

# OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

---

Ivančić, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:532960>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-08**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**IVONA IVANČIĆ**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

**Primjer malog obiteljskog poduzeća Hrubby d.o.o.**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

IVONA IVANČIĆ

## OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

**Primjer malog obiteljskog poduzeća Hrubby d.o.o.**

Završni rad

**JMBAG:** 0303078964, redovita studentica

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Uvod u poduzetništvo

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Ekonomika poduzetništva

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar

Pula, 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani **Ivona Ivančić**, kandidat za prvostupnika ekonomije/proslovne ekonomije, smjera **Management i poduzetništvo** ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranoga rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog prava

Ja, **Ivona Ivančić** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO** koristiti na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice ( stavljanje na raspolaganje javnosti), se u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenog, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskoga djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_(datum)

## SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. POJAM PODUZETNIŠTVA I VRSTE PODUZETNIŠTVA.....	2
1.1. Poduzetništvo i poduzetnik u ekonomskoj teoriji.....	3
1.2. Prednosti i nedostaci poduzetništva .....	5
1.3. Pojam poduzetnika i tipovi poduzetnika .....	7
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....	10
2.1. Pitanje nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću .....	11
2.2. Značaj i primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu .....	15
2.3. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	17
2.4. Financiranje obiteljskih poduzeća .....	18
2.5. Uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća .....	19
2.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	22
3. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKIH PODUZEĆA.....	24
3.1. Primjer dobre prakse obiteljskog poduzetništva – Finska.....	25
4. PRIMJER OBITELJSKIH PODUZEĆA - GAVRILOVIĆ D.O.O.....	26
5. HRUBY D.O.O. ....	28
ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA.....	30
Popis tablica: .....	33
Popis grafikona:.....	33
Popis prikaza:.....	33
SAŽETAK.....	34
SUMMARY .....	35

## UVOD

Temeljni cilj ovog završnog rada je prikazati na koji način obiteljska poduzeća posluju, kako se nasljeđuje obiteljsko poduzeće, koje su to prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja, način financiranja i koji su najčešći uzroci kratkog vijeka trajanja obiteljskog poslovanja. Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu još uvijek definirana i samim time im se onemogućuje identifikacija i pogled kakav oni utjecaj imaju na gospodarstvo u zemlji. Financiranje u obiteljskim poduzećima obitelj može, ali i ne mora udružiti vlastite financijske resurse. Kada dolazi u pitanje nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima vrlo je bitno da sljedeća generacija koja bi trebala naslijediti upravljanje preuzme dobrovoljno.

U prvom se poglavlju objašnjavaju pojmovi poduzetništva i poduzetnika. Isto tako kako pojmove poduzetništva i poduzetnika objašnjavaju u francuskoj školi, engleskoj školi i hrvatskoj školi.

U drugom se poglavlju pojam obiteljskog poduzetništva se obrađuje teorijski. Koja su to najznačajnija obiteljska poduzeća u svijetu. Kakva im je održivost u Republici Hrvatskoj, način njihova financiranja i njihov životni ciklus.

U trećem se poglavlju navode njihove prednosti i nedostaci i primjer dobre prakse u Finskoj.

U četvrtom poglavlju opisuje se poduzeće obitelji Gavrilović, njihov značaj i problemi s kojim su se susretali tijekom poslovanja.

U petom poglavlju kao istraživanje odrađen je intervju sa malim obiteljskim poduzećem Hruby d.o.o. iz Bjelovara gdje objašnjavaju način njihova poslovanja, njihov nastanak, njihove prednosti i nedostatke i na koji način mjere svoju kvalitetu poslovanja.

# 1. POJAM PODUZETNIŠTVA I VRSTE PODUZETNIŠTVA

Pojam poduzetništva nije moguće jednoznačno definirati, razlog tome što je izazov, veća je od želje za uspjehom, zahtjeva znanje, istraživanje, vještine, hrabrost i umrežavanje. Prema knjizi Marice Škrtić i Mihaele Mikić: „Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike.“<sup>1</sup>

U trenutnom gospodarstvu čija je osnovna zadaća otkrivati nove sposobnosti i ostvarivati nove prilike u okolini koja se mijenja, informacije, komunikacije, znanje i poduzetništvo postaju temeljni faktori i pokretači tehnološkoga, ekonomskog i društvenog razvitka. Glavna svrha poduzetništva je da na bilo koji način iskoristi i rasporedi proizvodne resurse i time pokušava ostvariti čisti prihod.<sup>2</sup>

„Cilj je suvremenog poduzetništva razviti poduzetničku klimu, koju prije svega obilježava orijentacija na individualnu inicijativu, kreativnost i inovacije, kao i stvaralačku atmosferu usmjerenu na prevladavanje postojećeg i stvaranje novoga, drugačijeg i humanijeg svijeta.“<sup>3</sup>

U poduzetništvu može se klasificirati četiri vrste poduzetništva<sup>4</sup>:

- **tradicionalno poduzetništvo** – poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima. Prvi put o malom poduzeću zapisalo se prije 4000 godina. Među prvima koji su se isticali u malom poduzetništvu bili su: Arapi, Babilonci, Egipćani, Grci, Feničani, Rimljani.
- **obiteljsko poduzetništvo** – povezuje ga se sa tradicionalnim poduzetništvom. Glavna karakteristika je što se poklapaju tri podsustava: posao, obitelj i vlasništvo.

---

<sup>1</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) „Poduzetništvo. Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, str. 1

<sup>2</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) , op. cit., str.1

<sup>3</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), Ibidem, str. 2

<sup>4</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), Ibidem, str. 6 - 23



- **korporativno poduzetništvo ili intrapoduzetništvo** – poduzetništvo u velikim poduzećima gdje se na neki novi način pokušavaju iskoristiti, održati ili zadržati nove inovacije i ostvarenje prihoda i to na način da od svojih zaposlenika očekuju stvaranje poduzeća unutar već postojeće organizacije.
- **društveno poduzetništvo** – prema Said Business School: „Socijalno poduzetništvo možemo definirati kao profesionalan, inovativan i održiv pristup sustavnim promjenama koje nadilaze nedostatke tržišta i iskorištavaju dane mogućnosti.“<sup>5</sup>

U sljedećem naslovu pojam poduzetništva i poduzetnika se objašnjava u ekonomskoj teoriji. Što označuje tumačenje pojmova u francuskoj školi, engleskoj školi i hrvatskoj školi.

## 1.1. Poduzetništvo i poduzetnik u ekonomskoj teoriji

Za bolje razumijevanje kada se, na koji način i u kojem su se obliku počeli upotrebljavati pojmovi poduzetnika i poduzetništva, potrebno je sagledati povijest različitih promišljanja i stajališta poznatih ekonomista.<sup>6</sup>

### Francuska škola

Prvi pojam poduzetništva pojavljuje se u 17. stoljeću u Francuskoj. Sebastian Vauban (1633.-1707.) u svoje se doba započinje baviti proučavanjem iz raznih područja ekonomije i ekonomskih pitanja od novca, javnih financija, poljoprivrede i kolonizacije. Stvoritelj je novih ekonomskih ideja i pristupa.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), Ibidem, str. 23

<sup>6</sup> Kolaković, M. (2006.), Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 9

<sup>7</sup> Kolaković, M., (2006.), op. cit., str. 9

Francuz Richard Cantillon ( 1680.-1734.) prvi uvodi pojam poduzetnika (*eng. entrepreneur*). Poduzetnika opisuje kao osobu koja kupuje po poznatim cijenama, prodaje po nepoznatim. Pojam poduzetništava povezuje sa kapitalom, neizvjesnošću i rizikom. Isto tako Richard Cantillon počinje poduzetnika promatrati teorijsko koji je nositelj poslovnog rizika samostalne poslovne aktivnosti.<sup>8</sup>

Francuski ekonomist Jean Baptiste Say ( 1767. – 1832.) kao i Cantillon bavio se teorijskim proučavanjem poduzetništva. Uz teorije Adama Smitha razvio je tzv. „Sayov zakon tržišta“ . Baptise – Say opisuje poduzetnika osobom koja usmjerava poslovne pothvate, nadzire ih i uspješno upravlja istim.<sup>9</sup>

„ Racionalnost tržišnoga mehanizma koji nužno održava ekonomsku ravnotežu jer izjednačava ponudu i potražnju samim tim što ponuda stvara dohodak, koji se u istom obujmu pojavljuje tržišna potražnja.“<sup>10</sup>

## **Engleska škola**

Englez Adam Smith ( 1713. – 1790.) bio je dosta rezerviran kod pojma poduzetnika, razlog tomu što je poduzetnika u poslovanju isključivo zanimala zarada. Izjednačuje ga s kapitalistom. Za Smitha bogatstvo kao glavni cilj nije pohvalna motivacija jer ono ne osigurava pojedinačnu sreću i sigurnost, ali za Smitha glavni izvor blagostanja je „ jednolični, stalni i neprekidni napor svakog čovjeka da poboljša svoje stanje“.<sup>11</sup>

John Stuart Mill ( 1806. – 1873.) u djelu Načela političke ekonomije (*eng. Principles of Political Economy*) prvi uvodi pojam poduzetnika. Poduzetnika je okarakterizirao kao netko tko je spreman na preuzimanje rizika što mu je to bila ujedno i glavna karakteristika. Pojam poduzetnika opisuje kao malog industrijalca ili trgovca, koji je vlasnik i koji sam obavlja poslove upravljanja.

---

<sup>8</sup> Kolaković, M. (2006.), op. cit., str. 9

<sup>9</sup> Kolaković, M. (2006.), Ibidem, str. 10

<sup>10</sup> Say, Jean – Baptiste. Hrvatska enciklopedija (2021.), mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=54780>, ( 06.03.2021.)

<sup>11</sup> Kolaković, M. (2006.), Ibidem, str. 9

U povijesti teoretičara poduzetništva tu je i Karl Marx ( 1818. – 1883.) koji prihvaća Smithovo razmišljanje gdje povezuje poduzetnika s kapitalistom isto tako osuđuje i poduzetništvo jer je povezan uz „kapitalista kao vlasnika kapitala i njegovu težnju za ostvarivanjem što većeg profita ili poduzetničke dobiti.“<sup>12</sup>

## Hrvatska škola

Benedikt Kotruljević ( oko 1400. – oko 1468.) koji je napisao prvu raspravu „O trgovini i savršenom trgovcu“ opisuje uvjete koji su u to vrijeme vladali. Pokušavao je istaknuti vrline dobroga gospodara i savršenog trgovca. Njegov naziv „savršen trgovac“ odgovara današnjoj teoriji pojma poduzetnika.<sup>13</sup>

Među istaknutijim hrvatskim piscima Blaž Lorković ( 1839. - 1892.) se zalagao da ekonomska znanost dođe do izražaja. U svojem najpoznatijem djelu „ Počela političke ekonomije i nauke općeg gospodarstva“, koja govori o temeljnim gospodarskim načelima i pojmovima. Za razvitak poduzetništva prema Lorkoviću najvažniji čimbenici su: promicanje proizvodnje, obitelji, obuka te poduzeće ili organizacija proizvodnje.<sup>14</sup>

## 1.2. Prednosti i nedostaci poduzetništva

Određena empirijska istraživanja prikazuju kako će vlasnici manjih poduzeća svojim napornim radom više zaraditi i biti sretniji nego što bi bili u velikim poduzećima.<sup>15</sup>

**Tablica 1. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo**

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>• preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom,</li> <li>• mogućnost mijenjanja stvari,</li> <li>• ostvarivanje neograničenih profita,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nesigurnost dohotka,</li> <li>• rizik od gubitka uloženog kapitala,</li> <li>• nedefinirano radno vrijeme i naporan rad,</li> <li>• niska kvaliteta posla za vrijeme uspostavljanja poslovanja,</li> <li>• visoka razina stresa,</li> </ul>

<sup>12</sup> Kolaković, M. (2006.), op. cit., str. 10

<sup>13</sup> Kolaković, M. (2006.), Ibidem, str.13

<sup>14</sup> Kolaković, M. (2006.), Ibidem, str. 13 -14

<sup>15</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) Ibidem, str. 32

<ul style="list-style-type: none"> <li>• priznatost u društvu,</li> <li>• radimo stvari koje volimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neograničena odgovornost,</li> <li>• obeshrabrenje</li> </ul>
--	--

Izvor: Škrtić, M., Mikić, M (2011.) Poduzetništvo, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 33 - 34

Kao glavna prednost prilikom ulaska u poduzetništvo je to što se može preuzeti kontrola nad vlastitom sudbinom. To poduzetniku daje slobodu i mogućnosti da postigne svoje ciljeve. Isto tako biti vlasnik poduzeća poduzetniku se omogućuje da mijenja stvar, u sve većem broju otvaraju se poduzeća s ciljem kako bi se promijenila postojeća stvarnost. Većina ljudi svoj posao smatra dosadim i neuzbudljivim, dok poduzetnik svoje poduzeće smatra kao nešto što u njemu budi njegove vještine, kreativnost i sposobnosti koje posjeduje. Novac nije jedan od glavnih razloga zbog kojeg se ulazi u poduzetništvo, ali svakako može biti motivacija. Ako je ostvarivanje neograničenih prihoda jedan od prioriteta, onda je otvaranje poslovanja itekako najbolji način za ostvarivanje naših želja. Kako ulazak u poduzetništvo broji mnoge prednosti, tako i broji nekoliko nedostataka kojeg moraju biti svjesni ukoliko se žele okušati u poduzetništvu. Niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja je jedan od nedostataka prilikom ulaska u poduzetništvo. <sup>16</sup>

Prilikom osnivanja poduzeća od poduzetnika zahtjeva danonoćni rad, što nekad zna biti i od deset do dvanaest sati, šest do sedam dana u tjednu. Poduzeće im je na prvom mjestu, dok mu obitelj ostaje malo zanemarena. Voditi poduzeće može pozitivno djelovati na poduzetnika, ali isto tako može mu biti i vrlo stresno, jer ulaže znate količine kapitala kako bi svojim zaposlenicima osigurao redovitu plaću. Kada se priča o kapitalu onda se govori i o cjelokupnoj imovini koju poduzetnik posjeduje. Zatvaranje poduzeća za poduzetnika označuje financijski, ali i emocionalni slom što dovodi do visoke razine stresa. Uspješni poduzetnici znaju da ih nedostaci ne smiju uplašiti, nego da ih se time potakne da ono što rade, da rade najbolje što znaju. <sup>17</sup>

<sup>16</sup> Škrtić, Mikić, M. (2011.), Ibidem, str. 33. – 34.

<sup>17</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), Ibidem, str. 32. – 35.

### 1.3. Pojam poduzetnika i tipovi poduzetnika

Za pojam poduzetnika kao i za pojam poduzetništva nije moguće naći jedinstvenu definiciju. Prema nekim definicijama poduzetnika on je osoba koja stvara biznis ili proizvod, upravlja resursima i preuzima rizik kako bi na kraju ostvario dobit.

On je osoba koja organizira, vodi, ali se može i gledati kao inovator, pa ga možemo označiti i kao osobu koja procjenjuje glavni rizik.<sup>18</sup>

Osobine koje mora posjedovati uspješan poduzetnik<sup>19</sup>:

- **inovativnost** – predstavljanje novih ideja, proizvoda, usluga i procesa unapređenja. Inovativnost je najistaknutija karakteristika poduzetnika. Neke poznate stvari radi na nove i drugačije načine.
- **preuzimanje rizika** - rizik prati svako novo poduzeće, koja od nekih uspiju, a neka propadnu. Ne može se unaprijed reći koja će to poduzeća uspjeti, a koja neće pa samim time poduzetnik preuzima rizik. Poduzetnici uglavnom idu prema poslovima koji su visokog rizika.
- **samopouzdanje** – kako bi se poduzetnici uputili u nove poslove, moraju imati samopouzdanje. Oni smatraju kako su bolji od drugih na svom području, pa se ne mogu pomiriti sa trenutnom situacijom pa je pokušavaju promijeniti.
- **upornost** - kako bi u navedenim uvjetima poduzetnik postigao svoje ciljeve, mora imati upornost, to se ne određuje na dužini radnog vremena, već i na želju za postignućem. Njihova upornost izrazito dolazi u prvih pet godina kada dolazi u pitanje opstanak poduzeća.
- **postavljanje ciljeva** – za svakog poduzetnika važno je da postavi svoje ciljeve. Svaki ostvareni cilj stvara temelj za nove i veće ciljeve. Mnogi poduzetnici nakon ostvarenog cilja gube zainteresiranost za postavljanje novih i većih ciljeva.
- **odgovornost** – u ostvarivanju svoga cilja poduzetnik mora preuzeti kompletnu odgovornost isto tako i priznanje za postignuće. Kao mjera za postignuće može se koristiti različiti indikatori, ali kao najistaknutija je stopa povrata ROI (*Return on investment*) kao statička ili dinamička veličina

---

<sup>18</sup> Kružić, D. Buble, M. (2006.) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb, str.46

<sup>19</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006) op. cit, str. 47 - 49

Od svega navedenoga moguće je navesti različite tipove poduzetnika, ali većina njih proizlazi od obilježja osobina poduzetnika. Fröhlich i Picher podijelili su poduzetnike prema talentu i temperamentu i po tome razlikuju dinamičko – stvaralački i administrativno – izvršeni aspekt tipova poduzetnika.<sup>20</sup>

**Tablica 2. Tipovi poduzetnika prema Fröhlichu i Picheru**

<b>Univerzalac</b>	Svestran i pokazuje interese za sva područja biznisa, ali se neće niti ni u jednom području prikazati da je vodeći.
<b>Pionir</b>	Karakterizira ga spremnost za promjene, a manju sklonost prema organizaciji i kontroli.
<b>Organizator</b>	Poduzetnik koji pokazuje sklonost za temeljna načela moderne organizacije.
<b>Rutiner</b>	Tip poduzetnika koji suprotno od pionira pokazuje neznatnu spremnost na promjene.

Izvor: Kružić, D., Buble, M. (2006) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb, str. 50

Za razliku od Fröhlicha i Pichlera, Kirsch razlikuje šest tipova poduzetnika

<sup>20</sup> Kružić, D. Buble, M. (2006.), Ibidem, str. 50

**Tablica 3. Tipovi poduzetnika prema Kirschu**

<b>Advokat</b>	U naslijeđenom poslu želi što veću poziciju. Odgovaraju mu obrtnici i trgovci na malo. Traga za prednostima konkurencije kroz unutrašnje poduzetničko racionaliziranje i za to mu je važno planiranje.
<b>Riskirant</b>	„Advokat je na mnogim mjestima.“ <sup>21</sup>
<b>Prospektor</b>	U stalnoj je potrazi za nečim novim.
<b>Inovator</b>	Konstantno traga za nečim novim i to uspješno prenose na tržište. Glavna uloga mu je planiranje, ali time pridonosi da prospektor brzo ne izgubi svoju tržišnu prednost.
<b>Arhitekt</b>	Uz kalkulaciju napada nova područja, razmišlja bez emocionalnog vezanja o sastavu asortimana i time treba strategijsko planiranje. I kao operativnu bazu ima već naslijeđeni posao.
<b>Antistrateg</b>	Kao što mu samo ime govori antistrateg često izlazi bez nekih strategijskih planova dok mu poduzeće ne postane veliko.

Izvor: Kružić, D., Buble, M.(2006.) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb, str. 51

Poduzetnik je osoba koja kombinira resurse, rad, materijale i drugu imovinu s ciljem kako bi stvorio veću vrijednost od one prethodne, isto tako je osoba koja uvodi promjene, inovacije i pravila. U psihologiji za poduzetnika se smatra da je osoba koja je usmjerena da zadovolji određene potrebe.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Kružić, D., Buble, M.(2006.), Ibidem, str. 51

<sup>22</sup> Kružić, D., Buble, M., (2006.), Ibidem, str. 49

## 2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko poduzetništvo je poduzetništvo u kojem je obitelj vlasnik poduzeća i u njezine aktivnosti su uključeni jedan ili više članova obitelji. Većinu glasova u poduzeću donosi osnivač ili ona osoba koja je kupila poduzeće i u kojemu je najmanje jedan član obitelji uključen u upravljanje ili administriranje poduzećem.<sup>23</sup>

Iz pojma obiteljskog poduzetništva moguće je zaključiti da obuhvaća tri najvažnija elementa<sup>24</sup>:

- **roda, krvnog srodstva odnosno rodbine, - oni proizlaze iz odrednice obitelji**
- **vlasništva, dijela kapitala poduzeća**
- **kontrole, koje označava mogućnost utjecanja na donošenje odluka, proizlazi iz biznisa tj. poduzeća kao skupina upravljačkih i vlasničkih prava i obveza**

S vremenom svako uspješno obiteljsko poduzeće se razvija i pretvara se u mogućnosti jedne obitelji, što nailazi na tri osnovna tipa obiteljskog poduzeća.

**Tablica 4. Tipovi obiteljskog poduzeća prema Gibb Dyer**

Tip obiteljskog poduzeća	Engleski	Definicija
<b>Aktivna obiteljska poduzeća</b>	Active family firms	Označava nadzor od strane članova obitelji. Vlasništvo je od strane članova obitelji, koji su zaposleni i uključeni su u poslovanje samog poduzeća, a i mogu zapošljavati radnike koji nisu članovi obitelji.
<b>Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom</b>	Absentee owner family firms	Označava poslovanje članova obitelji koji ne rade u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Ne članovi obitelji vode poduzeće za ime i račun obitelji.
<b>Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća</b>	Latent family firms	Samo je jedan član obitelji vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen je u upravljanje i vođenje.

Izvor: Kružić, D., Buble, M. (2006.) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb, str. 128

<sup>23</sup> Kružić, D., Buble, M., (2006.), Ibidem, str. 65

<sup>24</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), op.cit., str. 127



Obiteljska poduzeća osim po svojim djelatnostima koje obavljaju, razlikuje se i po broju zaposlenih. Neka obiteljska poduzeća ne zapošljavaju radnike nego u njima radi samo članovi obitelji bez ikakve naknade, neka poduzeća zapošljavaju jednog ili samo nekolicinu radnika, dok pojedina obiteljska poduzeća zapošljavaju po nekoliko stotina radnika i nekoliko članova obitelji.<sup>25</sup>

U daljnjem naslovu će se opisati na koji način se u obiteljskom poduzeću nasljeđuje, koja pitanja se postavljaju i kako sve to utječe na cijelu obitelj.

## **2.1. Pitanje nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću**

Kada dolazi u pitanje nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću, vlasnik mora biti svjestan dviju činjenica<sup>26</sup>:

- 1. žele li njegova djeca uistinu upravljati poduzećem,**
- 2. je li je to uistinu njihova želja ili samo obveza, koja nije samo stavljena pred njih nego i na druge generacije u obitelji.**

Za uspješno poslovanje u obiteljskom poduzeću važno je da sljedeća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Velika želja za preuzimanjem poduzeća može biti od velikog značaja i biti od velike motivacije za postizanje uspjeha.<sup>27</sup>

Kako bi član obitelji mogao preuzeti poslovanje važno je da imaju odgovarajuće obrazovanje i iskustvo koje su stekli tokom školovanja ili na različitim poslovima u poduzeću. Važno je da nasljednik bude spreman na tržišne pritiske i izazovima koji će pred njega biti stavljeni.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Kružić, D., Buble, M., (2006.), Ibidem., str. 130

<sup>26</sup> CEPRA: Zagreb, Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, Alpeza, M., CEPRA <https://biznis-transfer.com/nasljedivanje-obiteljskog-poduzeca/> , (25.04.2021.)

<sup>27</sup> CEPRA: Zagreb, Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, Alpeza, M., CEPRA <https://biznis-transfer.com/nasljedivanje-obiteljskog-poduzeca/> , (25.04.2021.)

<sup>28</sup> CEPRA: Zagreb, Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, Alpeza, M., CEPRA <https://biznis-transfer.com/nasljedivanje-obiteljskog-poduzeca/> (25.04.2021.)

Prijenos vlasništva moguće je unaprijed definirati oporukom ili ostavinskom raspravom. Vlasnik oporukom daje do znanja tko će naslijediti vlasničke udjele, ali samim time i umanjuje da poslovni udio naslijede i oni članovi za koje vlasnik smatra da ne bi trebali ući u poslovanje .<sup>29</sup>

„ U slučaju isključivanja nekog od zakonskih nasljednika ( najčešće djece) iz nasljeđivanja poslovnih udjela u poduzeću, na temelju oporuke, moguće je neslaganje nasljednika koji su isključeni iz vlasništva s takvom odlukom vlasnika što može uzrokovati probleme među obiteljskim nasljednicima u daljnjem nastavku upravljanju poduzećem, jer oni koji se isključuju iz vlasništva vjerojatno ne slažu s takvom odlukom. Bez obzira na oporuku, vlasnik poduzeća ne može oporukom u potpunosti isključiti dijete, jer ako se dijete ne složi s takvom odlukom na ostavinskoj raspravi može tražiti svoj nužni dio i tako ostati u vlasničkoj strukturi poduzeća. Jedno od rješenja je donošenje zajedničke odluke obitelji, prije smrti vlasnika o tome tko će naslijediti vlasničke udjele u poduzeću. Takva oporuka je vrlo osjetljivo pitanje, koje se doživljava s puno emocija, a temelji se na subjektivnoj procjeni i djece i roditelja zbog čega ju nije jednostavno donijeti. Dobar savjet je prije smrti s djecom iskomunicirati i zajednički donijeti takvu odluku u kojoj bi i oni nasljednici koji neće naslijediti poslovne udjele u poduzeću bili „ pošteno“ „namireni“.<sup>30</sup>

Prilikom nasljeđivanja obiteljskog poduzeća zna vrlo često doći do sukoba koji dovodi do zatvaranja samog poduzeća. U većini nasljeđuju djeca koja nemaju volju za nastavak i time dolazi do ne pravde od strane druge djece koja imaju motivaciju za daljnji razvoj poduzeća. U nekim slučajevima vlasnik može u ostavinskoj raspravi ili oporuci odrediti da se udio poslovanja dijeli na pola.

---

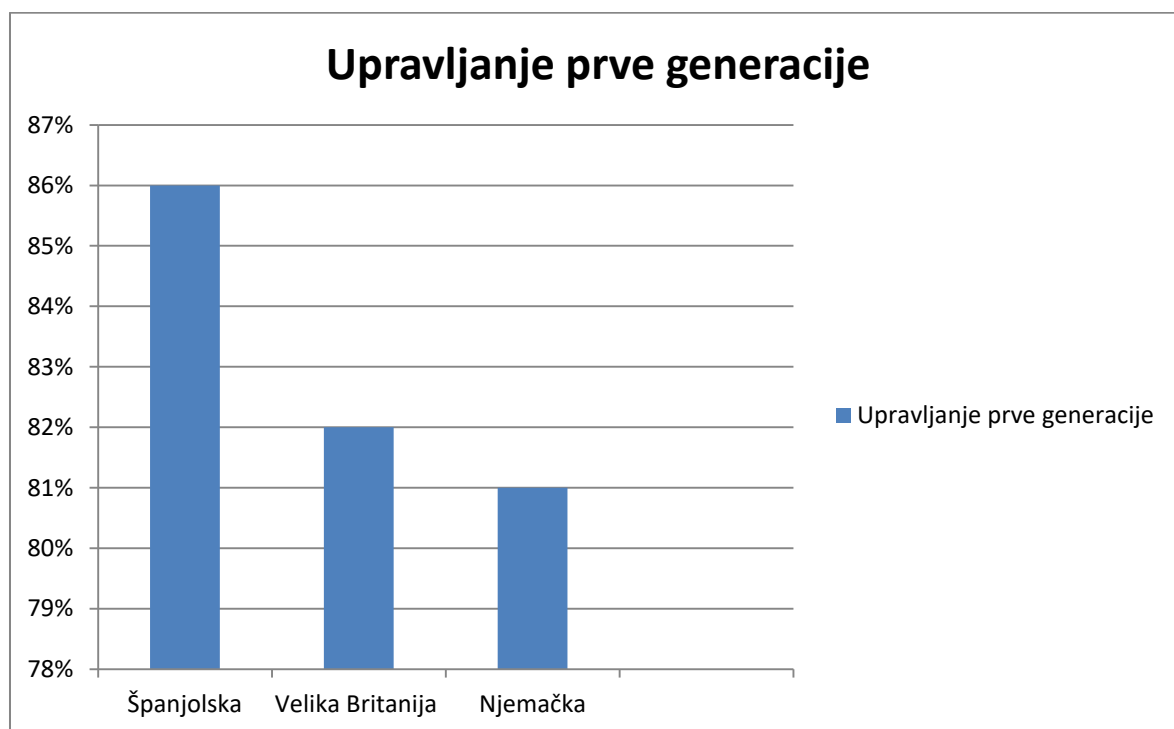
<sup>29</sup> CEPRA: Zagreb, Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, Alpeza, M., CEPRA <https://biznis-transfer.com/nasljedivanje-obiteljskog-poduzeca/> , (25.04.2021.)

<sup>30</sup> CEPRA: Zagreb, Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, Alpeza, M., CEPRA <https://biznis-transfer.com/nasljedivanje-obiteljskog-poduzeca/> , (25.04.2021.)

„ 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. Istraživanja pokazuju da tek u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija, i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadnu.“ <sup>31</sup>

Prema podacima Family Business Monitora u većini obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim državama upravljaju poduzetnici prve generacije, dok ostala obiteljska poduzeća prolaze multigeneracijsko upravljanje. <sup>32</sup>

**Grafikon 1. Udio upravljanja poduzetnika prve generacije u Španjolskoj, Velikoj Britaniji i Njemačkoj**



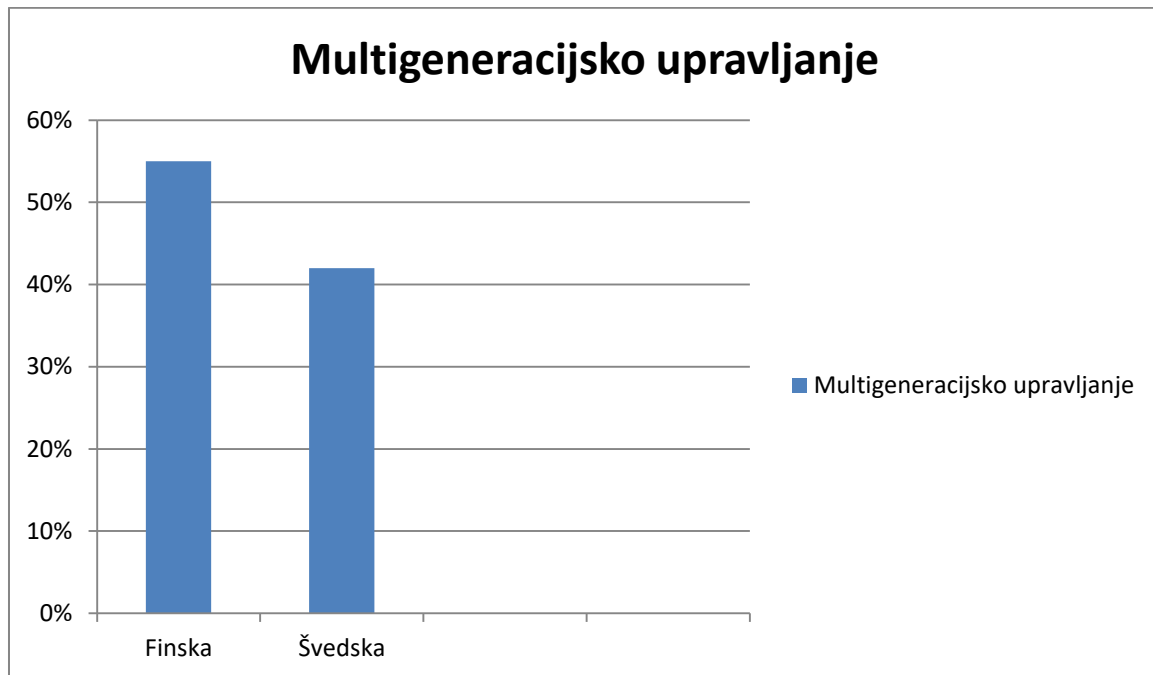
IZVOR: Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR, [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (26.04.2021.)

<sup>31</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) , str. 2 (26.04.2021.)

<sup>32</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) , str. 2 (26.04.2021.)

Graf prikazuje udio upravljanja prve generacije u Španjolskoj, Velikoj Britaniji i Njemačkoj. Može se primijetiti kako u Španjolskoj udio upravljanja prve generacije iznosi 86% što je vrlo visoko u odnosu na ostale zemlje. Nakon Španjolske slijedi Velika Britanija u kojoj udio upravljanja prve generacije iznosi 82% i zatim Njemačka koja ima 81% udjela upravljanja i koja zaostaje za Velikom Britanijom 1%.

**Grafikon 2. Udio multigeneracijskog upravljanja u Finskoj i Švedskoj**



Izvor: Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR  
[http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) ,  
(26.04.2021.)

U ovom grafu je prikazan udio multigeneracijskog upravljanja u Finskoj i Švedskoj. Multigeneracijsko upravljanje označuje upravljanje prve i druge generacije. U Finskoj udio upravljanja iznosi 55%, dok u Švedskoj iznosi 42% upravljanja prve i druge generacije. Može se primijetiti kako razlika između Finske i Švedske iznosi 13%.

## 2.2. Značaj i primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu

U svjetskoj ekonomiji obiteljska poduzeća imaju udio veći od 60% u osam zapadnoeuropskih zemalja prema istraživanju Family Business International Monitor. Udio zaposlenosti koja stvara obiteljska poduzeća u Velikoj Britaniji i Nizozemskoj čine 31% i u Švedskoj 61%, dok u SAD-u 95% čine obiteljska poduzeća, a zaposlenost 60%. Na svjetskoj razini najviše obiteljskih poduzeća ima u sektoru malih i srednjih poduzeća, među kojima su i ona najdugovječnija i imaju ubrzani rast. Kao najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu mogu se navesti Peugeot, Fiat, Zara, Ikea, Henkel, Johnson & Johnson, Barilla, Michelin te Danone.<sup>33</sup>

Prema demografiji obiteljskih poduzeća na svjetskoj razini, najveći udio ih je u sektoru malih i srednjih poduzeća, ali ima i onih koja još uvijek postoje i stvaraju ubrzani rast. Kao primjer toga može se navesti obitelj Wallenberg koja kontrolira čak 43% švedskog gospodarstva ili obitelj Noboa koja stvara prihod od 3 milijuna od čak 11 milijuna stanovnika Ekvadora.<sup>34</sup>

Tablica 5. 10 najuspješnijih poduzeća u svijetu

Naziv poduzeća	Sektor	Država	Broj zaposlenih	Prihod u mlrd. 2019.
<b>IKEA Group</b>	<b>Specijalizirana trgovina na malo</b>	<b>Nizozemska</b>	<b>211.000</b>	<b>43.387,60</b>
<b>Tyson Foods, Inc.</b>	<b>Prehrambeni proizvodi</b>	<b>Sjedinjene Američke Države</b>	<b>141.000</b>	<b>42.405,00</b>
<b>George Weston Limited</b>	<b>Trgovina na malo hranom i starinama</b>	<b>Kanada</b>	<b>200.267</b>	<b>38.633,50</b>
<b>L'Oréal S.A.</b>	<b>Osobni proizvodi</b>	<b>Francuska</b>	<b>87.974</b>	<b>33.524,40</b>

<sup>33</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 1 (10.05.2021.)

<sup>34</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 1 (10.05.2021.)

<b>Formosa Petrochemical Coropration</b>	<b>Ulje, plin i potrošna goriva</b>	<b>Taiwan</b>	<b>5.338</b>	<b>21.385,30</b>
<b>Luxottiaca Group S.p.A.</b>	<b>Tekstil, odjeća i luksuzna dobra</b>	<b>Italija</b>	<b>150.000</b>	<b>20.711,00</b>
<b>MERCK KGaA</b>	<b>Farmaceutski proizvodi</b>	<b>Njemačka</b>	<b>57.071</b>	<b>18.125,90</b>
<b>Mahindra &amp; Mahindra</b>	<b>Automobili</b>	<b>Indija</b>	<b>240.000</b>	<b>15.247.10</b>
<b>The Siam Cement Public Company Limited</b>	<b>Građevinski materijali</b>	<b>Thailand</b>	<b>54.224</b>	<b>14.716</b>
<b>KONE Oyj</b>	<b>Strojevi</b>	<b>Finska</b>	<b>59.825</b>	<b>11.201,70</b>

Izvor: Family Capital: London, The World's Top 750 Family Businesses Ranking, Family Capital, <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/> (16.05.2021.)

U zemljama koje su članice Europske unije, vladine politike na različit način prepoznaju specifičnost obiteljskih poslovanja, njihov društveni i gospodarski značaj.<sup>35</sup> U sljedećem naslovu se raspoznaje razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

<sup>35</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR, [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 2 (10.05.2021.)

## 2.3. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu službeno definirana i samim time im onemogućuje njihovu identifikaciju i njihovu projekciju na razvoj gospodarstva u zemlji. Trenutna statistička istraživanja ( Državni zavod za statistiku, FINA) obiteljska poduzeća ne razlikuje od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja.<sup>36</sup>

Problem obiteljskih poduzeća nije u fokusu politika i programa koji su usmjereni na razvoj gospodarstva u RH, osim ako se radi o području specifičnih politika koje su usmjerene na obiteljska poduzeća koji su glavni korisnici policy mjera u području turizma, poljoprivrede i obrta.<sup>37</sup>

„ Policy orijentacija u tim područjima u osnovi je vođena potrebom za uvažavanjem postojećih oblika organizacije poslovanja u tim sektorima koji su temelji na obitelji, kao ekonomskoj jedinici, a s ciljem omogućavanja razvoja privatne inicijative u tim sektorima.“<sup>38</sup>

50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, a koja su većina mikro i mala poduzeća u zemlji obiteljska poduzeća , koja su u vlasništvu prve generacije koja isto tako i upravlja samim poduzećem. U Hrvatskoj postoje poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća (struktura vlasništva, upravljanje poslovnim procesima, uključenost obitelji u donošenje odluka). Poduzeća u Hrvatskoj koja su u post – tranzicijskom razdoblju pokrenuta kao obiteljska poduzeća ( npr. Agrokor) ili ona koja su za vrijeme socijalizma vraćena uspješno vlasniku nakon njihove nacionalizacije ( npr. Gavrilović) slove kao najuspješnija poduzeća u zemlji.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR, [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 2 (10.05.2021.)

<sup>37</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 5 ( 22.05.2021.)

<sup>38</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 5 (22.05.2021.)

<sup>39</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 5( 22.05. 2021.)

S druge strane postoje i ona poduzeća u kojem je vlasnik samo jedna fizička osoba ili registrirani obrti, ali koja ne nose karakteristike obiteljskih poduzeća, nego samo predstavljaju pravni oblik ekonomskog učinka. Prije su obrti gotovo uvijek bili obiteljska poduzeća i vlasništvo se nasljeđivalo s „ koljena na koljeno“.<sup>40</sup>

„ Zakonodavni okvir u Hrvatskoj prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima.“<sup>41</sup>

## 2.4. Financiranje obiteljskih poduzeća

Prilikom financiranja obiteljskog poduzeća obitelj može, ali i ne mora udružiti financijske resurse, kako bi se omogućila realizacija novog poslovnog pothvata s vlastitim ulogom. Nadalje, obitelj se isto tako može odreći dividendi i pristati na niže stope povrata od onih koji su na tržištu i time omogućiti svome poduzeću brži rast reinvestirajući svoju dobit.<sup>42</sup>

Što je najznačajnije članovi obitelji se mogu prikazivati i kao jamci za kredite svoga poduzeća i stavljati svoju zajedničku imovinu pod hipoteku ( čime se osigurava povrat kredita koje koristi poduzeće) i time značajno mogu pridonijeti povećanju njegovih mogućnosti zaduživanja u obiteljskom poduzeću i povećati si mogućnosti financiranja njegovog rasta.<sup>43</sup>

Prema rezoluciji Europskog parlamenta od 08. rujna 2015. o financiranju obiteljskih poduzeća, primjećuje se kako obiteljska poduzeća imaju veći udio vlastitog kapitala od onih neobiteljskih poduzeća.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup>Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) , str. 5 (22.05.2021.)

<sup>41</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) , str. 5 (22.05.2021.)

<sup>42</sup> Kružić, D.(2016.), Ibidem, str. 72

<sup>43</sup> Kružić, D. (2016.), Ibidem, str. 72

<sup>44</sup> Europski parlament (2014. – 2019.), Obiteljska poduzeća u Europi, Rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi, Europski parlament, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290\\_HR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290_HR.pdf) , str. 4 – 5 (23.05.2021.)



Rezultat povećanog udjela vlastitog kapitala je gospodarska stabilnost i stabilnost gospodarstva u zemlji i samim time se otvara prostor za daljnji rast i moguća daljnja ulaganja u poduzeće i zbog toga se ne bi trebalo ograničavati.<sup>45</sup>

Time Europski parlament poziva sve članice EU da se podupire financiranje vlastitim izvorima kapitala jer je vrlo važno za razvitak obiteljskih poduzeća. Dugoročno financiranje poduzeća omogućava povećanu konkurentnost na tržištu, ali zbog krize i zbog negativnog ekonomskog utjecaja većina obiteljskih poduzeća se ne financira u tolikoj mjeri i vrlo je važno da obiteljska poduzeća imaju otvoren um za druge načine financiranja ( npr. Kreditna unija).<sup>46</sup>

## 2.5. Uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Veliki broj poduzeća u svijetu, bila ona velika ili mala, javna ili privatna, razvijena ili nerazvijena, suočena su sa velikim brojem pitanja koja su vezana za njihovu budućnost ili za daljnji opstanak na tržištu.<sup>47</sup>

„Kakve će biti potrebe tržišta, što namjerava konkurencija, da li se mijenjaju stavovi kupaca, kamo vodi napredak tehnike i tehnologije, što je s razvojem novih proizvoda, postoje li mogućnosti osiguranja potrebnih resursa, kamo vodi globalizacija poslovanja, kakve su implikacije povećanih potreba za efikasnosti, efektivnosti i inovacijama, itd..“<sup>48</sup> – su pitanja koja su stavljena pred sva poduzeća, bila ona ili ne bila u vlasništvu obitelji. Prvo po čemu su obiteljska poduzeća posebna jesu to što ih razlikuje od onih poduzeća koja nisu u vlasništvu obitelji ili nisu pod kontrolom obitelji, predstavlja različitost interesa obitelji i interesa poslovanja u specifičnom sustavu obiteljskog poduzeća. Zbog toga što su obiteljska poduzeća po svakoj karakteristiki posebna, pred njih se postavljaju niz dodatnih, specifičnih pitanja koja rangiraju i obitelj i njihovo poslovanje.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Europski parlament (2014. – 2019.), Obiteljska poduzeća u Europi, Rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi, Europski parlament, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290\\_HR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290_HR.pdf), str. 4 – 5 (23.05.2021.)

<sup>46</sup> Europski parlament (2014. – 2019.), Obiteljska poduzeća u Europi, Rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi, Europski parlament, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290\\_HR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290_HR.pdf), str. 4 - 5 (23.05.2021.)

<sup>47</sup> Kružić, D. (2016.), op. cit., str. 125

<sup>48</sup> Kružić, D. (2016.), op. cit., str. 125

<sup>49</sup> Kružić, D. (2016.), Ibidem, str. 125 - 126

**Tablica 6. Grupiranje pitanja koja rangiraju obiteljska poduzeća po kriteriju odlučnog utjecaja**

<b>Kriteriji</b>	<b>Pitanja</b>
Nasljeđivanje	Kada i kako će nastupiti?, Tko će o tome odlučivati?, Kako odrediti budućeg vođu?, Kada će nastupiti prijenos vodstva?, Da li će obiteljsko poduzeće osigurati osnivaču financijsku sigurnost u vrijeme treće dobi?
Vlasništvo	Tko će biti novi vlasnik poduzeća nakon osnivača?, Kako dovoljno sagledati kritičnu ulogu vlasništva u obiteljskom poduzeću?, Kako omogućiti kontrolu nad poduzećem u slučajevima disperziranog vlasništva?
Uključenost u obiteljsko poslovanje	Koga i na koji način uključiti u obiteljsko poslovanje?, Koji su zahtjevi i pravila za uključivanje u poduzeće?, Koja je uloga ne – članova obitelji u obiteljskom poslovanju?, Kako pratiti rad i plaćati zaposlenike?
Poslovna odgovornost	Kako članovi obitelji predstavljaju obiteljsko poduzeće i kako snose poslovnu odgovornost?, Do koje razine će se informacije zadržavati u obitelji, a od koje (razine) će biti dostupne onim izvan obitelji? Koja je odgovornost poduzeća prema okolišu?, Koja je društvena odgovornost obiteljskog poduzeća?
Osobne obveze	Koje su osobne obveze i odgovornosti članova obitelji prema obiteljskom poduzeću, i obrnuto?, Kako se postaviti u slučaju rastave braka u obitelji?
Unutar – obiteljski odnosi	Kako se odnositi prema međugeneracijskom sukobu?, Što činiti s rivalstvom braće i sestara?, Kako se postaviti prema odnosima koji proizlaze iz braka – odnosima prema snahama i zetovima?
Izvan – obiteljski odnosi	Kako će članovi obitelji tretirati ne – članove?, Kako će se nagrađivati i promovirati ne – članovi obitelji?,

	Kako će se profesionalna kultura ispreplesti s obiteljskom kulturom u poduzeću?
--	---

Izvor: Kružić, D. (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, Mostar, str.126

Životni ciklus poduzeća ( bez obzira na vrstu vlasništva) pokazuje da oko 87% novonastalih poduzeća preživi prvu godinu poslovanja, dok 68% poduzeća najmanje tri godine, a 55% preživi i do pet godina poslovanja. Kao glave uzroke propasti poduzeća leži u samoj nekompetentnosti i greškama menadžmenta koji u poslovne pothvate započinju kao hrabri, skloni riziku i inovativni pojedinci kojima nedostaju znanja i vještine.<sup>50</sup>

Prema podacima PricewaterhouseCoopers Family Business Survey iz 2010./11. u SAD – u se procjenjuje kako oko 30% obiteljskih poduzeća doživi prijelaz od osnivača u ruke druge generacije, 12% poduzeća doživi prijelaz treće generacije, a 3% u rukama četvrte generacije.<sup>51</sup>

Različiti uzroci mogu pridonijeti tomu da ih dovede do njihove kratkoće trajanja, a to su<sup>52</sup>:

1. Prvi uzrok kratkoće trajanja obiteljskog poduzeća leži u tome što se sva poduzeća, bila ona obiteljska ili neobiteljska, javna ili privatna, mješovita ili državna, velika ili mala, razvijaju ili propadaju sukladno sposobnostima u prilagođavanju promjenama u okolini.
2. Drugi uzrok kratkog trajanja može se prikazati u činjenici da većina obitelji, na određenoj razini razvoja njihovog poduzeća, ne angažiraju profesionalne menadžere, nego sve poslove upravljanja čuvaju za članove obitelji, ne obraćajući pažnju na njihove kompetencije.
3. Treći uzrok kratkog trajanja može se tražiti i u samoj interakciji između poslovnog i obiteljskog podsustava u poduzeću, koji se u fazi razvoja podupiru, a kasnije se počinju neskladno razvijati.

Svaki poslovni podsustavi zahtijevaju najbolje članove na najodgovornijim radnim mjestima, a obiteljski sustav u obiteljskim poduzećima omogućava da svi članovi imaju ugodan život i mogućnost realizacije njihovih želja.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> Kružić, D. (2016.), Ibidem, str. 127

<sup>51</sup> Kružić, D. (2016.), op. cit., str. 127

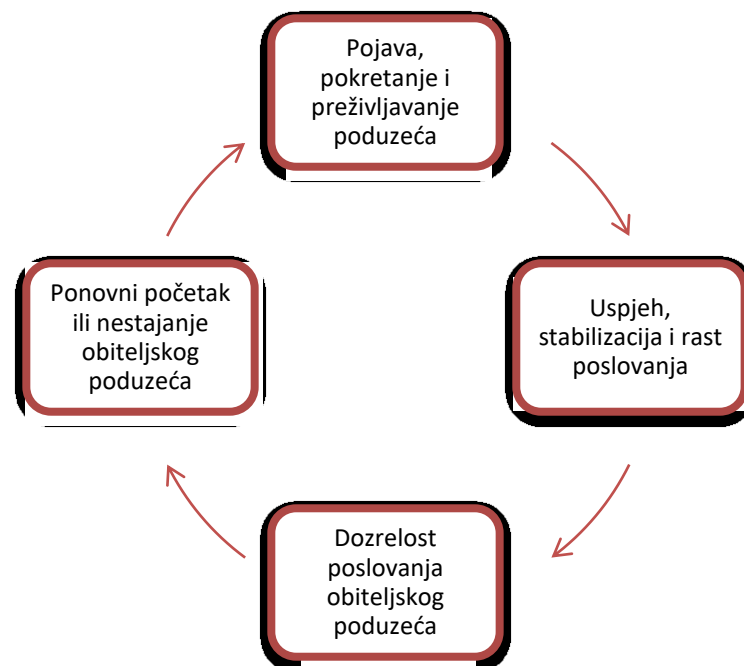
<sup>52</sup> Kružić, D. (2016.), op. cit., str. 127

## 2.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Životni ciklus obiteljskog poduzeća može se prikazati kao period u vremenu od osnutka poduzeća, u vremenu koju je vezan uz poslovno djelovanje do vremena u kojem dolazi do prestanka rada poduzeća. U navedenom životnom ciklusu obiteljsko poduzeće se razvija i raste, stari i propada, time takav razvoj ne ide u jednom smjeru nego je pun uspona i padova.<sup>54</sup>

Uzimajući proces osnivanja obiteljskog poduzeća kao neophodnu stavku, odnosno aktivnost koja će dati novi život poduzeću, može se pričati o četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.<sup>55</sup>

**Slika 1. Četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća**



Izvor: Kružić, D., (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, Mostar, str. 120

<sup>53</sup> Kružić, D. (2016.), op. cit., str. 127

<sup>54</sup> Kružić, D. (2016.), Ibidem, str. 120

<sup>55</sup> Kružić, D. (2016.), op. cit., str. 120

**Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća ( start – up stage)** je prva faza gdje je glavni cilj započeti s poslovanjem. Ova faza je fokusirana oko izgradnje poduzeća, proizvoda ili usluga, a njihovi osnivači su koji nose cjelokupan rizik poslovnog pothvata. Sama uspješnost pothvata ovisi o raspoloživim resursima, naročito kapitalu i o poslovnoj ideji. U ovoj fazi organizacijska struktura obiteljskog poduzeća je neformalna i nebirokratska. Aktivnosti koje dolaze u ovoj fazi životnog ciklusa poduzeća usredotočene su na opstanak na tržištu, preživljavanje i eventualnu stabilizaciju poslovanja.<sup>56</sup>

**Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja ( stability and growth stage)** predstavlja drugu fazu gdje je moguće ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspjelo. U ovoj fazi je potrebno jačanje poslovnog planiranja, osobito onog strateškog i financijskog, koji je usredotočen na sagledavanje potencijalnih problema i na traženje primjerenih razvojnih strategija. Zaposlenici, obiteljski ili oni ne – obiteljski članovi, se povezuju s onim poduzećem u kojem je zdrava, poslovna i razvojna klima.<sup>57</sup>

**Dozrelost poslovanja ( maturity stage)** spada u treću fazu u kojoj dolazi do birokratiziranja, odnosno uvođenja pravila, procedure i kontrolne sustave u organizacije. Poduzeće u ovoj fazi polako gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija na tržištu postaje veća, a njihova prodaja znatno usporava rast ili se počinje smanjivati. „ O inovacijama, kreativnosti i novim idejama profesionalnih menadžera koji se fokusiraju na strateška pitanja i planiranje najčešće ovisi daljnja sudbina obiteljskog poduzeća.“<sup>58</sup>

**Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća ( restart or decline stage)** je faza koja predstavlja pronalazak odgovor na sudbonosna pitanja: preživjeti ili propasti. U ovoj fazi obiteljsko poduzeće se nalazi u nizu problema koji uključuje slabljenje konkurentne pozicije na tržištu, padanje kontinuiranih poslovnih performansi i smanjena je mogućnost za preokret u poslovanju.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), Ibidem, str. 136

<sup>57</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), op. cit., str. 136

<sup>58</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), Ibidem, str. 136 - 137

<sup>59</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), Ibidem, str. 137

### 3. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKIH PODUZEĆA

Dobri međuljudski odnosi u obiteljskom poduzeću ili onom ne – obiteljskom glavni je temelj uspjeha i preživljavanja svih poslovanja koje obitelji poduzimaju ili upravljaju. Međusobno poštovanje u obitelji dovodi do uspješnog rasta poslovanja, dok u obrnutoj situaciji u kojoj nema poštovanja i ljubavi može obuhvaćati neizvjesnost i izaziva velike posljedice za poslovanje.<sup>60</sup>

Glavne prednosti koje se navode u obiteljskom poduzetništvu<sup>61</sup>:

- Obiteljska povezanost i želja za čuvanjem onoga što je stečeno,
- Spremnost obitelji na odricanje za račun uspješnog rasta poduzeća,
- Očuvanje ljudskosti na radnim mjestima, načinom iskazivanja brige za zaposlenike,
- Usmjerenje na dugi rok jer se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- Naglašavanje politike kvalitete kako bi se očuvala tradicija vođenja brige o pružanim vrijednostima potrošaču.

Obiteljska poduzeća pored navedenih prednosti, postoje i ograničenja koja mogu postati velikom smetnjom u realizaciji poslovnih ciljeva i uzrokovati daljnji razvoj poduzeća<sup>62</sup>:

- Stvarnost u kojoj su članovi obitelji u isto vrijeme djelatnici i izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri obiteljskog poslovanja i vlasnici, koja može doći do neprofesionalnosti i improvizacije,
- Povezanost u poslovanju je bazirana na krvnom srodstvu, što dovodi do manjka stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja i vještina,
- Miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, sa naglaskom na poremećaje koje se javljaju u poslovanju i čestoj pojavi nepotizma ( zlouporaba pozicije u poslovanju za rođaka ili prijatelja),
- Postojanja nesuglasica pojedinih članova obitelji, njihovih očekivanja i želja, često dolazi do gušenja talenta pojedinih članova, što dovodi do izdvajanja iz obitelji ili napuštanjem obiteljskog poslovanja,

---

<sup>60</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), Ibidem, str. 137

<sup>61</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), Ibidem, str. 137 - 138

<sup>62</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), Ibidem, str. 140

- Visoki rizici poslovanja u kojem su izloženi svi članovi obitelji, s vjerojatnošću bankrota i mogućnost ostajanja bez sredstava i zaposlenja što uzrokuje da su članovi obitelji izraženi stresu

„ U slučajevima kada se obiteljski biznis nalazi u teškoćama, a naročito u slučajevima silazne faze poslovnih aktivnosti i prisustva elemenata poslovne krize, moguća je pojava latentnog nezadovoljstva članova obitelji, razmirica, sukoba, sve s prijetnjom raspada obitelji.“<sup>63</sup>

### 3.1. Primjer dobre prakse obiteljskog poduzetništva – Finska

Od strane Ministarstva za trgovinu i industriju 2004.godine imenova je Radna skupina s ciljem izrade prijedloga za razvoj statusa obiteljskog poslovanja u Finskoj. U Finskoj obiteljska poduzeća imaju veliku ulogu u gospodarstvu, oko 80 – 86% poduzeća u Finskoj su obiteljska, što znači da zapošljavaju pola radne snage u privatnom sektoru, a oko 75% koji su zaposleni u malim i srednjim poduzećima rade u obiteljskim. U ukupnom BDP – u ( bruto domaći proizvod) obiteljska poduzeća čine udio od 40%.<sup>64</sup>

Neke od mjera koje su predložene od strane Radne skupine koje su vezane za obiteljska poduzeća u zemlji<sup>65</sup>:

1. Praćenje nastanka i razvoja obiteljskih poduzeća
2. Uvođenja tematike o obiteljskim poduzećima u svim razinama obrazovanja
3. Mogućnost ostvarivanja suradnje između obrazovnih institucija i obiteljskih poduzeća
4. Izdavanje vouchera ( dokument koji služi za dokazivanje da je određeni iznos novca uplaćen i služi kao dokument koji se izdaje umjesto novca<sup>66</sup>)
5. Organizacija nacionalnih događanja za poduzeća sa suradnjom resornim ministarstvom

---

<sup>63</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.), Ibidem, str. 140

<sup>64</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) , str. 3 (06.06.2021.)

<sup>65</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) , str. 3- 4 ( 06.06.2021.)

<sup>66</sup> Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64008> ( 06.06.2021.)

Kao vrlo uspješan program pokazao se ALISUKU program koji je kreiran uz podršku Ministarstva za trgovinu i industriju i European Social Found – a, a koji je proveo Small Business Institute koji ima djelovanje u Turku School of Economics and Business Administration.<sup>67</sup>

ALISUKU je program koji je usmjeren na<sup>68</sup>:

- kreiranje okruženja u kojem sudionici mogu otvoreno pričati o problemima vezano za obiteljska poduzeća,
- edukacije od strane stručnjaka za područje prijenosa u obiteljskim poduzećima,
- međusobno povezivanje sudionika edukacija i razvitak kontakata sa članovima obiteljskih poduzeća koji se susreću sa sličnim problemima,
- usvajanje spoznaja iz ovakvih područja uz primjenu metode učenja koje su prilagođene osjetljivim pitanjima vezanim za upravljanje poduzećem koja su u obiteljskom vlasništvu.

„ Program je bio namijenjen obiteljskim poduzećima koja planiraju proces transfera vlasništva i upravljanja provesti u razdoblju od narednih 5 godina, a poseban fokus tijekom kreiranja i provedbe ALISUKU programa.“<sup>69</sup>

#### **4. PRIMJER OBITELJSKIH PODUZEĆA - GAVRILOVIĆ D.O.O.**

Priča koja počinje 1690. godine kada se je prva obiteljska generacija preselila u Petrinju, koja je pokrenula mesarski zanat, a danas njihovi nasljednici su na čelu jedne od najznačajnijih mesnih industrija u ovom dijelu Europe i koja traje tri stoljeća kasnije. U svojem asortimanu broji više od 200 proizvoda vrhunske kvalitete. Kao pokazatelj uspješnosti je njihova prisutnost koja raste na europskom i svjetskom tržištu te slovi kao simbol kvalitete.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup>Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 4 (06.06.2021.)

<sup>68</sup>Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 4 (06.06.2021.)

<sup>69</sup>Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), str. 4 (06.06.2021.)

<sup>70</sup>Gavrilović: O nama, Gavrilović, <https://www.gavrilovic.hr/hr/o-nama/> (07.06.2021.)



„ Strast za stvaranjem mesnih specijaliteta temeljni je razlog našeg postojanja; strast toliko duboka da je postala tradicija više od 300 godina. Naša misija je stvoriti prepoznatljiv okus, a potrošačima pružiti jedinstveni Gavrilovićev užitak, koristeći najkvalitetnije sastojke uz korištenje suvremenih tehnologija i procesa.“<sup>71</sup>

Njihovi proizvodi se dijele u pet skupina:

- trajne kobasice,
- polutrajne kobasice,
- suhomesnati proizvodi,
- mesne konzerve,
- gotova jela.

Nakon II. svjetskog rata imovina obitelji Gavrilović prošla je kroz proces nacionalizacije, što označuje da je njihova imovina prisilno oduzeta uz naknadu ili bez naknade i time postaje država vlasnik. Otac Gavrilović zbog suradnje s neprijateljem bio je osuđen na doživotni zatvor u Staroj Gradiški. 1991. godine ponovno se preuzima poduzeće za 3.3. milijuna njemačkih maraka, koja je za to vrijeme bila pod okupacijom i stečajem. Kao strani državljanin Đuro Gavrilović kupuje tvornicu i samim time stječe zaštitu međudržavnim ugovorom. Uskok 2016. godine je podigao optužnicu za ratno profiterstvo.<sup>72</sup>

„ Uskok smatra da je Gavrilović od studenog 1991. godine do konca listopada 1992. godine iskoristio otežano funkcioniranje državnih tijela za vrijeme Domovinskog rata s namjerom da na štetu države dođe do vlasništva nad nekoliko tvrtki u stečaju, vrijednih 67 milijuna njemačkih maraka.“<sup>73</sup>

Kod poduzeća Gavrilović upornost i želja za napretkom dovodi do dugoročne tradicije koja traje tri desetljeća kasnije i uspješno nasljedstvo koja vodi deveta generacija. Uspješnost samog poduzeća stoji u uzajamnom poštivanju i razumijevanju koji se prenosi i na obiteljski posao i koji je svake godine sve uspješniji. Kod obitelji Gavrilović važna je strast prema proizvodnji proizvoda te sama kvaliteta istih, a najveća motivacija im je zadovoljstvo kupaca.

---

<sup>71</sup> Gavrilović: O nama, Gavrilović, <https://www.gavrilovic.hr/hr/o-nama/> (07.06.2021.)

<sup>72</sup> Biografija. com (2017.): Đuro Gavrilović, A. V. <https://www.biografija.com/duro-gavrilovic/> (07.06.2021.)

<sup>73</sup> Biografija. com (2017.): Đuro Gavrilović, A. V. <https://www.biografija.com/duro-gavrilovic/> (07.06.2021.)

## 5. HRUBY D.O.O.

Glavna motivacija za odabir upravo ovoga poduzeća je bila u tome što su vlasnici u određenom periodu svoga života izgubili posao i teže im je bilo pronaći posao zbog starije dobi, tako ih je taj faktor potakao da otvore svoje poduzeće koje obuhvaća knjigovodstveni servis, a kasnije i autoservis. Svojim marljivim i kvalitetnim radom privlače razne potencijalne korisnike usluga. Dobrim poslovnim rezultatima otvaraju i autoservis u kojem su zaposlili svoju djecu. Postepeno već treća generacija se bavi obiteljskim poslovanjem i time ulažu svoje vrijeme i rad za bolju budućnost poduzeća. Za vrijeme rada autoservisa prošlo je kroz obuku nekoliko mladih mehaničara, a neki od njih su krenuli i u samostalan rad.

Nastavak poglavlja sastojati će se od same povijesti i nastanka poduzeća, načina poslovanja, prednosti i nedostataka poduzeća, same njihove kvalitete rada, izazova i problema koje dolaze s poduzetništvom. Sve ove informacije su prikupljene isključivo sa intervjuom vlasnika i radnika poduzeća Hrubby d.o.o.

Tvrtka Hrubby d.o.o. osnovana je 1996. godine kao knjigovodstveni servis kojeg je osnovala Marijana Hrubby. Od 1996. pa sve do 1999. godine gradio se prostor tj. radiona za autoservis u kojem se i dan danas odvija djelatnost. Nakon završetka gradnje prostora rad u autoservisu počinje najstariji sin Hrvoje Hrubby, a nakon nekoliko mjeseci pridružuje mu se i mlađi brat Mario Hrubby. Od 2012. godine u radioni im se pridružuje sin i ujedno unuk Marko Hrubby koji radi u autoservisu, a od 2018. godine pridružuje im se kćer ujedno i unuka Iva Hrubby koja radi u knjigovodstvenom servisu. I do dan danas svi rade u obiteljskom poduzeću.

Glavna djelatnost poduzeća je trgovina i popravak motornih vozila, te računovodstveni i knjigovodstveni servis. Način njihovog poslovanja je da 70% prihoda dolazi od autoservisa, a ostalih 30% dolazi od knjigovodstvenog servisa.

Kao prednosti rada u obiteljskom poduzeću naveli su:

- povjerenje
- lakši dogovori oko poslova
- klizno radno vrijeme
- zajedništvo

- bolje razumijevanje

Kao i u svakom poduzeću, pa tako i u njihovom postoje i mnogi nedostaci:

- ne postoji propisano radno vrijeme od osam sati
- konstantna dostupnost klijentima
- problemi na poslu ujedno postaju i problemi unutar obitelji jer se posao obavlja od kuće

Budući da za daljnje proširenje prostora nisu u mogućnosti zbog ograničenja istog, za povećanje plaća i unapređivanja poslovanja kao što su novi alati, uređaji itd. ovisit će o prihodima tijekom cijele godine. Tijekom epidemije Covid – 19 poslovanje u autoservisu nije radilo jer zahtijeva rad sa strankama, dok je u knjigovodstvenom servisu bio povećan radi zahtjeva stranaka koji su tražili razno razne potpore od države.

Svoju kvalitetu poslovanja mjere financijskim izvještajima koji su na kraju godine uvijek pozitivni, te u razgovoru sa korisnicima usluge primjećuju kako odlaze zadovoljni i uvijek se rado vraćaju natrag. Kod poduzeća Hrubby d.o.o. postoje razni izazovi, problemi, ali i uspjesi te kako se boriti i izboriti na tržište. Neki od izazova su kako steći zadovoljstvo korisnika, kako pridobiti korisnika na sljedeću suradnju, steći njihovo povjerenje i kako razumjeti potrebe korisnika usluge. Sami problemi mogu se javiti u ne razumijevanju pojedinih članova u obitelji, o stvaranju napetosti između članova obitelji i jedan od većih problema je to što se dogodi na poslu prenosi se i na ostale članove u obitelji. Nekad se problemi javljaju kada konkurencija ili zadovoljni klijent, ali u tom trenutku nezadovoljni klijent šire pogrešne informacije po tržištu i stvara krivu sliku o poduzeću. Jedan od uspjeha samog poduzeća je taj što se i dalje razvija. Djeca u poduzeću nasljeđuju poslovanje bez pritiska i nagovaranja, što označuje da upravljanje poduzećem preuzimaju dobrovoljno, ali jedan od većih uspjeha je to što su stvorili povjerenje među korisnicima usluge i što su stvorili veliko područje bez jake konkurencije.

## ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo se povezuje s tradicionalnim poduzetništvom. Što označuje rad u malim i srednjim poduzećima. Kao glavne karakteristike obiteljskog poduzetništva je poklapanje tri podsustava kao što su posao, obitelj i vlasništvo. Do uspješnog poslovanja obiteljskog poduzeća dolazi iz međusobnog poštovanja, ako je situacija obrnuta postoji mogućnost da poduzeće ima kratki vijek trajanja. S toga međuljudski odnosi su dosta bitni ne samo za razvoj obiteljskog poduzeća već i za razvoj bilo kojeg poduzeća.

Član obitelji koji će biti sljedeći na redu za nasljedstvo odnosno bude upravljao svim poslovima u obiteljskom poduzeću mora imati određena znanja i vještine koje je stekao tijekom obrazovanja ili iskustvom npr. praksom ili radeći različite poslove u poduzeću. Iz izuzetne je važnosti da budu spremni za tržište i na izazove koji će biti pred njega stavljeni. Prema mišljenju poduzetnika vrlo je važno komunicirati sa djecom je li je to što oni žele i jesu li spremni na takav veliki korak.

Biti poduzetnik zahtjeva danonoćni rad, što nekad zna i biti do sedam dana u tjednu. Time dolazi u pitanje obitelj i prijatelji. Ponekad prijateljstva i brakovi znaju patiti i samim time nemaju dugoročni vijek trajanja. Donesene odluke ponekad mogu značiti uspjeh ili zatvaranje poduzeća što znatno utječe na poduzetnikovo emocionalno stanje.

Poduzeće Gavrilović svoju obiteljsku tradiciju počinje 1690. godine. otvaranjem mesarskog zanata. Njihova upornost i želja za napretkom dovodi do dugoročne tradicije koja traje već tri desetljeća. Kod obitelji Gavrilović najvažnija motivacija je zadovoljstvo kupaca.

Hruby d.o.o svoje poslovanje započinje 1996. godine otvaranjem knjigovodstvenog servisa, a kasnije i autoservisa. Svoju kvalitetu poslovanja mjere financijskim izvještajima koji su na kraju godine uvijek pozitivni. Uz razne izazove i probleme ostvarili su povjerenje među korisnicima i stvorili su područje bez jake konkurencije.

Cilj rada je bio predstaviti odabrano obiteljsko poduzeće Hruby d.o.o. i istražiti, te obrazložiti sa kojim izazovima i preprekama se nosi poduzeće. Povezivanjem teorije kolegija poduzetništvo i literature, dolazi do lakšeg povezivanja pojmova i opširnijeg

intervjua pomoću kojega se prikupila većina informacija o samom poduzeću. Prikazano je kako obiteljsko poduzetništvo kao i općenito zahtjeva isti rizik i žrtvu, a sa ljudima od povjerenja kao što je obitelj prepreke se lakše prevladavaju. Povezivanjem teorije i prakse prikazano je kako navedeno poduzeće posluje, kako se snalazi sa obujmom posla i koje sve poslove obavlja, te je opisano pitanje nasljeđivanja poduzeća.

## LITERATURA

### Popis knjiga:

1. Družić, G. (2005.) Ekonomska politika i poduzetništvo, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, HITA d.d., Zagreb
2. Kolaković, M. (2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
3. Kružić, D. (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, Mostar
4. Kružić, D. Buble, M. (2006.) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb
5. Njavro, Đ. (1990.) Menadžment malog poduzeća, MATE d.o.o., Zagreb
6. Njavro, M., Njavro, Đ. (2011.) Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb
7. Škrtić, M., Mikić, M. (2011.) Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb

### Mrežne stranice:

1. Biografija. com (2017.): Đuro Gavrilović, A. V. <https://www.biografija.com/duro-gavrilovic/> ( 07.06.2021.)
2. CEPRA: Zagreb, Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, Alpeza, M., CEPRA
3. Europski parlament (2014. – 2019.), Obiteljska poduzeća u Europi, Rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi, Europski parlament, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290\\_HR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290_HR.pdf) ( 23.05.2021.)
4. Family Capital: London, The World's Top 750 Family Businesses Ranking, Family Capital, <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>, (16.05.2021.)
5. Gavrilović: O nama, Gavrilović, <https://www.gavrilovic.hr/hr/o-nama/> (07.06.2021.) <https://biznis-transfer.com/nasljedivanje-obiceljskog-poduzeca/> , (25.04.2021.)

6. Policy osvrt (2012.): Zagreb, Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, Alpeza, M., Peura K., CEPOR  
[http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) ,( 26.04.2021.)
7. Say, Jean – Baptiste. Hrvatska enciklopedija (2021.), mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža,  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=54780> , ( 06.03.2021.)
8. Voucher. Hrvatska enciklopedija (2021.), mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža,  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64008> (06.06.2021.)

### **Popis tablica:**

<b>Tablica 1. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo.....</b>	<b>5</b>
<b>Tablica 2. Tipovi poduzetnika prema Fröhlichu i Picheru.....</b>	<b>8</b>
<b>Tablica 3. Tipovi poduzetnika prema Kirschu.....</b>	<b>9</b>
<b>Tablica 4. Tipovi obiteljskog poduzeća prema Gibb Dyer.....</b>	<b>10</b>
<b>Tablica 5. 10 najuspješnijih poduzeća u svijetu .....</b>	<b>15</b>
<b>Tablica 6. Grupiranje pitanja koja rangiraju obiteljska poduzeća po kriteriju odlučnog utjecaja .....</b>	<b>20</b>

### **Popis grafikona:**

<b>Grafikon 1. Udio upravljanja poduzetnika prve generacije u Španjolskoj, Velikoj Britaniji i Njemačkoj .....</b>	<b>13</b>
<b>Grafikon 2. Udio multigeneracijskog upravljanja u Finskoj i Švedskoj .....</b>	<b>14</b>

### **Popis slika:**

<b>Slika 1. Četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....</b>	<b>22</b>
---	-----------

## **SAŽETAK**

Obiteljsko poduzetništvo je ono poduzetništvo u kojem je obitelj vlasnik i upravlja svim poslovnim jedinicama u poduzeću, a u realizaciji poslovnog pothvata stoji jedan ili više članova obitelji. Kako bi svi poslovni podsustavi funkcionirali u obiteljskom poduzeću bitno je da se najbolji član obitelji stavi na najodgovornija mjesta.

Europska unija poziva sve članice EU da podupiru financiranje vlastitim izvorima kapitala. Dugoročnim financiranjem obiteljskih poduzeća zadržava se njihova konkurentnost na tržištu. Što je najznačajnije kod samog financiranja poduzeća članovi obitelji se mogu prikazivati i kao jamci za kredit i svoju imovinu mogu staviti pod hipoteku.

Velika želja sa nasljedstvom može biti od velike motivacije i dovodi do velike želje za uspjehom. Onaj tko će sljedeći naslijediti poduzeće moguće je ranije definirati ostavinskom raspravom ili oporukom, a samim time umanjuje se mogućnost da određeni članovi ne budu dio poslovnog dijela.

Ono po čemu su obiteljska poduzeća posebna je to što ih razlikuje od onih koji nisu u vlasništvu obitelji ili nisu pod kontrolom obitelji, oni predstavljaju različitost interesa u obitelji i interesa poslovanja u posebnom sustavu poduzeća.

**Ključne riječi: Obiteljsko poduzetništvo, Europska unija, nasljedstvo, financiranje, obiteljsko poduzeće**



## **SUMMARY**

Family entrepreneurship is an entrepreneurship in which the family is the owner and manager of all business units in the company, and one or more family members are involved in the realization of the business venture. In order for all business subsystems to function in a family business, it is essential that the best member of the family is put in the most responsible positions.

The European Union calls on all EU members to support financing with their own sources of capital. Long-term financing of family businesses maintains their competitiveness in the market. Most importantly, in the financing of the company itself, family members can also be presented as guarantors for the loan and they can mortgage their property.

A great desire with inheritance can be of great motivation and leads to a great desire for success. The one who will next inherit the company can be defined earlier by a probate hearing or a will, thus reducing the possibility that certain members are not part of the business.

What makes family businesses special is that it distinguishes them from those that are not owned by the family or are not under the control of the family, they represent a difference of interest in the family and the interest of doing business in a special system of business.

**Key words: Family entrepreneurship , European Union, inheritance, financing, family business**