također nije dobro za budućnost obiteljskog poduzeća da osnivač, tj. vlasnik ostane predugo uključen u proces upravljanja poduzeća, jer bi njegovo poslovno odlučivanje i upravljanje moglo biti smanjeno zbog moguće bolesti ili starosti. Također, negativne posljedice mogu nastupiti ako se osnivač prerano povuče iz poduzeća, a njegov nasljednik nije dovoljno obučan i nema dovoljno znanja za upravljanje poduzećem. Problematika nasljeđivanja obiteljskog poduzeća pojavljuje se kada osnivač ili vlasnik poduzeća iznenada umre, napusti obitelj ili poduzeće, postane poslovno nesposoban ili ode u mirovinu.<sup>49</sup>

Prilikom iznenadnog odlaska vlasnika obiteljskog poduzeća, javljaju se negativne okolnosti koje mogu izazvati prodor u obitelji i lom u poduzeću.

Za razliku od iznenadnog odlaska vlasnika, planirani odlazak, koji nerijetko znači i umirovljenje vlasnika može imati čitav niz pozitivnih opcija kao što je plansko uvođenje nasljednika u proces upravljanja, obuka nasljednika za upravljanje, promoviranje novog

---

<sup>49</sup> Kružić, D., (2004.) op. cit., str. 125.

nasljednika poduzeća, osposobljavanje ostalih članova poduzeća, sastavljanje oporuke i slično.<sup>50</sup>

Proces nasljeđivanja potrebno je voditi planski kroz sedam sljedećih faza:<sup>51</sup>

1. Faza predbiznisa, u kojoj potencijalni nasljednik tijekom djetinjstva dobiva svoje prve spoznaje o obiteljskom poduzeću.
2. Faza uvođenja, u kojoj potencijalni nasljednik doživljava prva iskustva u obiteljskom poslovanju. Roditelji planski upoznaju potencijalnog nasljednika s glavnim elementima poslovanja.
3. Faza funkcionalnog uvođenja predstavlja razdoblje u kojem budući nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik, najčešće s nepotpunim radnim vremenom. Ova faza predstavlja početak obrazovne pripreme budućeg nasljednika.
4. Funkcionalna faza počinje kada potencijalni nasljednik nakon završetka edukacijskog programa ulazi u obiteljsko poduzeće, ovaj put kao zaposlenik s punim radnim vremenom. Obavljajući stručne poslove, potencijalni nasljednik stječe obimno iskustvo potrebno za preuzimanje budućih upravljačkih uloga.
5. Napredna funkcionalna faza obilježena je postupnim prijenosom menadžerskih funkcija na potencijalnog nasljednika.
6. Rana faza nasljeđivanja, u kojoj se već može govoriti o nasljedniku, koji usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća, ali s osnivačem u pozadini.
7. Zrela faza nasljeđivanja, je i posljednja faza u kojoj se izvršava potpuni prijenos s osnivača na vlasnika, nasljednik postaje vođa poduzeća.

Obiteljsko poduzeće predstavlja jednu integriranu cjelinu koja ima zajedničke ciljeve i potrebe. Samo poslovanje od članova obitelji zahtjeva usmjerenost na ciljeve, naporan rad i trud, razvoj poslovanja, upravljanje promjenama, skrb i briga za sve članove obitelji, uzajamno pomaganje, zadržavanje emocionalne stabilnosti u odnosima.

Kako bi prijelaz nasljedstva između osnivača poduzeća i generacije koja ga nasljeđuje bila uspješna, njihova suradnja mora se zasnivati na povjerenju, poštovanju, odanosti, razumijevanju i uzajamnom pomaganju.

### **3.7. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva**

U funkcioniranju svake organizacije u bilo kojem dijelu svijeta postoje brojne prednosti i nedostaci jedne organizacije u odnosu na drugu, pa tako i u slučaju obiteljskih poduzeća. Prednosti obiteljskih poduzeća su brojna, no najveći temelj uspjeha i preživljavanja svih

---

<sup>50</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) op. cit., str. 227.

<sup>51</sup> Kružić, D., Bulog I., (2012.) op. cit., str. 227.

obiteljskih poduzeća predstavlja održavanje međusobnog poštovanja i dobri međuljudski odnosi u samom poduzeću.<sup>52</sup>

U obrnutom slučaju, nedostatak ljubavi i poštovanja implicira visoku razinu neizvjesnosti i može izazvati negativne posljedice, kao što je na primjer otkaz članu obitelji.

Neke od najvažnijih prednosti obiteljskih poduzeća jesu:<sup>53</sup>

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanja,
- iskazivanje visoke razine brige za pojedince,
- usmjerenje zaposlenika (članova obitelji) na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugoročno,
- naglašavanje same kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu,
- mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji u njihovoj želji za postizanjem zajedničkih ciljeva,
- obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova,
- poticanje na odgovornost i razvoj radnih navika svakog člana obitelji,
- poticanje zajedništva u obitelji,
- omogućava izravan kontakt s dobavljačima i kupcima te na taj način stvara individualne i prijateljske veze,
- posvećenost kvaliteti i izgradnji branda,
- etična i društvena odgovornost naročito prema lokalnoj zajednici,
- financijska disciplina u obliku efikasnosti,
- snažna posvećenost obitelji poslovanju,
- sklonost zapošljavanju, manje otpuštanjem,
- smanjena sklonost zaduživanju.

Ako uzmemo u obzir ove navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se:<sup>54</sup>

*a) zajedništvo obitelji* – usklađenost djelovanja članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i sposobno zalaganje članova obitelji od važnog je interesa budući da je biznis izvor njihove životne zarade, njihove financijske i socijalne sigurnosti, radni angažman članova i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i obiteljski sklad.

---

<sup>52</sup> Kružić, D., Bulog I., (2012.) op. cit., str. 59.

<sup>53</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) op. cit., str. 80.

<sup>54</sup> Kružić, D., Bulog I. (2012.) op. cit., str. 60.

b) razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova - poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i svojim samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva.

Prednost obiteljskog poduzeća također je znatno veća predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda nego što bi bili spremni uložiti za neko drugo poduzeće. U obiteljskim poduzećima obično ne treba puno vremena da se donesu važne odluke, takva poduzeća se mogu brže prilagoditi tržišnim uvjetima. U većini slučajeva, obiteljska poduzeća predstavljaju pouzdane sustave s jasnom organizacijskom kulturom i kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima, ali i klijentima.

**Tablica 4. Resursi u obiteljskom poduzeću**

<b>Resursi obiteljskog poduzetništva</b>	
Financijski resursi	Organizacijski resursi
Ljudski potencijali	Resursi uvažnosti i dobrog glasa

Izvor: Izvedeno prema: Dollinger, J.M., *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwin, & Austen Press, 1995., str. 390.

S druge strane, Marc Dollinger,<sup>55</sup> ukazuje na četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća, koji se mogu iskazati na sljedeći način:

1) Financijski resursi

Obitelji imaju mogućnost ujedinjavanja svojih snaga i financijskih resursa u svrhu omogućavanja novih poduhvata s vlastitim inicijalnim ulogom. Članovi obitelji mogu se privremeno odreći vlastitih prihoda u svrhu rasta poduzeća, što im dugoročno gledano omogućava reinvestiranje dobitaka.

Također se mogu pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku, čime doprinose povećanju zaduživanja obiteljskog poduzeća.

2) Organizacijski resursi

Obiteljska su poduzeća podržana od ekonomskog i obiteljskog sustava koji nastoje unaprijediti i kontrolirati organizaciju poslovanja, te individualno i grupno ponašanje članova obitelji. Obitelji usmjerene na postignuća, čiji su članovi međusobno odani i vode brigu i računa o novcu, u upravljanje obiteljskog poduzeća najčešće prenose navedene kvalitete i integriraju ih u kulturu poduzeća. Na taj način kultura obitelji postaje i kultura poduzeća. Zaposlenici koji nisu članovi obitelji dužni su prihvatiti i prilagoditi se takvoj kulturi.

<sup>55</sup> Dolinger, J. M. (1995.) *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwin & Austen Press, str. 389.-391.

### 3) Ljudski potencijali

Obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta – kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički utjecaj na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom, što značajno doprinosi povećanju efikasnosti obiteljskog poduzeća.

### 4) Resursi uvažnosti i dobrog glasa

Ukoliko je poduzeće uspješno, ime obitelji izaziva ponos i poštovanje. Obiteljski posao koji povezuje ime i reputaciju je onaj koji posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja. Zajedništvo obitelji koje se očituje u skladnom djelovanju članova obitelji pri postizanju ciljeva i razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova su dvije prednosti koje se postavljaju kao glavne prednosti obiteljskog poduzetništva.

Pored navedenog čitavog niza prednosti, obiteljska poduzeća mogu postati i izvor nerazriješenih obiteljskih konflikata, koji mogu postati glavna smetnja za realizaciju obiteljskih poslovnih ciljeva. Obiteljska poduzeća nerijetko pružaju otpor promjenama jer su navikli na određeni način rada. U takvim poduzećima je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastarjele tehnologije do načina upravljanja.

U osnovne nedostatke obiteljskog poduzetništva se ubrajaju:<sup>56</sup>

- otpor prema promjenama,
- nedostatak povjerenja i transparentnosti prema ne članovima obitelji,
- interesi članova mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća,
- neki članovi obitelji rad u poduzeću uzimaju „zdravo za gotovo,“
- toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama,
- nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog,
- nejasna podjela rada i odgovornosti,
- spori rast zbog nesklonosti zaduživanju,
- prijenos poslovanja na nasljednike se najčešće ne događa pravovremeno,
- povezanost članova u biznisu nije bazirana na stručnim osobinama, već na krvnom srodstvu, što dovodi do nedostatka stručnosti,
- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa,
- visoka rizičnost posla, kojoj su izloženi svi članove jedne obitelji (mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja),
- nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u posao,
- sukob između želja djece i želja roditelja.

U slučajevima kada se obiteljski biznis nalazi u poteškoćama, moguća je pojava nezadovoljstva zaposlenika, odnosno članova obitelji, dolazi do razmirica, sukoba, pa nerijetko i do raspada obitelji. Utjecaj emocija također ima veliki značaj na konflikte u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Javljaju se i problemi oko nasljedstva, ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ, nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.

---

<sup>56</sup> Kružić, D., Bulog I. (2012.) op. cit., str. 59.

Prilikom poslovanja poduzeća, može se javiti balansiranje ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća. Može se doći do efekta „Posao prije svega“<sup>57</sup> gdje prenaplašena poslovna uloga negativno se odražava na obiteljsku komunikaciju, identifikaciju, povjerenje i emocije.

Također se javlja efekt „Obitelj prije svega“<sup>58</sup> gdje se prenaplašena obiteljska uloga negativno održava na komunikaciju, poslovne odnose, performansu, te proces odlučivanja.

U uvjetima globalne ekonomske i financijske krize prednosti obiteljskog biznisa u usporedbi s nedostacima dobivaju na važnosti jer obitelj lakše može prikupiti uvijek nedostatna financijska sredstva stavljajući obiteljsku imovinu kao hipotekarnu podlogu za uzimanje kredita. Vlasnici i poduzetnici moraju stalno imati na umu nedostatke koji se kriju u osnivanju poduzeća poput konkurencije, normativne regulative, rizika od propasti, povećane odgovornosti, financijskih gubitaka.

Budućnost obiteljskog poduzetništva u svijetu, a i u Hrvatskoj može postići odlične rezultate jer malo i srednje poduzetništvo čini okosnicu gospodarskog razvoja – prije svega zbog svoje fleksibilnosti, inovativnosti, žilavosti i individualnosti.<sup>59</sup>

### 3.8. Značaj i primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu i u EU

Svi raspoloživi izvori na temu obiteljskoga poduzetništva, koji dolaze iz razvijenih gospodarstava jedinstveni su u mišljenju da je značaj obiteljskih poduzeća u sklopu jednoga gospodarstva vrlo velik. Prije pojave dioničkog društva to je predstavljalo jedini oblik organizacije poslovanja, a danas globalno gledano predstavlja dominantan oblik poslovanja i čini okosnicu razvoja svjetske privrede.

Većina njih ima veoma zanimljive priče vezane za svoj nastanak i način na koji su opstale. Glavne riječi koje ih karakteriziraju su uspjeh, menadžment, vođenje, vlasništvo i kontrola. Obiteljska poduzeća najčešće su klasificirana kao mala i srednja poduzeća, iako veliki dio njih ima izrazito značajan globalni utjecaj.

Pojedine obitelji su svoje poslovanje toliko razvile da je gotovo nezamisliva svjetska poslovna scena bez njihovih proizvoda ili usluga. Ključ uspjeha svakog obiteljskog poduzeća predstavlja održivost svojih poduzeća u uvjetima dinamičkih promjena u okruženju i riješeno pitanje prijenosa poduzeća na nove generacije.

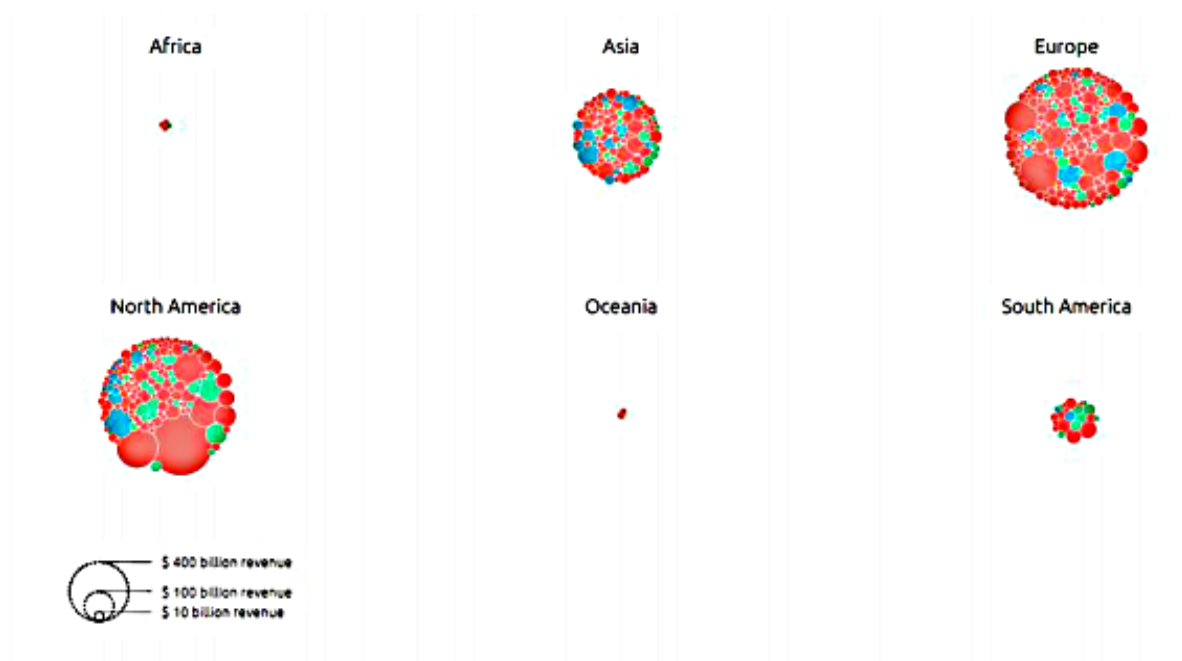
---

<sup>57</sup> <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (07.03.2019.)

<sup>58</sup> <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (07.03.2019.)

<sup>59</sup> Horvat, Đ., Kovačić, M.,(2004.) *Menadžment u malom poduzetništvu*, Cera prom, Zagreb, str. 56.

**Slika 7. Najveća obiteljska poduzeća u svijetu**



Izvor: <http://familybusinessindex.com/> (09.03.2019.)

Na slici broj 7. može se vidjeti prikaz 500 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu raspoređenih po kontinentima, a prikazanih kružićima, od kojih plavi predstavljaju primarni sektor, crveni sekundarni, a zeleni tercijarni sektor. Kao što je iz prikaza očito, najveći broj obiteljskih poduzeća locirano je u Europi i Sjevernoj Americi.

Najstarije od 500 najvećih obiteljskih poduzeća je „Takenaka Corporation“ koje je osnovano u Japanu 1610. godine i ima 7473 zaposlenika, a najveće obiteljsko poduzeće na svijetu je „Wal-Mart Inc“, koje je osnovano u Sjedinjenim Američkim Državama 1962. godine i ima 2 200 000 radnika.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.) op. cit., str. 48.



**Tablica 5. Top 10 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu**

REDNI BROJ	NAZIV	DRŽAVA	PROMET U MILIJARDAMA \$	BROJ ZAPOSLENIH
1.	Wal-Mart Stores Inc.	SAD	421,9	2 200 000
2.	Ford Motor Co.	SAD	163,4	350.000
3.	Samsung	Južna Koreja	98,7	175.000
4.	LG Group	Južna Koreja	81,0	130.000
5.	Cargill Inc.	SAD	50,8	97.000
6.	Hyundai Motor	Južna Koreja	40,01	50.000
7.	Koch Industries	SAD	40,00	11.000
8.	Motorola	SAD	26,7	97.000
9.	Beachtel Group	SAD	11,6	47.000
10.	Pilgrims Pride Corporation	SAD	6,88	42.300

Izvor: Autorica obradila prema: The World's 250 Largest Family Business, (2004) op. cit., str. 39.

Časopis *Family business* objavio je „Global 250“ listu najvećih svjetskih obiteljskih vođenih kompanija, koja uključuje obiteljska poduzeća iz 28 država. „Između 250 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu njih 130 je iz SAD-a, 17 iz Francuske, 16 iz Njemačke, 11 iz Italije, 10 iz Meksika, 8 iz Španjolske. Kanada je zastupljena sa 7 obiteljskih poduzeća, a Japan i Švicarska sa po 5 obiteljskih biznisa. Belgija, Švedska i Turska zastupljene su sa po 4, a Brazil, Kina, Indija, Južna Koreja, Nizozemska i Velika Britanija sa po 3 obiteljska poduzeća.“<sup>61</sup>

### 3.8.1. Obiteljska poduzeća u Europskoj Uniji

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Obiteljska poduzeća u Europi donose mnogobrojne koristi društvenom ekonomskom razvoju država u kojima djeluju.<sup>62</sup>

Europska obiteljska poduzeća ne održavaju samo glavu iznad vode, već aktivno iskorištavaju mogućnosti za daljnji razvoj. Ona jasno vide što pokreće njihov poslovni uspjeh, ulaganjem prvenstveno u ono što smatraju da su njihova dva glavna faktora uspješnosti: talent i inovativnost. Pored svih koristi koje obiteljska poduzeća donose, javljaju se i neki problemi.

<sup>61</sup> The World's 250 Largest Family Business, (2004) *Family Business Magazine*, str. 39.

<sup>62</sup> Kružić, D., Bulog, I.,(2012.) op. cit., str.54.

Jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća, kako u svijetu tako i u EU je pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem koje zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskih poduzeća predstavlja njihovu specifičnost.

Prema istraživanju EU iz 2002. godine procijenjeno je da će, u 15 zemalja članica koje su činile EU u to vrijeme, prosječno 610.000 malih i srednjih poduzeća godišnje proći kroz proces tranzicije, te da ovaj proces indirektno pogađa 2,4 milijuna zaposlenih.<sup>63</sup>

Istraživanja pokazuju da tek u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija, i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadaju.<sup>64</sup> Problem održivosti obiteljskih poduzeća prepoznaje i EU - pored pokretanja novih i podrške razvoju rastućih poduzeća, generacijski transfer predstavlja treći ključni faktor za unapređenje konkurentnosti Europe. Osigurati kontinuitet obiteljskih poduzeća znači osigurati kontinuitet u zaposlenosti, te kapacitet poduzeća da nastave doprinositi državnom proračunu kroz plaćanje poreza.

U okviru Family Business Monitor istraživanja vlade podupiru razvoj obiteljskih poduzeća kroz pojednostavljene procedure i smanjenje poreza na nasljedstvo i poklone u obliku poslovne imovine. Najbolji primjer države je Švedska koja je 2005. godine u potpunosti ukinula porez na nasljeđivanje koji pogađa obiteljska poduzeća.

Tržište obiteljskog poslovanja postaje zrelije i poslovni lideri poduzimaju potrebne korake u pripremi svojih poduzeća za budućnost. Sve više formaliziraju poslovne procese i procedure kako bi izbjegli sukobe i uspostavili učinkovito upravljanje. Rado prihvaćaju vanjske izvršne direktore kako bi uveli nove vještine i znanja te novim generacijama daju vodeće uloge kako bi se osiguralo uspješno nasljeđivanje. Ukratko, obiteljska poduzeća i dalje se ističu svojom posebnosti te znatno doprinose europskom gospodarstvu.<sup>65</sup>

### **3.8.2. Značenje obiteljskih poduzeća za gospodarstvo**

Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća.

Istraživanje „Family Business International Monitor“ provedeno među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je rezultate navedene u sljedećoj tablici:<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (09.03.2019.)

<sup>64</sup> [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (09.03.2019.)

<sup>65</sup> <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2016web.pdf> (09.03.2019.)

<sup>66</sup> [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (09.03.2019.)

**Tablica 6. Istraživanje „Family Business International Monitor“**

<b>DRŽAVA</b>	<b>OBITELJSKA PODUZEĆA (%)</b>	<b>ZAPOSLENI (%)</b>
<b>Finska</b>	91	41
<b>Španjolska</b>	85	42
<b>Francuska</b>	83	49
<b>Njemačka</b>	79	44
<b>Švedska</b>	79	61
<b>Italija</b>	73	52
<b>Velika Britanija</b>	65	31
<b>Nizozemska</b>	61	31

Izvor: Autorica izradila prema: „Family Business International Monitor“- istraživanje

Obiteljska poduzeća imaju veliko značenje u Europi.<sup>67</sup>

1. obiteljska poduzeća obično pokazuju visok stupanj socijalne odgovornosti prema svojim zaposlenicima, aktivno i odgovorno upravljaju resursima te da poduzeća o ekonomskoj budućnosti načelno promišljaju na održiv i dugoročan način (djelujući kao „časni trgovac“, odgovorni vlasnik ili upravitelj) i zbog toga pružaju važan doprinos lokalnim zajednicama i konkurentnosti Europe te otvaraju i pomažu očuvati visokokvalitetna radna mjesta
2. obiteljska poduzeća su zbog svoje prošlosti čvrsto ukorijenjena u određenom mjestu te tako stvaraju i zadržavaju radna mjesta u ruralnim područjima i područjima u nepovoljnom položaju te doprinose borbi protiv starenja i iseljavanja stanovništva, čime su pogođena mnoga područja u EU-u
3. obiteljska poduzeća su najveći jedinstveni izvor zapošljavanja u privatnom sektoru te da je ono što je korisno za kontinuitet, revitalizaciju i rast u sektoru obiteljskih poduzeća pogodno za kontinuitet, revitalizaciju i rast europskog gospodarstva
4. posebno visoko specijalizirana obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu kao dobavljači i inovatori za velika poduzeća i da zbog svoje dugoročne gospodarske aktivnosti koja se proteže kroz više naraštaja daju materijalnu sigurnost poduzećima koje opskrbljuju, a time i nezanemariv doprinos gospodarskom rastu
5. obiteljska poduzeća mogu imati važnu ulogu u poticanju manjina i nedovoljno zastupljenih skupina na sudjelovanje u vlastitim lokalnim gospodarstvima
6. obiteljska poduzeća su vrlo fleksibilna zbog većeg stupnja povjerenja među članovima obitelji te se brzo mogu prilagoditi promjenama u eko-socijalnom okruženju; istovremeno, djelovanje na tržišnim nišama dulje vrijeme omogućava obiteljskim poduzećima da se istaknu u utvrđivanju novih prilika i inovacijama

<sup>67</sup> [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223\\_HR.html?redirect](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_HR.html?redirect) (09.03.2019.)

Potaknuti pozitivnim izgledima, europska obiteljska poduzeća uključuju nove investicije u svoje strateške planove. To je još jedan pokazatelj da se obiteljska poduzeća pripremaju za budući rast, te pokazuje njihovo povjerenje u budućnost i želju za reinvestiranjem profita i iskorištavanjem prilika za rast na tržištu. Prilikom postavljanja poslovnih ciljeva i zadataka obiteljska poduzeća jasno znaju što ih čini snažnima i što im pomaže da uspiju - ljudi i inovacije.<sup>68</sup>

### 3.8.3. Primjeri obiteljskih poduzeća u Europskoj Uniji

U pravilu, obiteljska poduzeća, koja su većinom mala i srednja poduzeća, mogu ujedno biti mala, srednja ili velika, uvrštena ili neuvrštena. Obiteljska poduzeća se uvelike izjednačavaju s malim i srednjim poduzećima, čime se zanemaruje činjenica da postoje i vrlo velike multinacionalne korporacije koje su obiteljska poduzeća.

U nekim državama članicama EU-a manji broj obiteljskih poduzeća ostvaruje velik udio u ukupnom prometu svih poduzeća i na taj način bitno doprinosi zadržavanju radnih mjesta, i u doba krize, otvaranju radnih mjesta i rastu te gospodarskom uspjehu pojedine zemlje.

Mala poduzeća u Europi (od kojih je više od 95% obiteljskih poduzeća) također predstavljaju i potporanj europskog gospodarstva, glavni su izvor zapošljavanja, pokretač su inovacija, zapošljavanja, prilagodljivosti i konkurentnosti.<sup>69</sup>

Oko 80% svih start up-ova u Europskoj uniji financirano je obiteljskim kapitalom. Isto tako, u EU oko 76% obiteljskih poduzeća ima direktore izvana, dok u Hrvatskoj samo 22%.<sup>70</sup>

Obiteljska poduzeća često imaju znatno veći udio vlastitog kapitala od neobiteljskih poduzeća i da je rezultat takvog većeg udjela vlastitog kapitala gospodarska stabilnost poduzeća i stabilnost cjelokupnog gospodarstva, te da se njime istodobno otvara prostor za daljnja ulaganja u to poduzeće koja zbog toga ne bi trebalo dalje ograničavati.<sup>71</sup>

Tematika obiteljskih poduzeća općenito je premalo prisutna u Hrvatskoj, pridodaje im se premalo pažnje, a to su uglavnom poduzeća koja su fokusirana na dugoročno poslovanje i uspjeh, te svoje napore ulažu u razvoj i u teškim vremenima.

Znatan udio obiteljskih poduzeća u Europi transnacionalne je prirode i svoje aktivnosti provodi u raznim državama članicama. Model obiteljskih poduzeća neravnomjerno je raspoređen među državama članicama, a top 10 obiteljskih poduzeća u Europi prikazano je u tablici 7.

---

<sup>68</sup> <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2016web.pdf> (09.03.2019.)

<sup>69</sup> <http://www.telegram.hr/biznis-tech/13-zanimljivih-tocaka-iz-velikog-eu-istrazivanja-o-obiteljskim-tvrtkama-u-hrvatskoj/> (09.03.2019.)

<sup>70</sup> <http://www.telegram.hr/biznis-tech/13-zanimljivih-tocaka-iz-velikog-eu-istrazivanja-o-obiteljskim-tvrtkama-u-hrvatskoj/> (09.03.2019.)

<sup>71</sup> [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223\\_HR.html?redirect](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_HR.html?redirect) (09.03.2019.)

**Tablica 7. Top 10 obiteljskih poduzeća u Europi**

REDNI BROJ	NAZIV PODUZEĆA	DRŽAVA	DJELATNOST PODUZEĆA	OBITELJ	% U OBITELJ SKOM VLASNIŠ TVU	PROMET U MILRD. EUR (2011.)
1.	Volkswagen	Njemačka	Autoindustrija	Porche	32,20	159,34
2.	Fiat	Italija	Autoindustrija	Angeli	30,00	83,86
3.	Arcelomittal	Luxembourg	Čeličane	Mittal	40,83	71,85
4.	BMW	Njemačka	Autoindustrija	Quandt	46,70	68,82
5.	Metro Group	Njemačka	Veleprodaja	Haniel Schmidt	50,01	66,70
6.	Schwartz Group	Njemačka	Maloprodaja	Schwartz	100,00	64,00
7.	Peugeot Citroen	Francuska	Autoindustrija	Peugeot	25,20	59,91
8.	Louis Dreyfus	Nizozemska	Trgovina	Dreyfus	100,00	57,00
9.	Aldi	Njemačka	Supermarket	Alberht	100,00	56,00
10.	Robert Bosch	Njemačka	Autoindustrija	Bosch	84,00	47,26

Izvor: [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223\\_HR.html?redirect](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_HR.html?redirect)  
<https://www.telegram.hr/biznis-tech/13-zanimljivih-tocaka-iz-velikog-eu-istrazivanja-o-obiteljskim-tvrtkama-u-hrvatskoj/> (09.03.2019.)

Iz tablice je vidljivo kako je vodeća zemlja po udjelu uspješnih obiteljskih poduzeća Njemačka. Poduzeća navedena u tablici većinom se bave autoindustrijom ili veleprodajom.

## 4. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja i projekciju utjecaja obiteljskog poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Problem je u hrvatskim zakonima koji nemaju pravu definiciju obiteljskih tvrtki. Prema prijedlogu EU to su tvrtke gdje većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, zatim da je u upravljanje poduzećem uključena najmanje jedna osoba iz obitelji i da u slučaju dioničkog društva osnivač sa srođnicima ima najmanje 25 posto prava odlučivanja.<sup>72</sup> To se još ne primjenjuje u Hrvatskoj što iziskuje mnoge probleme.

U Hrvatskoj nije razvijena svjesnost o važnosti obiteljskog biznisa. Nema statističkog praćenja, a porezna politika ne prepoznaje specifičnosti takvih poduzeća. Organizacije koje provode statistička istraživanja ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika. Za usporedbu možemo uzeti njemačko gospodarstvo u kojem je 79 posto poduzeća obiteljskih, 45 % svih zaposlenih radi u njima te sudjeluju u 40 % BDP-a. Za Hrvatsku, nažalost, takvih podataka nema, ali pretpostavlja se da je 50 % od ukupnog broja zaposlenih, zaposleno u obiteljskim poduzećima.<sup>73</sup>

Jedno od najvažnijih pitanja u hrvatskim obiteljskim poduzećima je i pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima. To je još uvijek tema o kojoj se malo ili uopće ne govori. U Hrvatskoj ima malo primjera dobre prakse uspješnih transfera, nedovoljno poznajemo kako se s tim problemima nose poduzeća u tranzicijskim zemljama u okruženju, a prisutan je i nedostatak edukativnih programa i stručnjaka koji bi facilitirali ovaj proces.<sup>74</sup>

Kompleksnost procesa transfera dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ih je svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iako većina osnivača to priželjkuje).<sup>75</sup>

U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne *managere* koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji (kćeri / sinova) za uključivanje u posao. Druge mogućnosti su transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom *managementu* ili zaposleniku), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje i spajanje.

Problematika obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj je ta da su nedovoljno aktualizirana, te se na temelju zaključaka Ministarstva poduzetništva i obrta, Hrvatske obrtničke komore, Europske banke za obnovu i razvoj mogu identificirati sljedeće preporuke, važne za stvaranje pretpostavki za razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Eder, A.,: U Hrvatskoj tek slijedi smjena generacija u obiteljskim tvrtkama, dostupno na: <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska-u-hrvatskoj-tek-slijedi-smjena-generacija-u-obiteljskim-tvrtkama/> (09.03.2019.)

<sup>73</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima> (09.03.2019.)

<sup>74</sup> <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> (09.03.2019.)

<sup>75</sup> Prema izvješću Expert Group Report on SME Business Activity Transfers, EU, 2002. (09.03.2019.)

<sup>76</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima->(15.03.2019.)

- Preporuka 1 – usvajanje definicije obiteljskih poduzeća:

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

- Preporuka 2 – uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća (Državni zavod za statistiku, FINA);
- Preporuka 3 – kreiranje programa podrške obiteljskim poduzećima u generacijskom transferu koji bi obuhvaćao edukaciju i pomoć stručnih savjetnika;
- Preporuka 4 – kreiranje programa obuke (*train-the-trainers*) i specijalizacije savjetnika za pitanja transfera obiteljskih poduzeća, koristeći primjer najbolje europske prakse (npr. program ALISUKU – Small Business Institute, Turku School of Business and Economics, Finska);
- Preporuka 5 – organizacija i podrška od strane respornog ministarstva nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća s ciljem razmjene primjera dobre prakse (konferencija ili okruglih stolova na temu obiteljskih poduzeća);
- Preporuka 6 – pokretanje nacionalnog centra / instituta za obiteljska poduzeća, na principu javno-privatnog partnerstva s izraženom istraživačkom, lobističkom i obrazovnom ulogom u području razvoja obiteljskog poduzetništva.

U Hrvatskoj je, poput drugih zemalja koje su svjesne značaja obiteljskih poduzeća u gospodarstvu potrebno poduzeti određene korake, potrebno usmjeriti pažnju svih zainteresiranih strana na stvaranje preduvjeta za osiguranje kontinuiteta poslovanja poduzeća koja su u obiteljskom vlasništvu.<sup>77</sup>

Tranzicija vlasništva i upravljanja nad obiteljskim poduzećima ne smije ugroziti kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti jer se na taj način dovodi u pitanje zaposlenost i gospodarstvo, te stabilnost pojedinih regija, pošto obiteljska poduzeća zbog svog pretežito lokalnog regionalnog karaktera često predstavljaju pokretač regionalnog gospodarskog razvoja.<sup>78</sup>

Većina obiteljskih poduzeća spada u mikro ili mala poduzeća, a njima još uvijek upravlja prva generacija vlasnika. U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i po strukturi vlasništva, upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću.<sup>79</sup>

Neki od primjera velikih obiteljskih poduzeća su: Koncern Agrokor, Vindija d.d., Orbico grupa, Gavrilović, Auto Zubak, Mesna industrija Braća Pivac itd., a u nastavku ćemo ih detaljnije opisati.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Alpeza, M. et al. (2015), Izvješće o malim i rednijim poduzećima u Hrvatskoj – 2015.; uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

<sup>78</sup> Rajsman, M.; Petričević, N. (2013), Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik. URL: <https://www.hrcak.srce.hr/file/159509> (15.03.2019.)

<sup>79</sup> <https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj-2015/> (15.03.2019)

<sup>80</sup> <https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj-2015/> (15.03.2019)

## **Koncern Agrokor**

Iako je u posljednje dvije godine moćno carstvo Ivica Todorića, koje je izgradio u proteklih 30 godina posrnulo, te naišlo na ogromne financijske probleme, ipak se mora spomenuti koncern Agrokor jednu od najvećih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj i jednu od najvećih tvrtki u Jugoistočnoj Europi. O njenoj veličini i važnosti dovoljno govori podatak da se kod problema s vraćanjem kredita i zaduživanjem na stranim tržištima morala umiješati i pravna država.

Vlada RH je ušla u pregovore sa stručnjacima kako bi pronašla rješenje koje bi zadovoljilo interese koncerna i njegovih poslovnih partnera. Ivica Todorić sa suprugom Vesnom Bašić ima troje djece: kćer Ivu, te sinove Antu i Ivana. Svako dijete ima svoju određenu funkciju i zadaću koju izvršava. Na pitanje tko će naslijediti koncern Agrokor nakon odlaska Ivica Todorića s vlasti, još uvijek ostaje nepoznat odgovor.

## **Vindija**

Vindija je hrvatska prehrambena tvrtka sa sjedištem u Varaždinu osnovana 1959.god. Vindija je jedna od najvećih hrvatskih prehrambenih industrija i pod sobom ima 13 tvrtki i 4000 zaposlenih. Vlasnik i osnivač Vindije je Dragutin Drk. Trenutno obnaša poziciju direktora na koju je došao 1965. godine. Drk je vlasnik 96% dionica i jedini je član uprave. Na ostalim rukovodećim pozicijama rade dvije njegove kćeri Dubravka Drk-Mravlinčić i Tamara Drk Vojnović koje su najvjerojatnije nasljednice.

## **Orbico grupa**

Orbico grupa je vodeći distributer velikog broja globalno zastupljenih robnih marki vrhunske kvalitete, koje obuhvaćaju širok asortiman. U vlasništvu je osnivača Branka Roglića, kojemu u poslovanju pomaže supruga koja vodi financijske poslove, dok su u poslovanje uključeni i njihovi sinovi Josip i Stjepan.

## **Gavrilović**

Gavrilović mesna industrija je jedna od najstarijih obiteljskih poduzeća na prostoru RH. Osnovana davne 1690. god. od strane obitelji Gavrilović, tvrtka i danas posluje u vlasništvu iste obitelji. Iako im je jedno vrijeme oduzeto vlasništvo u razdoblju komunističkog sustava, osnutkom RH tvrtka je vraćena u vlasništvo obitelji Gavrilović.

Trenutno je na čelu Đuro Gavrilović koji spada u osmu generaciju obitelji Gavrilović koja vodi tvrtku, a na red ubrzo dolazi i deveta generacija, njegov sin Georg.

## **AutoZubak**

AutoZubak je poduzeće koje se bavi prodajom i distribucijom određenih marki vozila, te njihovim servisiranjem. Tvrtka je započela radom prije više od 40 godina, davne 1978., kao mala automehaničarska radionica, a danas broji više od 600 zaposlenika i svoje usluge nudi na desetak tržišta u Europi. Vlasnik firme je Pavo Zubak koji iza sebe ima zaposlene sina i kćer.

## **Mesna industriji Braća Pivac**

Počeci mesne industrije Braće Pivac datiraju u 1952. godinu. Otac i sin, Ante i Milenko, otvaraju mesarski obrt, u Vrgorcu, zasnovan na tradiciji obrade i sušenja mesa. Od malog obrta, čuvajući recepturu koja se prenosi na buduća potomstva, izrasli su u jednu od vodećih mesnih industrija u Republici Hrvatskoj.



Danas je brand Pivac sinonim za vrhunske suhomesnate delicije kao što su pršut, panceta i kraški vrat. Mesna industrija Pivac može se pohvaliti sa 650 zaposlenih, dok ih je preko 1000 u grupaciji Pivac. Vlasnici Mesne industrije Braća Pivac su Tonći, Neven i Ivica. Oni imaju jednako suvlasništvo, po trećinu i ravnopravno donose sve odluke.

Što se tiče malih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj njihova specifičnost leži u obiteljskoj povezanosti.<sup>81</sup>

Obitelj u svom zajedničkom poslovanju ima želju i namjeru sačuvati ono što je stečeno. Obitelj je spremna na odricanje za dobrobit poduzeća. U sklopu radnog mjesta unutar obiteljskog poduzeća iskazuje se velika briga za pojedinca, u njega se ulaže te se pokušava očuvati humanost takvoga radnog mjesta. U svome poslovanju, obitelj je usmjerena na dugi rok trajanja poduzeća jer se takva poduzeća nasljeđuju od svojih predaka i čuvaju za buduće generacije unutar obitelji. Obiteljsko poduzeće može predstavljati pravi raj i sigurnost za članove obitelji i neobiteljske članove koji su radno angažirani u poduzeću, koji svojim radom, naporima, energijom i imaginacijom doprinose vlastitim, grupnim, uključivo i općim društvenim koristima.<sup>82</sup>

Neki od primjera malih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj koje krase dugotrajnost poslovanja, tradicija i visoka kvaliteta su: poduzeća Tim Kabel, Okret d.o.o., OPG Knežević, Kozlović vina,<sup>83</sup> a u nastavku će se detaljnije opisati.

### **Tim Kabel**

Tim Kabel je obiteljska tvrtka čiji su osnivači i vlasnici supružnici. Tvrtka je doslovno krenula iz male garaže u kući Ivana i njegove supruge Mirjane, danas zapošljava 40 ljudi te ima skladište i poslovnice u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Beogradu, a svoje proizvode izvozi u 63 zemlje, pa čak i u daleku Australiju. Topčiči s ponosom ističu da su obiteljska tvrtka u kojoj oba supružnika ravnopravno vode posao, u čemu im pomažu dva sina, dok su dvije kćeri pronašle vlastite poslove u skladu sa svojim afinitetima.

### **Okret d.o.o.**

Okret d.o.o. je obiteljsko poduzeće koje se bavi distribucijom reznih alata, držača, steznih naprava i pribora, te projektiranjem specijalnih alata. Osnovano je 1998. godine u Kaštelima. Osnivač i jedini vlasnik poduzeća je Jakša Šegvić, a uz vlasnika trenutno je u poduzeću zaposleno 12 radnika, od kojih su troje članovi uže obitelji: supruga, sin i kćer. Radnici su raspoređeni po odjelima koji uključuju rad u uredu i terenski rad ovisno o opisu posla. Sjedište poduzeća se nalazi u prizemlju obiteljske kuće koja je smještena u Kaštel Lukšiću. Obzirom na to da je tržište obiteljskog poduzeća rasprostranjeno po cijeloj Hrvatskoj, otvorene su dvije nove poslovnice, a u budućnosti se planira širenje poduzeća u druge poslovne grane, kao što su informatika i sl.

### **Kozlović vina**

Filozofija obitelji Giafranco i Antonelle Kozlović iz Buja sadržana je u zajedništvu koje se čuva kroz generacije. Radeći na zajedničkom cilju s puno truda i ozbiljnosti, te u nastojanju da se pomiču granice i osvajaju novi horizonti u vinskom svijetu, na prvo mjesto stavljaju kvalitetu za koju jamče svojim obiteljskim imenom.

<sup>81</sup> Kružić D., Bulog I.,(2012.) op cit., str. 59.

<sup>82</sup> Ibid., str. 60.

<sup>83</sup> <https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj-2015/> (15.03.2019)

Tako iz generacije u generaciju stvaraju vina u kojima njeguju izričaj i karakter autohtonih istarskih sorti, a stalnim unapređivanjem proizvodnih procesa i znanja objedinjuju u svojim vinima prošlost, sadašnjost i budućnost. Vinska kuća Kozlović danas broji sedam stalno zaposlenih i nekoliko povremenih suradnika, ali i dalje je sve u krugu obitelji. I vizija budućnosti obiteljski je obojena kao prošireno obiteljsko gospodarstvo. Supruga Antonella ima ključnu ulogu u komercijali i financijama, ali svi složno sudjeluju u najrazličitijim fazama proizvodnje.

### **OPG Knežević**

OPG Knežević iz Šiškovca najveći su proizvođači meda i drugih pčelinjih proizvoda s tradicijom duljom od 40 godina. Zaljubljenik u pčelarstvo, Ivanov otac Adam tu strast prenio je na svog sina, a danas sin Ivan zajedno sa svojom suprugom Blaženkom i djecom uspješno vode OPG Knežević. Obitelj ima oko 500 košnica pčela i godišnje proizvedu od 15 do 20 tona prvoklasnog meda, ovisno o godini i vremenskim prilikama. Proizvode i propolis, cvjetni prah, matičnu mliječ, vosak, a uzgajaju i prodaju i rojeve pčela. Za svojih 10-ak vrsta meda OPG je dobio brojne diplome i priznanja na natjecanjima, sajmovima i ocjenjivanjima meda.

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća danas predstavljaju okosnicu svjetske ekonomije i jedan su od najdominantnijih oblika organizacije poslovanja. Vrlo su specifična baš zbog krvnog srodstva koje vlada u njima, što često dovodi do sukoba interesa između podsustava obitelji i podsustava poduzeća. Da bi obiteljsko poduzeće uspjelo, neophodna je strast, upornost, znanje i posvećenost koju članovi obitelji moraju imati kako bi uspješno vodili svoje poduzeće, a najvažnije od svega je prijateljski odnos između članova obitelji. Najčešća pitanja koja se postavljaju i koja su od presudnog značaja su pitanje vlasništva i pitanje nasljeđivanja. Tranzicija vlasništva može biti jako komplicirana i bolna za poduzeće, no ukoliko se ona izvede u pravo vrijeme i odaberu se prave osobe za nasljeđe, poduzeće može ostvariti još dugi niz uspješnih godina. No, vrlo su česti sukobi generacija, ali isto tako i nepravodobno pokretanje procesa prijenosa poslovanja, pa nerijetko poduzeća ne prežive prijenos na drugu generaciju. Obiteljska poduzeća lakše podnose teška razdoblja recesije i stagnacije, a jedan od glavnih razloga njihove otpornosti je osjećaj osobne odgovornosti za imidž poduzeća. Najznačajnije prednosti obiteljskih poduzeća su predanost poslu i obitelji, fleksibilnost u radu, velika znanja, dugoročni karakter poslovanja, te pouzdanost i ponos. Slabosti koje karakteriziraju obiteljska poduzeća su neprihvatanje inovacija zbog sentimentalnosti i tradicije, te prijenos vlasništva, odnosno nasljeđivanje. Vlasnici obiteljskih tvrtki trebaju biti otvoreni i spremni na uključivanje i onih profesionalnih suradnika i menadžera koji nisu članovi obitelji. Danas mlađi članovi idu ususret promjenama i pokušavaju uvesti nove poslovne procedure, dok stariji članovi nerijetko žele zadržati postojeće principe poslovanja.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

- Alpeza, M., Jurić, M. P. (2016.): *Upravljanje obiteljskim poduzećem*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Astrachan, J.H., Shanker Carey M., (1996.) *Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, str.109.
- Bakotić, D., Kružić, D., (2016.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet, Mostar
- Buble M., Kružić D.,(2006.) *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Zagreb: RRiF plus
- Dollinger, J.M., (1995.) *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwin, & Austen Press
- Gerber, M. (2005.) *Legenda o poduzetništvu: zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti*, Zagreb, IBS
- Horvat, Đ., Kovačić, M.,(2004.) *Menadžment u malom poduzetništvu*, Cera prom, Zagreb
- Kuvačić, N. (2005.) *Poduzetnička biblija*, Split
- Kružić, Dejan (2004.) „Obiteljski biznis“, RRiF-plus, Zagreb
- Kružić, D., Bulog, I.,(2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, Split,
- Mikić, M., Škrčić, M. (2011.) *Poduzetništvo*. 2.izd. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- Škrčić, M. (2006.) *Poduzetništvo*, Zagreb : Sinergija

### INTERNET

- <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (07.03.2019.)
- <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (07.03.2019.)
- [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223\\_HR.html?redirect](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_HR.html?redirect) (09.03.2019.)

- <https://www.telegram.hr/biznis-tech/13-zanimljivih-tocaka-iz-velikog-eu-istrazivanja-o-obiteljskim-tvrtkama-u-hrvatskoj/> (09.03.2019)
- <http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima> (09.03.2019.)
- <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2016web.pdf> (09.03.2019.)
- <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> (09.03.2019.)
- <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/u-hrvatskoj-tek-slijedi-smjena-generacija-u-obiteljskim-tvrtkama/> (09.03.2019.)
- <https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj-2015/> (15.03.2019.)
- <http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima->(15.03.2019.)
- <https://www.hrcak.srce.hr/file/159509> (15.03.2019.)

## ČLANCI

- Fowler A., *A systems perspective of performance management in public sector organisation*, UK, 2000.
- Lupić, M., Bujan, I., *Poduzetništvo mladih – prilike i prepreke*, Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 2017.
- Škrtić, M., Mikić, M., *O socijalnom poduzetništvu u svijetu i Republici Hrvatskoj*, Zagreb, 2007.
- Tkalec. Z. *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*, Zagreb, 2011.

## POPIS SLIKA I TABLICA

### SLIKE

Slika 1. Određivanje poduzetništva.....	6
Slika 2. Prednosti ulaska u poduzetništvo .....	8
Slika 3. Nedostaci ulaska u poduzetništvo .....	9
Slika 4. Tri elementa za definiranje pojma obiteljskog poduzeća.....	11
Slika 5. Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....	15
Slika 6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća s obzirom na uključenost obiteljskih generacija	17
Slika 7. Najveća obiteljska poduzeća u svijetu .....	26

### TABLICE

Tablica 1. Sažeti prikaz poduzetnika kroz povijest.....	4
Tablica 2. Karakteristike obiteljskog i poslovnog sustava .....	12
Tablica 3. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti.....	13
Tablica 4. Resursi u obiteljskom poduzeću.....	23
Tablica 5. Top 10 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu .....	27
Tablica 6. Istraživanje „Family Business International Monitor“ .....	29
Tablica 7. Top 10 obiteljskih poduzeća u Europi.....	31

## **IZJAVA:**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na stručnom preddiplomskom studiju Financijski menadžment, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora, doc.dr.sc. Zorica Krželj Čolović kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.