

# Obiteljsko poduzetništvo

---

**Antolović, Klaudija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*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:137:552117>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Klaudija Antolović**

# **OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Završni rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

KLAUDIJA ANTOLOVIĆ  
**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Završni rad

**JMBAG:** 0303050020, redovita studentica

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Uvod u poduzetništvo

**Znanstveno područje:** Društvena znanost

**Znanstveno polje:** Poslovna ekonomija

**Znanstvena grana:** Menadžment i poduzetništvo

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

Pula, rujan 2017.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani KLAUDIJA ANTOLOVIĆ, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera MENADŽMENT 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 necitiranog 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 djela

Ja, KLAUDIJA ANTOLOVIĆ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO koristi 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), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

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

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA.....</b>	<b>2</b>
2.1. Poduzetnik i vrste poduzetnika .....	2
2.2. Povijesni razvoj poduzetništva .....	4
2.3. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo .....	5
<b>3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO.....</b>	<b>7</b>
3.1. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća .....	9
3.2. Vrste obiteljskih poduzeća .....	13
3.3. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima .....	15
3.4. Značaj i primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu i EU .....	17
3.4.1. <i>Obiteljska poduzeća u Europskoj uniji</i> .....	20
3.4.2. <i>Primjeri obiteljskih poduzeća</i> .....	22
<b>4. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>25</b>
4.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	26
<b>5. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU KONCERNA AGROKOR .....</b>	<b>28</b>
5.1. Opći podaci o poduzeću .....	28
5.2. Povijesni razvoj poduzeća .....	28
5.3. Prednosti i nedostaci poslovanja Agrokora .....	30
5.4. Nasljeđivanje u obiteljskom poduzeću Agrokora .....	32
5.5. Uzroci krize u Agrokoru .....	33
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>35</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>36</b>
<b>DODACI.....</b>	<b>38</b>
Popis tablica: .....	38
Popis slika: .....	38
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>39</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>40</b>

# 1. UVOD

Cilj ovog završnog rada jest prikazati obiteljska poduzeća, na koji način ona djeluju, tko su zaposlenici obiteljskih poduzeća, koje prednosti ona imaju s obzirom na druga poduzeća i slično. Danas su obiteljska poduzeća vrlo zastupljena u svijetu te su važan dio svakog gospodarstva. Sam naziv „obiteljsko poduzetništvo“ ukazuje da je ključna riječ *obitelj*, tj. skupina ljudi s kojom živimo i odrastamo, te na kraju i poslujemo. 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 itd.

U prvom poglavlju obuhvaćena je definicija poduzetništva i poduzetnika, vrste poduzetnika te uvodna točka prije prelaska na samu temu završnog rada.

U drugom dijelu teorijski je obrađena tema *Obiteljsko poduzetništvo*, navedene su prednosti i nedostaci prilikom poslovanja svakog obiteljskog poduzeća, prikazane su vrste obiteljskih poduzeća, mogući problemi koji se javljaju kod prijelaska nasljedstva prve generacije na drugu, isto tako navedena su neka od poznatih obiteljskih poduzeća koja su ostvarila veliki utjecaj na gospodarstvo, a djeluju na području Europe, ali i svijeta.

U trećem poglavlju navedena su i djelomično analizirana obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj. Također je prikazan i objašnjen životni ciklus kroz koji prolazi svako obiteljsko poduzeće.

U četvrtom poglavlju prikazano je poslovanje obiteljskog poduzeća na primjeru Agrokora. Analitičko razmatranje provedeno je kroz povijesni razvoj Agrokora, od samog osnivanja pa sve do današnje krize koja prijete stečajem Agrokora.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA

Jedinstvena definicija poduzetništva teško je određiva, a da ne bi bila previše opširna ili neprecizna i beskorisna. Poduzetništvo predstavlja izazov, 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. Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Zadatak mu je da najpovoljniji način kombinira i koordinira proizvodne faktore i tako maksimizira dobit i profit.<sup>1</sup> Poduzetništvo je također dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Takvu vrijednosti stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena, i/ili karijere.

### 2.1. Poduzetnik i vrste poduzetnika

Pojam poduzetnik upotrebljava se svakodnevno u različitim djelatnostima.

Poduzetnik je svaka osoba koja je nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, osoba koja je bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna je i spremna na rizik, upravlja poduzećem na temelju inovacija i stalnog rasta i razvoja. Poduzetnik je inovator, tj. pojedinac koji razvija nešto novo i jedinstveno. Sposoban je pronalaziti uspješne poslovne ideje, poslovne akcije, mjesto na tržištu, uočiti najnoviju tehnologiju i slično. Za njega nije dovoljno da bude kao menadžer, već da bude i dobar lider. Nije dovoljno da dobro obavlja zadatke, već da postavlja prave zadatke. Sam pojam „poduzetnik“ u ekonomsku znanost uveo je Richard Cantillon u „Raspravi o naravi trgovine“ (1725.) gdje je poduzetnike prikazao kao zakupnike zemljišta, trgovce, graditelje i dr.<sup>2</sup> Danas nije teško biti poduzetnik, ali je teško biti uspješan poduzetnik. Takav tip poduzetnika najčešće je zanesen svojom vlastitom idejom i sposoban je svoj entuzijazam prenijeti na svoje suradnike. Poduzetnička profesija je otvorena, no nije lako ući u nju, započeti je i biti uspješan. Današnji uvjeti za uspješnog poduzetnika nisu nimalo lakši nego što su to bili prije. Opća razina znanja i informiranosti je viša, konkurencija oštrija.

---

<sup>1</sup> Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 12.

<sup>2</sup> Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 13.



Uspješan poduzetnik prije svega mora biti domišljat, sposoban za inovativno razmišljanje, za planiranje poslovne akcije, mora biti dobar organizator, znati motivirati ljude, znati prenijeti odgovornost uz diskretnu kontrolu, biti strpljiv, sistematičan i uporan. Također, svaki uspješan poduzetnik mora znati na optimalan način upravljati ljudima, financijama te informacijama. Uspješan poduzetnik mora biti i dobar menadžer. Osim sposobnosti inicijative i vodstva, mora imati i sposobnost upravljanja. Svaki poduzetnik točno zna što želi. „Ključ poduzetničkog uspjeha je ono što psiholozi nazivaju potrebom za postizanje nekog cilja, želja da ostvare nešto još bolje i kvalitetnije nego što je do sada ostvareno, nešto drugačije ili nešto na drugačiji način.“<sup>3</sup> Glavni cilj svakog poduzetnika prilikom poduzimanja nekog poduzetničkog pothvata jest ostvarenje profita, odnosno dobiti. Svaki je poduzetnik izložen velikom stupnju rizika prilikom takvog poslovanja. Poduzetnički rizik odnosi se na mogućnost donošenja pogreške odluke zbog nekog nepredvidivog događaja. Nerijetko se taj poduzetnički rizik itekako isplati. Na taj način poduzetnik može uspjeti u svom poduhvatu te ostvariti veliku dobit, održavati stalnu imovinu te uspostaviti profitabilnost proizvodnje.

Prema karakteristikama i načinu vođenja poslovanja, postoje 5 tipova poduzetnika:<sup>4</sup>

**Tablica 1. Vrste (tipovi) poduzetnika**

Idealisti	U ovu kategoriju poduzetnika ubrajamo oko 24% poduzetnika. Navedeni poduzetnici kao razlog svog ulaska u poduzetničke vode navode sjajnu poslovnu ideju ili rad na nečem posebnom. Idealisti uživaju u kreativnom radu, no nestrpljivi su u izvršavanju administrativnih i pravnih pitanja kao i financijskih analiza.
Optimizatori	Čine 21% poduzetnika. Najvažnije su im prednosti poduzetništva, uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekog drugog. Žele razvoj svojim poduzećima, usredotočeni na profit, a ne na prihode. Vješti su u financijskim pitanjima i rabe tehnologiju u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti.

<sup>3</sup> Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 64.

<sup>4</sup> Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 66.

Radnici	Čine oko 20% poduzetničke populacije. Poput optimizatora vole svoj posao i u usporedbi s drugim grupama uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Oni su poduzetnička grupa orijentirana na detalje i rast poduzeća. Financijski su agresivni i detaljno nadziru poslovanje poduzeća.
Žongleri	Također čine oko 20% poduzetničke populacije, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornost, pa često sve poslove obavljaju sami. Rezultat toga je nedostatak vremena za obavljanje svih poslova. Žongleri su vrlo energični ljudi koji simultano obavljaju nekoliko poslova.
Održavatelji	Najmanja su grupa koju čini oko 15% svih poduzetnika. Održavatelji umjesto da započnu od nule, svoje poduzeće najčešće stječu kupnjom ili naslijeđem. Od svih pet grupa, njima je „najneugodnije“ s tehnologijom pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema. Održavatelji ne teže postizanju značajnih stopa rasta. Balansiranje između poslovnog i obiteljskog života vrlo im je važno.

Izvor: Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 66.

## 2.2. Povijesni razvoj poduzetništva

Pojam poduzetništva počiva na teoriji ekonomije i društva. Poduzetništvo kao djelatnost razvilo se između 12. i 15. stoljeća. U početku obuhvaćalo je 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. 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.

### **2.3. 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>5</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. Za razliku od mnogih ljudi koji svoj posao smatraju dosadnim i monotonim, poduzetnik svoje poslovanje konstantno mijenja, svoje poduzeće koristi kao instrument vlastitog samoispunjenja. Osobe koje se odlučuju za ulazak u poduzetništvo, nerijetko su itekako priznate u društvu. Često su vlasnici malih poduzeća najcjenjeniji članovi svojih zajednica, jer svoje poslovanje temelje na povjerenju i poštenju. 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. Otvaranje poduzeća ne jamči poduzetniku da će zaraditi dovoljno novaca za preživljavanje poduzeća. Isto tako, javlja se rizik gubitka uloženog kapitala, koji je usko povezan sa prvim nedostatkom. 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. Poduzetnici su na taj

---

<sup>5</sup> Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. str. 20.

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.

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljska poduzeća predstavljaju najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu. Prije same pojave dioničkih društava (prijelaz iz 18. u 19. stoljeće), obiteljski je biznis predstavljao jedini oblik organizacije poslovanja, a danas on, globalno promatrano, predstavlja dominantan oblik poslovanja i vrlo je važan za ekonomski razvoj svjetske privrede. Relativno je lako prepoznati značenje pojma obiteljskog biznisa, budući da su mu odrednice poduzeće i obitelj. Obiteljsko poduzeće obuhvaća sljedeća tri elementa:

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

Obiteljsko poduzeće je, prema Marinu Buble,<sup>6</sup> poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Za preciznije određivanje pojma obiteljskog poduzetništva moguće je koristiti i dodatne kriterije kao što su: postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnosti kontrole, uključivanje više generacija u biznis i slično. Nikola Kuvačić<sup>7</sup> pod oblikom obiteljskog biznisa pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome rodu. Najšira definicija obiteljskog poduzetništva jest „polazište koje ima u zahtjevu da obitelj raspoláže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi biznis zadržati u obitelji.“<sup>8</sup> Najjednostavnije rečeno, obiteljsko poduzetništvo opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti radi ostvarenja profita.




Obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili onaj u kojem obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj.

#### **Tablica 2. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti**

<sup>6</sup> Buble, M., (2003.) *Management malog poduzeća*. I. dio, Ekonomski fakultet Split. Split. str. 83.

<sup>7</sup> Kuvačić, N., (1999.) *Počela poduzetništva*. Split. str. 117.

<sup>8</sup> Kružić, D., (2004.) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RriF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge. str.5.

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivna kontrola strateškog odlučivanja</li> <li>• Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji</li> </ul>  <p>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</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>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</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 odgovornošću</li> </ul>  <p>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</p>

Izvor: Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća*. 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>9</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>9</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća*. Split. str. 37.

*Srednja definicija obiteljskog poduzeća* uključuje sve prethodno navedene kriterije uvećane za dodatni zahtjev – da osnivač odnosno nasljednik upravlja i vodi poduzeće.<sup>10</sup> 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.

*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 odgovornošću.<sup>11</sup>

### **3.1. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća**

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 obiteljskih poduzeća predstavlja održavanje međusobnog poštovanja i dobri međuljudski odnosi u samom poduzeću. U obrnutom slučaju, nedostatak ljubavi i poštovanja implicira visoku razinu neizvjesnosti i može izazvati negativne posljedice, kao što je npr. otkaz članu obitelji.

Neke od najvažnijih **prednosti obiteljskih poduzeća** jesu:

- 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,

---

<sup>10</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća*. Split. str. 38.

<sup>11</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća*. Split. str. 38.

- 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 otpuštanju,
- smanjena sklonost zaduživanju.

„Ako uzmemo u obzir ove navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se:

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.

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.,<sup>12</sup>

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 sa jasnom organizacijskom kulturom i kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima, ali i klijentima.

---

<sup>12</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split. str. 60.



S druge strane, Marc Dollinger,<sup>13</sup> ukazuje na četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća, koji se mogu iskazati na sljedeći način:

**1) Financijski resursi** – govori o ujedinenju svih snaga članova obitelji kako bi se omogućila realizacija novih poduhvata s vlastitim inicijalnim ulogom. Članovi obitelji se mogu odreći dividendi, mogu pristati na niže stope povrata od onih tržišnih i mogu omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Članovi obitelji mogu se pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku.

**2) Ljudski potencijali** – obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta – kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički interes na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom.

**3) Organizacijski resursi** – obiteljska poduzeća nastoje unaprijediti i kontrolirati kako organizaciju poslovanja, tako i ponašanje članova obitelji, individualno i grupno. Kultura obitelji tako može postati kultura organizacije.

**4) Resursi uvaženosti i dobrog glasa** – obitelji su prezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime. Kod uspješnih ono izaziva ponos i poštovanje. U javnom svijetu, obiteljski biznis koji povezuje ime i reputaciju je onaj koji posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja.

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.

---

<sup>13</sup> Dollinger, J. M. (1995.) *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwin & Austen Press, str. 389.-391.

## **Nedostaci obiteljskih poduzeća jesu:**

- 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. Javlja se i problemi oko nasljedstva, ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ, nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.

Prilikom poslovanja poduzeća, može se javiti balansiranje ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća. Može doći do efekta „Posao prije svega“<sup>14</sup> gdje se prenaplaštena poslovna uloga negativno odražava na obiteljsku komunikaciju, identifikaciju, povjerenje i emocije. Također javlja se efekt „Obitelj prije svega“<sup>15</sup> gdje se prenaplaštena

---

<sup>14</sup> <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (25.6.2017.)

<sup>15</sup> <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (25.6.2017.)

obiteljska uloga negativno održava na komunikaciju, poslovne odnose, performansu te proces odlučivanja.

### 3.2. Vrste obiteljskih poduzeća

Postoje različiti tipovi (vrste) obiteljskih poduzeća. Obiteljsko poduzeće predstavlja onu vrstu poduzeća čiji je nositelj poslovnog pothvata uključen jedan ili više članova obitelji. Kako bismo što preciznije odredili vrstu obiteljskih poduzeća, uzimamo u obzir sljedeće kriterije: postotak vlasništva nad poduzećem, mogućnost kontrole, uključenost više generacija u biznis, uključenost velikog broja krvnih srodnika u poslovanje poduzeća, koliko je utjecaj pri glasovanju o bitnim strateškim pitanjima i odlukama i drugo.

S obzirom da se svako uspješno obiteljsko poslovanje s vremenom razvija i raste, Gibb Dyer<sup>16</sup> nailazi na sljedeća tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju:

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** (*eng. active family firms*) – karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.
2. **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** (*eng. absentee owner family firms*) – koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** (*eng. latent family firms*) u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

Nikola Kuvačić<sup>17</sup> s obzirom na radnu angažiranost isključivo članova obitelji predstavlja sljedeće oblike obiteljskih poduzetništva:

---

<sup>16</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split. str. 36.

<sup>17</sup> Kuvačić, N. (1999.) *Počela poduzetništva*. Split. str. 117.

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

Obiteljsko se poduzetništvo manifestira u različitim veličinama i oblicima. Razlikujemo:

- obrt i mala poduzeća koja imaju najčešće jednog ili eventualno dva vlasnika,
- srednje velika poduzeća,
- veliki obiteljski biznis,
- velike multinacionalne kompanije.

Obiteljska poduzeća vrlo su širokog raspona starosti i izrazito različitih djelatnosti. Razlikuju se **prema djelatnosti koju obavljaju**: npr. proizvodnja hrane, pružanje usluga, trgovina na veliko, trgovina na malo.

Isto tako, obiteljska poduzeća možemo razlikovati i **po broju zaposlenih radnika** u poduzeću: postoje poduzeća koja ne žele zaposliti radnike, jer u njima rade članovi obitelji bez naknade, točnije vlasnicima ostaju sredstva koja bi morali isplatiti nekom novom radniku, neka poduzeća zapošljavaju samo jednog ili nekoliko radnika, neka poduzeća zapošljavaju stotine radnika, od kojih su samo nekolicina članovi obitelji.

Bilo da se radi o malim poduzećima ili srednje velikim obiteljskim poduzećima, oni predstavljaju jednu od najpopularnijih i najčešće zastupljenih forma poslovanja u svijetu.

### 3.3. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima

Nasljedstvo je jedan od planiranih procesa svakog obiteljskog poduzeća koji je potreban da se bi nesmetano obavljalo poslovanje u budućnosti. Prilikom razmišljanja o svom povlačenju i prijenosu tvrtke na neku drugu osobu, osnivač, tj. 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>18</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 nasljednika poduzeća, osposobljavanje ostalih članova poduzeća, sastavljanje oporuke i slično.

Proces nasljeđivanja potrebno je voditi planski, kroz određene faze, kroz sljedećih sedam faza:<sup>19</sup>

1. Faza predbiznisa – nasljednik dobiva spoznaje o obiteljskom poduzeću još tijekom djetinjstva,

---

<sup>18</sup> Kružić, D., (2004.) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RriF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge. str. 125.

<sup>19</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split. str. 227.

2. Faza uvođenja – nasljednik doživljava prva iskustva u obiteljskom poslovanju,
3. Faza funkcionalnog uvođenja – budući nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik, najčešće s nepotpunim radnim vremenom,
4. Funkcionalna faza – budući nasljednik kao zaposlenik s punim radnim vremenom,
5. Napredna funkcionalna faza – nasljednik preuzima menadžerske funkcije na prvoj razini menadžmenta,
6. Rana faza nasljeđivanja – u ovoj fazi govorimo o nasljedniku poduzeća, tj. on preuzima funkciju predsjednika uprave,
7. Zrela faza nasljeđivanja – završava proces nasljeđivanja.

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. Zbog nepravodobnog pokretanja procesa prijenosa poslovanja, samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a samo 3% ima dulji vijek.<sup>20</sup>

Obiteljsko poduzeće predstavlja jednu integriranu cjelinu koja ima zajedničke ciljeve i potrebe. Jedan od glavnih razloga poslovanja obiteljskog poduzeća je, prije svega, profit. 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. Poduzeće se prilikom rasta i razvoja susreće s različitim oblicima izazova.

Neki od izazova koji se javljaju su:

- pretpostavka da im uspjeh koji su ostvarili u prošlosti jamči uspjeh i u budućnosti,
- kod predaje vlasništva, osnivač mora biti svjestan da njegov novi vlasnik možda ne dijeli iste ambicije,
- obiteljska poduzeća ne primjenjuju financijske strategije, ne dopuštaju ulazak u vlasničku strukturu jer onda gube status obiteljskih poduzeća,
- svako obiteljsko poduzeće mora razviti svoj plan rada, provedbu zadataka, pratiti tržište, pratiti učinkovitosti i drugo,

---

<sup>20</sup> <http://www.cepor.hr/> (4.7.1017.)

- poduzeće mora biti svjesno svoje konkurencije, mora poslovati bolje od svoje konkurencije kako bi opstalo na tržištu,
- nužno je mijenjati svoje strategije poslovanja prema „zahtjevima“ tržišta, prilagođavati se okruženju i naravno, boriti se za opstanak na tržištu.

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.

### **3.4. Značaj i primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu i EU**

Obiteljska poduzeća predstavljaju vrlo bitan dio svakog gospodarstva, te isto tako i snagu globalne ekonomije, posebice u razvijenim zemljama koje imaju tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Obiteljska poduzeća dominiraju u ekonomiji Japana i Dalekog istoka. U Latinskoj Americi temeljna su forma privatnog vlasništva u mnogim industrijskim sektorima. „Udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u privatnom vlasništvu u svijetu: Njemačka 60%, Nizozemska 74%, Portugal 70%, Belgija 70%, Finska 80%, Grčka 80%, Italija 93%.“<sup>21</sup>

Časopis *Family business*<sup>22</sup> objavio je „Global 250“ listu najvećih svjetskih obiteljskih vođenih kompanija, koja uključuje obiteljska poduzeća iz 28 država i u kojoj je najslabije rangirano poduzeće koje ostvaruje godišnji prihod od 1,2 milijarde US \$.

<sup>21</sup> <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (4.7.2017.)

<sup>22</sup> The World's 250 Largest Family Business, *Family Business Magazine*, 2004. str. 1-39.

**Tablica 3. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji**

ZEMLJA	UDIO OBITELJSKIH PODUZEĆA (%)	IZVOR
Australija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% od ukupnog broja poduzeća</li> </ul>	Baring (1992)
Belgija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70-80% od ukupnog broja srednjih i malih poduzeća</li> </ul>	Donckels i Hoebeke (1992)
Čile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% svih poduzeća</li> <li>• 65% srednjih i velikih poduzeća</li> </ul>	Martinez (1994)
Finska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oko 70% od ukupnog broja poduzeća</li> </ul>	Littunen (2000)
Njemačka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% do 80% svih kompanija</li> </ul>	Reidel (1994) Klein (2000)
Italija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 46% industrijskih koncerna s najmanje 50 zaposlenika</li> <li>• 80% poduzeća s 20 do 500 zaposlenika</li> <li>• 94% proizvodnih poduzeća s više od 10 zaposlenika i prihodom između 3 milijuna i 180 milijuna \$</li> </ul>	Bank of Italy (1994) Corbetta i Montemerlo (1999)
Nizozemska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 47% poduzeća s najmanje 100 zaposlenika</li> <li>• 78% poduzeća s 10 do 100 zaposlenika</li> <li>• 83% svih poduzeća</li> </ul>	Flören (1993)  Flören (1994)  Flören i Wijers (1996)
Španjolska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17% od 100 najvećih poduzeća</li> <li>• 71% kompanija s godišnjim prihodom preko 2 milijuna\$</li> <li>• 23% od 1000 najvećih kompanija</li> </ul>	Gallo (1994)  Gallo (1994)  Gallo (1995)



Velika Britanija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 76% do 80% od 8000 najvećih poduzeća</li> </ul>	Leach (1991) Stoy Hayward (1989)
Sjedinjene Američke Države	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% od ukupnog broja poduzeća razvrstanih u Fortune 500</li> <li>• Između 75% i 95% svih poduzeća</li> <li>• Između 19% i 92% svih poduzeća</li> </ul>	Zeitlin (1976)  Ward i Aronoff (1990)  Shanker i Astrachan (1996)
Latinska Amerika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Između 80% i 98% svih poduzeća</li> </ul>	Poza (1995)
Svijet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Između 65% i 80% svih poduzeća</li> <li>• 95% svih poduzeća</li> </ul>	Gerick et al. (1997)  Litz (1995)

Izvor: Flören, H. Roberto: *Family bussines in the Netherlands*, 2003. str. 3-4.

„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>23</sup>

Ključne riječi za bolje razumijevanje poslovnih priča najuspješnijih obiteljskih poduzeća su uspjeh, menadžment, vođenje, vlasništvo i kontrola. 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.

**Tablica 4. Najveća obiteljska poduzeća u svijetu**

RB	NAZIV	DRŽAVA	PROMET U MILIJARDAMA	BROJ ZAPOSLENIH
----	-------	--------	----------------------	-----------------

<sup>23</sup> The World's 250 Largest Family Business, (2004) *Family Business Magazine*, str. 7-39.

			\$	
1.	Wal-Mart Stores Inc.	SAD	421,9	2.100.000
2.	Ford Motor Co.	SAD	163,4	350.000
3.	Samsung	J. Koreja	98,7	175.000
4.	LG Group	J. Koreja	81,0	130.000
5.	Cargill Inc.	SAD	50,8	97.000
6.	Hyundai Motor	J.Koreja	40,1	50.000
7.	Koch Industries	SAD	40,0	11.000
8.	Motorola	SAD	26,7	97.000
9.	Beachtel Group	SAD	11,6	47.000
10.	Pilgrim's Pride Corp.	SAD	6,88	42.300

Izvor: Konstruirano prema podacima: The World's 250 Largest Family Business, (2004) op. cit. str. 1-39.

### 3.4.1. Obiteljska poduzeća u Europskoj uniji

U pravilu, obiteljska poduzeća su najčešće klasificirana kao mala i srednja poduzeća. Mala poduzeća u Europi (od kojih je više od 95% obiteljskih poduzeća) predstavljaju potporanj europskog gospodarstva, glavni su izvor zapošljavanja, pokretač su inovacija, zapošljavanja, prilagodljivosti i konkurentnosti.

„Obiteljska poduzeća u Europi donose mnogobrojne koristi društvenom ekonomskom razvoju država u kojima djeluju i iskazuju brojne značajne osobine koje se iskazuju na sljedeći način:“<sup>24</sup>

- obiteljska poduzeća zapošljavaju više od 70% radnika i iskazuju vrlo visoko učešće u ekonomskim outputima zemalja članica EU,
- sektor obiteljskih poduzeća koji postaje sve snažniji, daje glavni doprinos rastu ekonomije u cjelini,

<sup>24</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split. str. 54.

- obiteljska poduzeća više tendiraju ka radno-intenzivnima, a manje ka kapitalno-intenzivnim djelatnostima,
- postižu inovacije s relativno nižim troškovima – crpeći interne resurse kapitala ili reinvestirane dobiti,
- posjeduju snažnu poslovnu etiku,
- obiteljska poduzeća njeguju i unapređuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini.

Oko 80% svih start up-ova u Europskoj uniji financirano je obiteljskim kapitalom.<sup>25</sup> Isto tako, u EU oko 76% obiteljskih poduzeća ima direktore izvana, dok u Hrvatskoj samo 22%. 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.

**Tablica 5. Najveća europska obiteljska poduzeća**

RB	NAZIV PODUZEĆA	DRŽAVA	DJELATNOST PODUZEĆA	OBITELJ	% U OBIT. VLASNIŠTVU	PROMET U MILRD. EUR (2011.)
1.	Volkswagen	Njemačka	Autoind.	Piëch/ Porche	32,20	159,34
2.	Fiat	Italija	Autoind.	Agnelli	30,00	83,86
3.	Arcelormittal	Luxembourg	Čeličane	Mittal	40,83	71,85
4.	BMW	Njemačka	Autoind.	Quandt	46,70	68,82
5.	Metro Group	Njemačka	Veleprod.	Haniel/ Schmidt	50,01	66,70
6.	Schwartz Group	Njemačka	Maloprod.	Schwartz	100,00	64,00

<sup>25</sup> <http://www.telegram.hr/biznis-tech/13-zanimljivih-tocaka-iz-velikog-eu-istrazivanja-o-obiteljskim-tvrtkama-u-hrvatskoj/> (19.7.2017.)

7.	Peugeot Citroën	Francuska	Autoind.	Peugeot	25,20	59,91
8.	Louis Dreyfus	Nizozemska	Trgovina	Dreyfus	100,00	57,00
9.	Aldi	Njemačka	Supermark.	Albrecht	100,00	56,00
10.	Robert Bosch	Njemačka	Auto dijelovi	Bosch	84,00	47,26
11.	Auchan Group	Francuska	Supermark.	Mulliez	87,80	44,37
1	Møller					
2.	Maersk	Danska	Prijevozi	Møller	54,79	43,36
13.	E Leclerc	Francuska	Supermark.	Leclerc	100,00	37,80
14.	Roche Group	Švicarska	Farmaceut.	Oeri/ Hoffman	40,01	35,37
15.	Bouygues	Francuska	razne	Bouygues	29,6	32,71

Izvor: Top 100 Family Business in Europe, Campden FB, 29. May 2012.

U svjetskim razmjerima promatrano, procjenjuje se da obiteljska poduzeća čine oko 3/4 ukupnog broja poduzeća, te da obitelji predstavljaju vodeći izvor financiranja novih poduzeća. Mnoga od tih poduzeća su mala poduzeća koja vjerojatno neće doživjeti prijelaz iz prve na drugu generaciju, no isto tako među njima postoji i veliki broj onih poduzeća koja su među najuspješnijim i najvećim poduzećima i kojima je međugeneracijski prijelaz pozitivan.

#### 3.4.2. Primjeri obiteljskih poduzeća

Postoje brojna uspješna, velika i mala obiteljska poduzeća koji su postigla veliki značaj i doprinos samoj globalnoj ekonomiji. U nastavku su obrađeni neki od primjera obiteljskih poduzeća, a to su redom: Wal – Mart Stores Inc., Ford Motor Co., Samsung, PSA Peugeot Citroën S.A, Michelin, Ikea, Heineken i C&A.

**Tablica 6. Odabrane informacije o najvećim svjetskim obiteljskim poduzećima**

<p><b>Wal-Mart Stores Inc.</b></p>	<p>Djelatnost: Trgovina  Osnovano: 1962. godine  Sjedište: SAD  Prihodi: 421,9 milijardi US \$  Broj zaposlenih: 2,1 milijun  Osnivači: Sam Walton i mlađi brat James  Dućani: više od 5 000 u svijetu  Predsjednik kompanije: Robson Walton</p>
<p><b>Ford Motor Co.</b></p>	<p>Djelatnost: proizvodnja automobila  Osnovano: 1903. godine  Sjedište: SAD  Broj zaposlenih: 350 000  Osnivač: Henry Ford  Dioničari: obitelj Ford raspolaže s oko 40% glasova dioničara  Predsjednik kompanije: Wiliam Jr. Ford</p>
<p><b>Samsung</b></p>	<p>Djelatnost: različita (konglomerat)  Osnovano: 1938. godine  Sjedište: Južna Koreja  Dioničari: obitelj Lee kontrolira oko 22% glasova na skupštini  -najveći svjetski proizvođač računalne memorije, mobilnih telefona, kućne el.opreme i dr.</p>
<p><b>PSA Peugeot Citröen S.A.</b></p>	<p>Djelatnost: autoindustrija  Sjedište: Francuska  Broj zaposlenik: 199 000  -proizvode industrijska postrojenja, skutere i ostalu opremu  -poslovna ekspanzija na nova tržišta Kine, Irana, Brazila</p>
<p><b>Michelin</b></p>	<p>Broj zaposlenih: 126 000  -drugi po veličini svjetski proizvođač auto guma  Sjedište: Francuska  Proizvodi: u proizvodnom programu oko 36 000 proizvoda koji se proizvode u 80 tvornica diljem 18 država  Voditelji tvrtke: Francois Michelin, din Euard i njegovog partnera Rene Zingraffa</p>
	<p>Sjedište: Švedska  Broj zaposlenih: 75 500</p>

<b>Ikea</b>	Osnivač: Ingvar Kampard Osnovana: 1943. godine -posjeduje oko 175 dućana skandinavskog stila prodaji u 30 država
<b>Heineken</b>	Sjedište: Nizozemska Djelatnost: proizvodnja piva Broj zaposlenih: 48 200 -prodaje pivo u više od 170 država -njegove robne marke još su i Amstel i Murph' s Najveći udio: kćer Freddiea Heinekena
<b>C&amp;A</b>	Sjedište: Belgija Osnivač: Brenninkmeijer Vilvoorde Djelatnost: trgovina Broj zaposlenih: 30 000 -djeluje u 12 država Europe, preko 470 dućana -u vlasništvu najmanje 150 članova obitelji

Izvor: The World's 250 Largest Family Businesses, *Family Business Magazine*, (2004) op. cit., str. 1-39.

Sva navedena uspješna obiteljska poduzeća dokaz su pozitivnoj sklonosti promjenama, konstantnim ulaganjima u poboljšanje poslovanja, smirivanju tenzija članova obitelji i zaposlenih, uočavanja novih poslovnih prilika, te sam rad na kompatibilnosti između starijih i mlađih generacija. Rast poduzeća nerijetko ne garantira izvrsnost, mnoga mala poduzeća trebaju ostati mala kako bi zadržala kvalitetu.

#### 4. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio za svako gospodarstvo, posebice u razvijenih zemljama koje imaju već tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima.<sup>26</sup> Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu svoje obitelji, te koje osigurava radno mjesto i ostvaruje prihode za članove obitelji. Također, smatra se da su u Hrvatskoj većina mikro i malih poduzeća u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme upravlja poduzećem. U Hrvatskoj isto tako postoje primjeri velikih obiteljskih poduzeća koja dobro funkcioniraju i u smislu strukture vlasništva i u smislu upravljanja poslovnim procesom te uključenosti članova obitelji u proces donošenja strateških odluka. Neki od primjera takvih obiteljskih poduzeća su: Gavrilović d.o.o., kao tvrtka koja ima najdužu tradiciju, koncern Agrokor unatoč današnjoj teškoj krizi u kojoj se nalazi, Agrokor se smatra kao jedna od najboljih i najjačih hrvatskih tvrtki s aspekta obiteljskog poduzetništva. Što se tiče malih, uspješnih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, pravi primjer jest poduzeće TIM KABEL, u kojem su osnivači i vlasnici tvrtke supružnici. Svoje poslovanja započeli su u garaži, a danas imaju poslovnice Zagrebu, Splitu i Osijeku. Njihova obiteljska tvrtka vodeći je distributer kabela u Hrvatskoj, a svoje proizvode izvoze i u daleku Australiju.

Izrazito značajnu ulogu obiteljskih poduzeća u generiranju zaposlenosti i poticanju socijalnog i regionalnog razvoja u Europi dokazuje činjenica da je u obiteljskim poduzećima zaposleno više od 2/3 od ukupnog broja zaposlenih.

„Obiteljsko poslovanje dominira u europskim poduzećima. Od top 100 švicarskih korporacija njih 33% su obiteljski upravljane ili kontrolirane. U Italiji je oko 50% od „top 100 korporacija“ obiteljski kontrolirano. Procjene za Švedsku (90%), Španjolsku (80%), Švicarsku (85%-90%), Portugal (70%), Njemačku (80%), i Italiju (75%-90%) dokazuju da je obiteljsko poslovanje izrazito prisutno diljem Europe.“<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfers-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888> (19.7.2017.)

<sup>27</sup> Colli, (2004.) A., op. cit., str. 16

#### 4.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

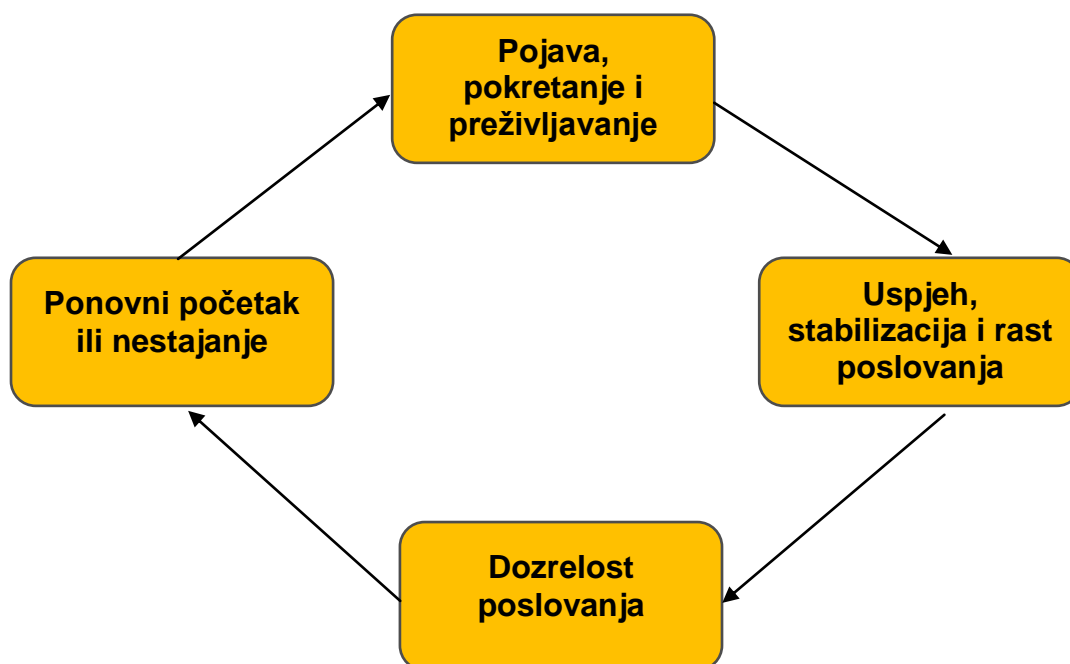
Jedno od temeljnih pitanja prilikom poslovanja i same realizacije posla obiteljskih poduzeća jest pitanje procesa njihovog pokretanja (nastajanja), formiranja i opstanka kako sustava biznisa (obrt, poduzeće), tako i sustava obitelji (osnivači, vlasnici, nasljednici). Svaki obiteljski biznis prolazi kroz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

- pojava, pokretanje i preživljavanje biznisa,
- stabilizacija i rast poslovanja,
- dozrelost obiteljskog biznisa,
- ponovni početak ili nestajanje biznisa.<sup>28</sup>

Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



<sup>28</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split. str. 100.



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

Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća predstavlja prvu fazu u kojoj je glavni cilj poduzeća započeti s poslovanjem, probiti se na tržište te biti bolji od svoje konkurencije. Uspješnost pothvata uvelike ovisi o poslovnoj ideji te raspoloživim resursima, posebice kapitalu.

Stabilizacija, uspjeh i rast poslovanja predstavlja drugu fazu razvoja. U toj fazi moguće je ocijeniti da li je obiteljsko poduzeće uspjelo na tržištu. U ovoj fazi postiže se unutarnja organizacijska stabilnost poduzeća te primjerena administrativna infrastruktura. Faza stabilizacije predstavlja dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem.

Dozrelost poslovanja predstavlja fazu u kojoj dolazi do birokratiziranja, točnije poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju. Dolazi do umanjenja profitabilnosti, tržište je „zasićeno“ proizvoda određenog poduzeća, poduzeće gubi svoju prepoznatljivost, ima sve veću konkurenciju na tržištu i slično. U ovoj fazi napredak je sve teže ostvariti.

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća jest zadnja, posljednja faza životnog ciklusa u kojoj je potrebno pronaći odgovor na pitanje: preživjeti ili propasti. Karakteristike ove faze jesu slabljenje konkurentne pozicije poduzeća, pad poslovnih performansi i drugo. Poduzeće mora imati sposobnost upravljanja promjenama, umijeće traženja vizije budućnosti te kreiranja plana ozdravljenja.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split. str. 100.

## **5. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU KONCERNA AGROKOR**

Agrokor d.d. predstavlja jednu od najvećih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj i jednu od najvećih tvrtki u Jugoistočnoj Europi. Poslovanje obiteljskog poduzeća ćemo analizirati na koncernu Agrokor upravo zbog same proširenosti tvrtke, zbog velikog poslovanja s ostalim poduzećima, te zbog trenutne krizne situacije u tvrtki.

### **5.1. Opći podaci o poduzeću**

Agrokor d.d. je najveće privatno obiteljsko poduzeće u Hrvatskoj, a također i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi. Konsolidirani ukupni prihodi iznosi 49 milijardi kuna te poduzeće ima preko 60 000 zaposlenih.

Unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, Agrokor posluje i kao hrvatski proizvođač mineralne vode Jamnica, sladoleda Ledo, ulja, margarina i majoneze Zvijezda, mesne industrije PIK Vrbovec, zatim Belje, Konzum, te Mercator. Osim kompanija iz Hrvatske, Agrokor koncern sastoji se i od kompanija iz regije pridruženih tijekom nekoliko proteklih godina: iz BiH to su Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak i Velpro Sarajevo, zatim Dijamant, Frikom i IDEA iz Srbije, te Ledo i Fonyodi iz Mađarske.<sup>30</sup>

### **5.2. Povijesni razvoj poduzeća**

Ivica Todorić 1976. godine osnovao je Agrokor, tvrtku za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica. Već sljedeće godine, Agrokor postaje tržišni lider u prometu sa cvijećem. 1989. godine registrirano je dioničko društvo Agrokor i od tada na dalje stječe većinski udio u Jamnici, Zvijezdi, Ledo, Konzumu, Agrolaguni i drugim poduzećima, a nedugo nakon toga kupuje i 77% zadarske Sojare. 1992. godine stječe se većinski udio u Jamnici i Agropreradi, a sljedeće godine u Zvijezdi i DIP-u Turopolju. 1994. godina značajna je za Jamnicu jer su u pogonu nove proizvodne

---

<sup>30</sup> <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/> (19.7.2017.)

linije. Počinje punjenje u originalnu PET bocu. Također, iste godine u Zvijezdi i Jamnici uveden je suvremeni distribucijski sustav.

Agrokor koncern registriran je 1995. godine, kada je izgrađen i prvi Super Konzum, te se javlja nova proizvodna linija, negazirana prirodna mineralna voda. Godine 2000. dolazi do uvođenja nove robne marke Ledo riba. Također, iste godine, Agrokor je vlasnik 97,4% dionica Sarajevskog kiseljaka. 2000. godina također je bitna zbog najvećeg distribucijskog centra u Hrvatskoj i u ovom dijelu Europe kojeg je otvorio Agrokor. Kredit EBRD-a Agrokoru vrijedan 170 milijuna eura. 2001. godine Agrokor izdaje euroobveznice u iznosu od 130 milijuna eura na luksemburškoj burzi. 2003. godine puštena je u pogon nova linija Jane. Isto tako, istaknute godine, Konzum je kupio stopostotni udio poduzeća Medijator, Dubrovnik. Iste godine, Agrokor postaje vlasnikom dviju mađarskih kompanija, punionice vode Fonyodi te tvornice sladoleda Baldauf. Već 2004. godine, Agrokor postaje većinski vlasnik PIK Vrbovca i Belja, a otvorena je također i Kozmo drogerija, u sklopu Konzumovog formata.

2005. godine dolazi do otvorenja prvog hipermarketa IDEA u Srbiji.

Nakon 2005. godine, Agrokor potpisuje sljedeće ugovore: <sup>31</sup>

- 2006. godine potpisan je Ugovor o dugoročnom kreditu između Agrokor koncerna i Internacional Finance Corporation (IFC-a), ogranka Svjetske banke odgovornog za financiranje ulaganja u privatnom sektoru,
- 2006. godine Agrokor koncern i EBRD potpisali Ugovor o ulaganju 110 milijuna eura u dionički kapital Agrokora, čime EBRD stječe udio od 8,33%,
- 2008. godine Agrokor potpisao Ugovor o dugoročnom zajmu s Europskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) i grčkom Alpha bankom u iznosu od 70 milijuna eura (navedena sredstva trebala bi poslužiti za daljnji razvoj Agrokorova maloprodajnog biznisa u Srbiji),
- 2008. godine IFC odobrava drugi zajam u visini 40 milijuna eura PIK-u Vrbovec i Belju. Koji su akvizirani 2005. godine, nadopunjavajući zajam od 40 milijuna eura već odobren u srpnju 2006. godine,
- U lipnju 2009. godine, IFC odobrava zajam u iznosi od 40 milijuna eura za povećanje proizvodnje zamrznutog povrća i uvođenja dodatnih proizvodnih

---

<sup>31</sup> <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/> (19.7.2017.)

linija za proizvodnju sladoleda u kompaniji Frkom u Srbiji, te povećanje kapaciteta mineralne vode,

- 2009. godine potpisan je Ugovor o dugoročnom kreditu između Agrokora i Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD) kao nastavak dugoročne uspješne suradnje (kredit u iznosu 50 milijuna eura namijenjen je širenju Agrokorove maloprodajne mreže u Bosni i Hercegovini),
- Najveća investicija u 2010. godini jest logističko-distributivni centar u Dugopolju pokraj Splita, te je otvoren Super Konzum Sirobuja i ukupna vrijednost ova dva projekta iznosi 700 milijuna kuna,
- Agrokor je s vodećim Svjetskim bankama potpisao Ugovor o sindiciranom kreditu u iznosu od 352 milijuna eura i time je u cijelosti završio restrukturiranje svoje bilance,
- Temeljem inicijative „Radom iz krize“ kompanija Agrokor zaposlila je na tri mjeseca 1000 mladih ljudi različitih struka i razine obrazovanja u 2011. godini,
- 2012. godine Agrokor je uspješno zaključio financijski aranžman u iznosu od 700 milijuna eura,
- 2013. godine potpisan je 1,5.-godišnji ugovor o suradnji Agrokor koncerna s kompanijom NineSigma, jednom od vodećih svjetskih kompanija u provođenju koncepta otvorenih inovacija,
- Potpisan Ugovor o stjecanju većinskog vlasničkog udjela u Mercatoru s Konzorcijem prodavatelja i Ugovor o suradnji između Agrokora i Mercatora,
- Agrokor i Sberbank objavili su sindicirani zajam u iznosu od 600 milijuna eura tijekom svečanog potpisivanja Memoranduma o razumijevanju o suradnji (2015.godine).

### **5.3. Prednosti i nedostaci poslovanja Agrokora**

Promatrajući tvrtku Agrokor može se reći da je kroz tehnološke inovacije jedno od najkonkurentnijih poduzeća u ovom dijelu Europe, te da i dalje konstantno ulaže u tehnološki napredak.

Neke od prednosti poduzeća Agrokor s obzirom na druga konkurentna poduzeća jesu:

- prestižno poduzeće koje djeluje na europskoj razini,
- poduzeće koje ima svoj brand, koje je lako prepoznatljivo na tržištu,
- dobar marketing, moderna i automatizirana oprema s najnovijom tehnologijom,
- ulaganje u nove tehnologije, brz tehnološki razvoj,
- preuzimanje drugih distribucijskih lanaca,
- mogućnost poboljšanja cash flow-a dodatnim zaduženjima i kreditima banaka,
- brza isporuka robe koja vodi povećanju prodaje,
- mogućnost povezivanja većeg broja tvrtki s Agrokorom radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.

Poduzeće Agrokor ima brojne prednosti kojima se može reći kako stalno ulaže u naprednje svoje proizvodnje i prodaje, unatoč krizi u kojoj se nalazi. Jedna od najveće prednosti jest samo širenje tvrtke, od njezina nastanka pa sve do danas, konstantna suradnja s ostalim poduzećima, širenje na globalno tržište i ostvarenje zadanih ciljeva.

S druge strane, nedostaci poslovanja s kojima se susreće Agrokor su:

- vrlo veliko zaduživanje kod banaka i drugih država, što dovodi do nemogućnosti podmirivanja svojih obaveza,
- visoka struktura troškova,
- nedovoljna ulaganja u istraživanja,
- nedovoljna razvijenost društvene odgovornosti,
- javljanje svjetske konkurencije s većom dostupnosti i raznolikosti proizvoda,
- porast cijena proizvoda i povećanje troškova prilikom financiranja hala i pogona,
- prestanak lojalnosti potrošača zbog prevelikih dugova.

Upravo ovi nedostaci bili su glavni znaci za slom Agrokora. Slom Agrokora imao je itekako velike posljedice za domaću ekonomiju. Upravo zbog visokih troškova te zbog enormnih zaduživanja kod banaka i nemogućnosti vraćanja obveza, dolazi do pada industrijske proizvodnje i prestanka poslovanja s nekolicinom tvrtki. Industrijska proizvodnja pala je jer su neki dobavljači imali manje narudžbi, tj. radili su s manjim kapacitetom pa su i privremeno zatvarali pogone.

#### 5.4. Nasljeđivanje u obiteljskom poduzeću Agrokor

Predsjednik uprave, a ujedno i osnivač tvrtke je Ivica Todorić, rođen 1951. godine. Školovao se u Zagrebu, gdje je i diplomirao na Ekonomskom fakultetu. 1976. godine kreće u „biznis“ i otvara poduzeće koje se bavi proizvodnjom i trgovinom cvijećem.

U razdoblju od samo nekoliko godina širi svoje poslovanje po čitavoj tadašnjoj Jugoslaviji i postaje tržišni lider. Kontinuirano je podržavao humanitarne, kulturne, znanstvene, ekološke, obrazovne, sportske i druge projekte. Ivica Todorić s suprugom Vesnom Bašić danas ima troje djece: kćer Ivu te sinove Antu i Ivana.<sup>32</sup> njihova djeca danas su na vodećim pozicijama u obiteljskoj tvrtki.

*Iva Todorić-Balent* direktorica je marketing koncerna Agrokor. Diplomirala je ekonomiju. Kao djevojčica radila je u obiteljskom stakleniku u Kloštar Ivaniću kod djeda i bake. Sortirala je i pakirala cvijeće. Radila je na Agrokorovu štandu na velesajmu kao konobarica i voditeljica štanda.

*Ante Todorić*, najstariji sin Ivice Todorića, dosad je pokazao najveći poduzetnički talent, te ga već polako preuzima Agrokor–trenutno je na poziciji izvršnog potpredsjednika za poslovnu grupu maloprodaje. Ante je prešao sva radna mjesta „odozdo“ prema vrhu. Vrlo dobro obavlja svoj posao na poziciji dopredsjednika čitavog koncerna Agrokor. Svoju karijeru započeo je 1996. godine kao poslovođa cvjećarnice.<sup>33</sup>

*Ivan Todorić*, mlađi sin Ivice Todorića, predsjednik je Nadzornog odbora Agrokor. Također je diplomirao ekonomiju.

Ovakva podjela poslova i preraspodjela zadataka svojoj djeci predstavlja primjer uspješnog obiteljskog poduzeća. Svako dijete Ivice Todorića ima svoju određenu funkciju i zadaću koju izvršava. Pitanje nasljedstva u obiteljskim poduzećima nerijetko rezultira negativnim učinkom. Vrlo često dolazi do sukoba članova obitelji zbog nezadovoljstva, osjećaja zakinutosti, razmirica te drugih razloga. Na pitanje tko će naslijediti koncern Agrokor nakon odlaska Ivice Todorića sa vlasti, još uvijek ostaje nepoznat odgovor.

---

<sup>32</sup> <http://www.hazud.hr/dinastija-todoric/> (19.7.2017.)

<sup>33</sup> <https://www.express.hr/life/zivot-mladih-todorica-slavni-prijatelji-partyji-izlasci-9618#> (19.7.2017.)

## 5.5. Uzroci krize u Agrokoru

Agrokor je čitav niz godina uspješno i dobro poslovao, rastao i širio se, bio je jedna od vodećih tvrtki u Hrvatskoj, ali i ovom dijelu Europe. Širio je svoje poslovanje na svjetsko tržište, prodavajući svoje proizvode te sklapajući partnerstva s drugim tvrtkama. Međutim, kako se Agrokor sve više širio, kupovao je druge tvrtke te mu je za takve investicije bila potrebna enormna količina novca. Ovakva strategija poslovanja bila je itekako rizična, jer se interes u društvu oslanjao na dužničke oblike financiranja. Kao posljedica visoke zaduženosti, društvo, točnije poduzeće, bilo je itekako ranjivo na vanjske šokove koji se odvijaju na tržištu kapitala. Svako povećanje kamatne stope, svako novo zaduženje, svaki novi dugoročni kredit itekako je imao negativan utjecaj na poslovanje Agrokoru. Nadalje, preuzimanje Mercatora samo je dodatno pogoršalo stvari. Agrokor je kao posljedicu visokog zaduživanja plaćao vrlo visoke kamate, koje su ujedno i posljedica lošeg kreditnog rejtinga države. Rast rashoda za kamate posljednjih je sedam godina rastao znatno brže od duga kompanije.<sup>34</sup> Za nastup krize u Agrokoru nije se radilo o samo jednom lošem poslovnom potezu, već nekoliko njih koji su se događali u nizu.

Još jedna negativna posljedica koja je uzrok nemogućnosti podmirivanja svojih obveza jesu mjenice koje su nastale u pregovorima između banaka i dobavljača koji su kreditirali Agrokor, ali su kasnije ta ista potraživanja prodavali faktoring društvima, kako bi ranije došli do potrebnog novca. Kada propada trgovački lanac, dobavljači gube povjerenje u sustav, prestaju s isporukom robe i sustav se sam od sebe urušava.

Kreditni su za Agrokor počeli predstavljati svakodnevnicu, za svako poslovanje s drugim tvrtkama i za njihovu kupnju, Agrokoru je bio potreban dodatni kredit.

Svi ti krediti bili su enormno visoki, sa velikom kamatnom stopom. U 2015. godini, Agrokor je dobio kredit u iznosu od 48,3 milijuna eura s kamatnom stopom od 3 do 3,5%. Kredit je bio namijenjen tvrtkama PIK Vrbovec, Ledo, Jamnica i Zvijezda.

Agrokor se trenutno bori s najvećom krizom do sad. Ovakav negativan učinak poslovanja ima veliku ulogu za samo hrvatsko gospodarstvo. Agrokorova prodaja čini

---

<sup>34</sup> <http://www.telegram.hr/politika-kriminal/kako-je-zapravo-propao-agrokor-pricali-smo-s-profesorom-koji-je-proucio-brojke-i-ima-nekoliko-zanimljivih-teza/> (20.7.2017.)

oko 15% BDP-a, ima poslovne veze s gotovo 2 000 tvrtki,<sup>35</sup> te ovakvo nepovoljno stanje u poduzeću može rezultirati ostvarenjem manje stope BDP-a, manjim primicima za državu, neostvarenim investicijama zbog nedovoljno sredstava, smanjenjem osobne potrošnje zbog nezaposlenosti u tim kompanijama. Ako razmotrimo pozitivne faktore koji bi mogli ublažiti ovaj negativan utjecaj, onda bi to definitivno bila očekivana rekordna turistička sezona, rast izvoza, fondovi iz EU, izravna strana ulaganja i drugo.

Postavlja se pitanje na koji način riješiti problem u kojem se nalazi Agrokor, a da ne ostaju velike posljedice na gospodarstvo. Svako novo kreditiranje bilo je namijenjeno za stabiliziranje rada Agrokora. Stotinama djelatnika prijeti otkaz zbog zatvaranja pojedinih poduzeća koja su u sklopu Agrokora, prijeti im neisplaćivanje plaća zbog nedovoljno sredstva. Primarni cilj Agrokora trebao bi biti spasiti poduzeće i sva radna mjesta u kompaniji, tj. da tvrtke koje su u sustavu Agrokora nastave uspješno poslovati. Najgora solucija koja se može dogoditi jest stečaj Agrokora, jer on nikome ne odgovara, s njim su svi na gubitku, i banke i dobavljači. Jedna od solucija koja bi bila pogodna za Agrokor jest da oni svoja potraživanja ne moraju nužno pretvoriti u vlasnički udio, ali ih onda mogu prodati nekome drugome. Druga solucija je da polovicu potraživanja pretvore u kapital, točnije dionice. Isto tako, da bi Agrokor bar djelomično izašao iz krize, morali bi provoditi politiku otpisa duga kojeg bi snosile banke i držatelji obveznica.

---

<sup>35</sup> <http://www.index.hr/vijesti/clanak/usporava-rast-gospodarstva-ima-li-to-veze-s-agrokorom/973758.aspx> (20.7.2017.)



## 6. ZAKLJUČAK

Procjenjuje se da oko 80% malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj čine obiteljska poduzeća te da u njima radi oko 60% zaposlenih u privatnom sektoru. Kao prednost obiteljskih poduzeća može se istaknuti povezanost i članstvo koje traje za čitav život, spremnost obitelji na mnoga odricanja, veća fokusiranost, predanost te veća želja da se sačuva stečeno. Interese obitelji i poduzeća teško je uskladiti, a zapravo je to usklađivanje ključan uvjet za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća.

Uz sve tipične probleme s kojima se susreću svi poduzetnici (ekonomski, financijski, administrativni, promjene na tržištu, neučinkovita pravosuđa) u obiteljskim se poduzećima javljaju i privatni i poslovni odnosi. Vrlo česti su sukobi generacija, ali isto tako i nepravodobno pokretanje procesa prijenosa poslovanja, pa nerijetko poduzeća ne prežive prienos na drugu generaciju. Važni čimbenici za opstanak obiteljskih poduzeća u ovom turbulentnom svijetu se nesumnjivo strast, upornost, znanje i posvećenost koju članovi obitelji moraju imati kako bi uspješno vodili svoje poduzeće. Vlasnici obiteljskih tvrtki trebaju biti otvoreni i spremni na uključivanje i onih profesionalnih suradnika i menadžera koji nisu članovi obitelji. Isto tako, vrlo važnu ulogu ima prepoznavanje kada treba upravljanje prenijeti na sljedeću generaciju. Prijenos poslovanja predstavlja jedan od najkompleksnijih poslovnih procesa gdje, barem u obiteljskim poduzećima, emocije imaju jako veliku ulogu. Svaki vlasnik bi sa svojim nasljednikom trebao otvoreno razgovarati i pripremiti ga na proces prijenosa poslovanja. Vlasnici poduzeća trebali bi na vrijeme početi razmišljati o tome zašto, kako, kome i kad prenijeti poslovanje. Danas mlađi članovi idu ususret promjenama i pokušavaju uvesti nove poslovne procedure, dok stariji članovi nerijetko žele zadržati postojeće principe poslovanja.

S optimističnim pogledom na budućnost obitelji rade na tradiciji i dugotrajnosti svojih poduzeća. Nastoje tražiti nove poslovne prilike, unatoč preprekama koje se javljaju na tržištu, kako bi nastavili vlastiti razvoj. Ista situacija javlja se i sa poduzećem Agrokor. Unatoč krizi u kojoj se trenutno nalazi, osnivač poduzeća i dalje nastoji pronaći nove poslovne prilike, nastoji spasiti poduzeće koliko je to moguće te zadržati postojeće dobavljače i potrošače. Slom Agrokoru za domaću ekonomiju ima veliki značaj, no zajedničkim snagama bi vlada i sami zaposlenici koncerna Agrokor trebali poduzeti mjere kako bi na samo gospodarstvo bio što manji negativni učinak.

## LITERATURA

### Knjige:

- 1) Buble, M. (1993) *Management*. Ekonomski fakultet, Split.
- 2) Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF-plus.
- 3) Bulog, I., Kružić, D. (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split.
- 4) C. Siropolis, N. (1995) *Menadžment malog poduzeća*. 4. izd. Zagreb: MATE.
- 5) Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
- 6) Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RriF-plus d.o.o.
- 7) Kuvačić, N. (1999) *Počela poduzetništva*. Split.
- 8) Mikić, M., Škrtić, M. (2011) *Poduzetništvo*. 2.izd. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.

### Internetski izvori:

- 1) <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (25.6.2017.)
- 2) <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf> (4.7.2017.)
- 3) [file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (4.7.2017.)
- 4) <file:///C:/Users/Racunalo/Desktop/ZAVR%C5%A0NI%20RAD/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf> (5.7.2017.)
- 5) <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888> (19.7.2017.)
- 6) <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/> (19.7.2017.)
- 7) <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/> (19.7.2017.)
- 8) <http://www.hazud.hr/dinastija-todoric/> (19.7.2017.)

- 9) <https://www.express.hr/life/zivot-mladih-todorica-slavni-prijatelji-partyji-izlasci-9618#> (19.7.2017.)<sup>10)</sup>
- 10) <http://www.telegram.hr/politika-kriminal/kako-je-zapravo-propao-agrokor-pricali-smo-s-profesorom-koji-je-proucio-brojke-i-ima-nekoliko-zanimljivih-teza/> (20.7.2017.)
- 11) <http://www.index.hr/vijesti/clanak/usporava-rast-gospodarstva-ima-li-to-veze-s-agrokorom/973758.aspx> (20.7.2017.)

**Ostali izvori:**

1. <http://familybusinessindex.com/#map> (5.7.2017.)  
CEPOR: centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja

## **DODACI**

### **Popis tablica:**

Tablica 1. Vrste (tipovi) poduzetnika.....	3
Tablica 2. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti .....	7
Tablica 3. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji .....	17
Tablica 4. Najveća obiteljska poduzeća u svijetu.....	19
Tablica 5. Najveća europska obiteljska poduzeća .....	20
Tablica 6. Odabrane informacije o najvećim svjetskim obiteljskim poduzećima .....	22

### **Popis slika:**

Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća
---

## SAŽETAK

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. Svako obiteljsko poduzeće ima niz zadataka pred sobom, a najvažniji je uskladiti obitelj, vlasništvo i poslovanje. U obiteljskim poduzećima se veliku ulogu ima proces nasljeđivanja poslovanja. Zbog toga nerijetko dolazi do sukoba između članova obitelji. Često se dešava da se nasljeđivanje poduzeća vrši na članove izvan obitelji. U obiteljskim poduzećima svakodnevno se javljaju novi izazovi. Isto tako, obiteljska poduzeća imaju različite izvore financiranja. To su vlasnički i poduzetnički kapital, zadržana dobit i faktoring. Obitelj i posao su u obiteljskom poduzetništvu međusobno isprepleteni, te je potrebno tako se prema njima i odnositi, upravo iz razloga što je to dinamičan i kompliciran sustav. Svaka tvrtka ima definirani cilj i strategiju, a glavni cilj obiteljskog poduzeća jest stvoriti ugodnu klimu za rad i naravno, ostvarenje profita. Danas je gotovo nemoguće zamisliti život bez proizvoda koje proizvode upravo poznata, velika obiteljska poduzeća. Cilj svakog obiteljskog poduzeća jest proširiti svoje poslovanje na globalno i svjetsko tržište, no neka poduzeća time svoj opstanak dovode u opasnost.

**Ključne riječi:** obitelj, prihod, mala poduzeća, srednja poduzeća, nasljeđivanje, članovi obitelji, obrt.

## **SUMMARY**

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. Every family business has a number of tasks in front of it, and it is most important to harmonize family, property and business. Family business has a major role in the process of inheriting business. Because of this, there is often a conflict between family members. It often happens that the inheritance of an enterprise is done to members outside the family. New challenges emerge in family businesses every day. Similarly, family businesses have different sources of funding. These are proprietary and entrepreneurial capital, retained earnings and factoring. Family and business are intertwined in family business, and it is necessary to deal with them as well, precisely because it is a dynamic and complicated system. Each company has a defined goal and strategy, and the main goal of the family business is to create a comfortable climate for work and, of course, to make a profit. 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 to the global and global market, but some companies are endangering their survival.

**Key words:** family, income, small businesses, middle companies, inheritance, family members, crafts.