

# Obiteljsko poduzetništvo

---

**Kozlović, Marijana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:137:974947>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MARIJANA KOZLOVIĆ**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Završni rad

Pula, 2019.

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

**MARIJANA KOZLOVIĆ**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Završni rad

**JMBAG:** 0303065233, redovita studentica

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Uvod u poduzetništvo

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Menadžment i poduzetništvo

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

Pula, lipanj 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marijana Kozlović, kandidat za prvostupnika 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, Marijana Kozlović 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

UVOD .....	1
1. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO – POJMOVNO ODREĐENJE .....	3
1.1. Vrste poduzetništva .....	4
1.1.1. Tradicionalno poduzetništvo .....	5
1.1.2. Korporativno poduzetništvo ili intrapoduzetništvo .....	6
1.1.3. Socijalno ili društveno poduzetništvo .....	7
1.2. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo .....	8
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO.....	10
2.1. Priroda, struktura i značenje obiteljskog biznisa .....	11
2.2. Tipologija obiteljskih poduzeća.....	12
2.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja .....	13
2.4. Institucije potpore i praćenja obiteljskih poduzeća.....	15
3. PRIMJER OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	18
3.1. Proces nasljeđivanja .....	20
3.2. Uloge i odnosi u obitelji .....	22
4. ANALIZA POSLOVANJA SREDNJIH I MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ U BUDUĆNOSTI .....	23
4.1. Vođenje malog poduzeća .....	24
4.2. Struktura obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.....	26
4.3. Budućnost obiteljskih poduzeća u Europskoj uniji i Hrvatskoj .....	31
ZAKLJUČAK.....	33
POPIS LITERATURE .....	34
POPIS TABLICA.....	36
PRILOG .....	37

SAŽETAK .....	40
SUMMARY .....	41

## UVOD

Tema ovog završnog rada je obiteljsko poduzetništvo. Ona je odabrana iz razloga što autorica smatra da je takav oblik djelovanja na tržištu jako poželjan i pogodan u vidu očuvanja tradicije, međuljudskih odnosa u obitelji, kulture jedne zemlje i poduzetničkog duha koji je jako bitan za daljnji rad. Ljudska kreativnost i dobra ideja neophodni su za pokretanje i početak rada poduzetničkog pothvata. Suvremeno poduzetništvo je više, no ikad poziv na borbu u kojoj da bi se uspelo, mora se naći hrabrosti biti drugačiji i kreativniji od drugih. Obiteljsko poduzetništvo dobra je prilika za uspjeh ako je obitelj na okupu i u dobrim odnosima, te ako ima isti cilj, pretpostavke za budućnost i volju za daljnjim napredovanjem poduzeća. Dobra je svaka ideja koja baš vama, na temelju raspoloživih resursa, na određenome mjestu i u određeno vrijeme, omogućuje da pomirite svoje ambicije s objektivnim mogućnostima, odnosno da proizvedete i uložite neki proizvod, robu ili uslugu, i to u količinama koje će vam omogućiti povrat uložena novca i ostvarenje profita.

Ovaj rad se temelji na korištenoj literaturi i podacima sa svrhom objašnjavanja rezultata iz prakse koji su prethodno teorijski pojašnjeni. Rad je podijeljen u četiri poglavlja. U prvom poglavlju obuhvaćena je definicija poduzetnika i poduzetništva, navedene su prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo, vrste poduzetništva te je dat kratki uvod u glavnu temu završnog rada.

U drugom poglavlju opisana je sama suština i bit obiteljskog poduzetništva. Također, navedene su prednosti i nedostaci ulaska u obiteljsko poslovanje. Navedena i opisana su tri osnovna tipa obiteljskog poduzetništva te su navedene neke od institucija koje pomažu poduzetnicima pri njihovom radu.

U trećem poglavlju dan je primjer obiteljskog poduzetništva pomoću kojega će se detaljnije proći kroz sam proces poslovanja u kojem je uključeno više generacija jedne obitelji. Navesti će se i proces nasljeđivanja kroz četiri generacije obitelji na primjeru vinarije Kozlović kroz koje će se ujedno opisati i samo poslovanje obiteljskog poduzetništva.

Kroz četvrti dio rada analizira se budućnost srednjeg i malog obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i usporediti s onima iz Europske unije.



Cilj ovog završnog rada jest prikazati kako obiteljsko poduzetništvo današnjice obnavlja, transformira i potiče razvoj ekonomija diljem svijeta. Ono potiče pojavljivanje novih poslovnih pothvata, otvaranje brojnih novih, najčešće malih poduzeća kao na primjer vinarija Kozlović, mesna industrija Braće Pivac d.o.o., Ferrero, Benetton, Ikea, BMW i mnoge druge. Ujedno potiče zapošljavanje i obnavljanje nacionalnih ekonomija kroz uvođenje inovativnih proizvoda i usluga na domaća i strana tržišta.

Metode istraživanja koje se koriste pri izradi znanstveno-istraživačkog rada će biti korištene u teorijskom i praktičnom dijelu rada. Rad se temelji na istraživanju stručne i znanstvene literature. Kako bi se došlo do rezultata istraživanja koristit će se različite metode rada. Teorijski dio rada napisan je pomoću metoda kompilacije, deskripcije, dokazivanja, induktivne i deduktivne metode, sinteze i analize, dok je primjer iz prakse objašnjen pomoću kvalitativnih i kvantitativnih podataka.

# 1. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO – POJMOVNO ODREĐENJE

Jedinstvena definicija poduzetništva ne postoji, zato što će svaki pisac na svoj način objasniti što je poduzetništvo i dati neki svoj osvrt na tu temu. Iz tog razloga nije lako dati točan odgovor na pitanje: što je to poduzetništvo i tko su to poduzetnici? „Etimološki promatrano, naziv poduzetništvo moguće je povezati s glagolom poduzeti (poduzimati) koji se najčešće koristi u značenjima: pristupiti postizanju određenog cilja, početi nešto raditi, pokretanja određenih akcija, djelovanja, iz čega je pak moguće izvesti i niz imenica: poduzetništvo, poduzetnik, poduzeće i sl.“<sup>1</sup> Iz toga slijedi da je poduzetništvo svaka gospodarska djelatnost odnosno aktivnost osobe ili skupine ljudi koji koriste ideju, ulažući kapital u njezinu provedbu i preuzimajući rizik, a sve to radi proizvodnje proizvoda i usluga od čije će se prodaje ostvariti dobit ili profit. Njegova individualna važnost polazi od individualnog poduzetnika koji je pokretač poduzetničke aktivnosti čijim će radom sebi i svojoj obitelji osigurati životnu egzistenciju. Dok se njegova društvena važnost očituje kroz plaćanja poreza i doprinosa državi, zapošljavanjem i plaćanje drugih osoba te poticanje drugih na ulazak i ulaganje u poduzetničke pothvate.

S pojavom globalizacije i samog razvoja gospodarstva pojam poduzetnika sve se više spominje i upotrebljava u svakodnevnim djelatnostima. „Sam pojam poduzetnika u ekonomsku je znanost prvi uveo Richard Cantillon u Raspravi o naravi i trgovine (1725.), gdje je poduzetnike prikazao kao zakupnike zemljišta, trgovce, manufakturiste, graditelje itd., ali i liječnike, slikare i odvjetnike, naglašavajući neizvjesnost i rizik u njihovu poslovanju. Adam Smith, ovisno o tome rade li poduzetnici i sami ili stječu kapital, razlikuje poduzetnike koji to čine:

- marljivošću i štedljivošću,
- poslovnim špekulacijama i
- poslovnim inovacijama.“<sup>2</sup>

„Dok je zanimljivo primijetiti da je dubrovački trgovac, diplomat i znanstvenik Benedikt B. Kotruljić u svom djelu O trgovini i savršenom trgovcu iz 1573. godine, opisao savršenog trgovca u uvjetima kada se trgovina povezivala s rizičnim

<sup>1</sup> D. Bekotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, D. Kružić, M. Lovrinčević, A. Ostojić Mihić, Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu, 2016., str. 1

<sup>2</sup> M. Škrtić, Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 61

poslovnim pothvatima, kada je posao bio povezan s procjenom prihoda na zaradu s prekomorskih putovanja i nesrećama na moru, te nesigurnošću kopnenih putova.<sup>3</sup> S ovime se potvrđuje prijašnja postavka da svaki poduzetnik i ekonomist na svoj način definira poduzetnika baš zbog vremena u kojem su živjeli, u kakvim uvjetima, s kakvim pravima i kakvim stupnjem razvijenosti zemlje. Također, može se zaključiti da je u povijesti riječ poduzetnik imala mnogo preciznije i jasnije značenje. Označavala je samo one pojedince koji su stvorili vlastito poduzeće ili organizaciju, dok suvremene definicije navode osobu koja pokreće, organizira, vodi i preuzima rizik poslovnih pothvata te im nije im važno je li poduzetnik vlasnik, suvlasnik ili profesionalni poduzetnik. Primjer toga može biti menadžer kojemu je bitno da se bavi nekom djelatnošću s kojom će osigurati egzistenciju sebi i svojoj obitelji.

Resursi su jedan od preduvjeta uspjeha svakog poduzetnika jer bez kojih ne bi bilo niti moguće krenuti s poslovanjem. Misliti prvo na novac je velika pogreška jer se u današnje vrijeme puno lakše i prije može doći do novca nego resursa koji su nam važniji. Dok je ključni faktor uspjeha poduzetništva svakako čovjek, odnosno poduzetnik i tim ljudi koji ga okružuju. Poduzetnik je taj koji pronalazi poslovnu priliku i upravlja resursima s ciljem stvaranja nove vrijednosti i novih inovativnih proizvoda. Poduzetništvo također predstavlja i izazov da li će osoba uspjeti u poslu u koji je tek ušla. Predstavlja veliku želju za uspjehom, znanje, predanost radu, individualnost i prepoznatljivost među milijardama poduzetnika i njihovih proizvoda.

### **1.1. Vrste poduzetništva**

Poduzetništvo dijelimo na nekoliko različitih vrsta. Tri najvažnija tipa podijele poduzetništva su ona da se poduzetništvo dijeli na:

- tradicionalno poduzetništvo,
- korporativno poduzetništvo i
- socijalno (društveno) poduzetništvo.

Važno je zapamtiti da se u tradicionalno poduzetništvo ubrajaju: srednja, mala i mikro obiteljska poduzeća čiji je temeljni cilj ostvarivanje profita koji pripada vlasnicima; korporacijsko poduzetništvo koje se veže za velika obiteljska poduzeća koja žele primjenjivati suvremene principe menadžmenta na nov način; socijalno

---

<sup>3</sup> M. Škrtić: Ibidem, str. 62

poduzetništvo čija je svrha stvoriti nove društvene vrijednosti, a ako se kojim slučajem počne ostvarivati profit onda se on koristi za ostvarivanje misije organizacije. U daljnjem će dijelu poglavlja biti detaljnije objašnjene različite podijele poduzetništva kao znanstvene i praktične discipline.

### 1.1.1. *Tradicionalno poduzetništvo*

U tradicionalno poduzetništvo ubrajaju se mala i srednja poduzeća koja imaju tradiciju neizmjerne različitosti i civilizacijski utjecaj na život i rad ljudi u različitim društvenim okvirima i gotovo svim strukturama gospodarskog razvoja. „Mala i srednja poduzeća samostalne su gospodarske jedinice koje ostvaruju mnoga i različita radna mjesta te potiču samo odgovorno djelovanje i samo razvoj ljudi više od velikih poduzeća. Ona su općenito prihvatljivija za okoliš jer rabe manje energije i njihova je tehnologija ekološki prihvatljivija.“<sup>4</sup> Treba naglasiti kako u današnjem suvremenom vremenu, punom inovativnih promjena koje se događaju i koje nas okružuju, mala poduzeća počela označavati novi trend u razvitku suvremenog društva. „Mala poduzeća zadovoljavaju najvećim dijelom potražnju za dobrima i uslugama koje velika poduzeća teže podmiruju. Lokalnom tržištu pretežno služe mala poduzeća, ali se i u novije vrijeme primjećuje njihov utjecaj i na međunarodno tržište. Ona popunjavaju prazne prostore koje ostavljaju velika poduzeća, a zadovoljavaju potrebe i većih gospodarskih subjekata.“<sup>5</sup>

Obiteljsko je poduzetništvo najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. To su poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Jednako tako, obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili na koji obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj. Obiteljska poduzeća čine znatan udio tradicionalnog poduzetništva što će kroz rad biti i detaljnije objašnjeno. „Glavna prednost takvih poduzeća jest fleksibilnost bez koje se danas, u uvjetima globalizacije, ne može uspješno poslovati, a upravo bi fleksibilnost mogla biti dobitna kombinacija i u vrijeme krize tj. u vrijeme borbe za goli opstanak.“<sup>6</sup> Također treba istaknuti da su obiteljska poduzeća

---

<sup>4</sup> M. Škrtić i M. Mikić, Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011, str. 7

<sup>5</sup> M. Škrtić i M. Mikić, Ibidem, str. 8

<sup>6</sup> M. Škrtić i M. Mikić, Ibidem, str. 10

usmjerena na dugoročne ciljeve i planove, a to dugoročno planiranje stvara povezanost sa ostalim članovima poduzeća, klijentima, dobavljačima a ponajviše spaja i ojačava članove obitelji. Obiteljske su tvrtke posebne baš zbog ljudi u njima, to nisu samo menadžeri, direktori i zaposlenici koji su se našli u istom poduzeću, već su članovi obitelji koji si u većini slučajeva pomažu kako bi zajedničkim snagama došli do željenog cilja.

### *1.1.2. Korporativno poduzetništvo ili intrapoduzetništvo*

Sa sve većim razvojem tehnologije ali i samog načina poslovanja u posljednjih desetak godina mnogo je istraživača i praktičara poslovnog ekonomskog područja počelo pridavati sve veću pozornost razvoju poduzetništva unutar postojećeg poduzeća. Zašto je tome tako, možemo vidjeti u činjenici da u većoj mjeri tvrtke izdvajaju korporativno poduzetništvo kao organizacijski proces koji doprinosi stalnom razvoju i opstanku tvrtke ili organizacije. Organizacije to rade s namjerom da postignu visoke razine radnih učinaka svojih radnika, te ujedno je to i jedna od metoda kako povećati profit organizacije.

Korporativno poduzetništvo ili intrapoduzetništvo pojam je za velike birokratske strukture s poduzetničkim duhom. „Korporativno poduzetništvo označuje procese o kojima se razvijaju inovativni sustavi i proizvodi kreiranjem poduzetničke kulture u organizaciji, a može se pojaviti u različitim oblicima. Također, ono je proces u kojemu velika poduzeća traže nove načine korištenja, održavanja ili zadržavanja inovacija i ostvarenja profita, i to na način da od zaposlenih očekuju stvaranje poduzeća unutar postojeće organizacije.“<sup>7</sup> Prednost poduzetništva u velikim poduzećima u odnosu prema malim jest raspoloživost resursa unutar organizacije. No, unatoč tomu, inoviranje postaje sve teže kako poduzeće raste.

Rezultat rada i postojanja korporativnog poduzetništva ogleda se u tome da se stvaraju nova „poduzeća“ unutar postojećih organizacija, stvaranju novih proizvoda, usluga i procesa, te kontinuiranim obnavljanjem strategije konkurentske pozicije na tržištu.

---

<sup>7</sup> M. Škrčić i M. Mikić, Ibidem, str. 17

### 1.1.3. Socijalno ili društveno poduzetništvo

Socijalno ili društveno poduzetništvo predstavlja stvaranje socioekonomskih struktura, veza, institucija, organizacija i mjera čiji su rezultat održiva društvena korist i daljnji razvoj. „Na prvi pogled socijalno poduzetništvo možemo razlučiti od poduzetništva u privatnom sektoru tradicionalno povezan s profitom, dok je u socijalnom poduzetništvu izraz altruizma. No to nije uvijek slučaj. Iako se na prvi pogled socijalno poduzetništvo često temelji na etici i moralnoj odgovornosti, motivi mogu također uključivati i manje altruistične razloge, poput osobnog samoostvarenja ili čak ostvarivanja dobiti.“<sup>8</sup>

Socijalno ili društveno poduzetništvo je koncept koji pokreće stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti kroz izgradnju novih vrijednosti i društvenih promjena koje zadovoljavaju potrebe i nude zapošljavanje teško zapošljivih društvenih kategorija kao što su to na primjer osobe s invaliditetom, osobe koje dolaze iz romskih zajednica te osobe s downovim sindromom. Njime se nude usluge, proizvodi i aktivnosti koje ne bi bile ponuđene na tržištu, a stvaraju dobra koja mogu svi podjednako koristiti. Ono izgrađuje temelje za društvene promjene i često zadovoljava potrebe zajednice kroz participiranje članova te iste zajednice. Profit koji se ostvaruje putem ovakvog modela poduzetništva reinvestira se ulaganjem u zajednicu ili se koristi za provedbu ostalih programa i ciljeva koji doprinose poboljšanju uvjeta življenja, očuvanju okoliša i održivom razvoju.

Socijalno poduzetništvo funkcionira po modelu trostruke bilance (tri slova p) koje glasi:

- people (ravnopravnost i jednake mogućnosti za sve),
- planet (zaštita okoliša) i
- profit (financijska održivost i ponovno investiranje profita).

Da bi socijalno ili društveno poduzetništvo zaživjelo mora imati:

- solidan investicijski i poslovni plan,
- dobro educiran poduzetnički menadžment,
- nekoliko izvora financiranja i

---

<sup>8</sup> M. Škrtrić i M. Mikić, *Ibidem*, str. 24

- podršku i poticaj društvenih i državnih tijela.

## **1.2.Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo**

Kada se govori o prednostima ulaska u poduzetništvo onda se govori o tome što će jednog čovjeka privući da se bavi poduzetništvom. Neka istraživanja također navode kako vlasnici malih poduzeća vjeruju da će napornim i predanim radom zaraditi više novca i ono najvažnije biti će sretniji i pod manjim stresom nego da rade u nekom velikom poduzeću. Najvažnije prednosti koje pri tome poduzetnici vide jesu:

- preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom koja poduzetniku pruža slobodu poslovanja i mogućnost postizanja svojih ciljeva,
- mogućnost mijenjanja stvari što znači da poduzetnici ulaze u posao s ciljem mijenjanja postojeće situacije na tržištu,
- mogućnost iskorištavanja svojih potencijala u vidu stvaranja novih proizvoda od kojih će kasnije poduzetnici ostvariti i prodaju a samim time svojim vještinama, sposobnostima i kreativnošću sebi i svojim bližnjima osigurati bolji i kvalitetniji život,
- ostvarivanje neograničenih profita jer bez novca nema ni poduzeća koje je jako bitno za poduzetnika jer to je mjesto na kojemu on djeluje,
- priznatost u društvu npr. češće su mali vlasnici najcjenjeniji članovi svojih zajednica upravo zato što svoje poslovanje temelje na povjerenju i obostranom poštenju,
- raditi stvari koje vole jer najuspješniji poduzetnici su oni koji odaberu onu djelatnost koja ih zanima i njoj posvete najviše vremena i truda pa im je i obavljanje posla upola lakše i manje stresno.

Iako posjedovanje poduzeća pruža mnogo više prednosti od uobičajenog zaposlenja, svi koji ulaze u poduzetništvo moraju biti svjesni potencijalnih nedostataka na koje mogu naići tijekom svog poslovanja. Neki od nedostataka jesu:

- otvaranje i vođenje poduzeća ne pruža garanciju poduzetniku da će zaraditi dovoljno novca za opstanak na tržištu a ujedno i za podmirivanje vlastitih obveza,

- uvijek postoji rizik gubitka uloženog kapitala i to je najvidljivije u prvoj godini postojanja poduzeća već tamo negdje nakon četvrte godine poslovanja sve je manja vjerojatnost propadanja poduzeća,
- nedefinirano radno vrijeme i naporan rad su neophodni ako krećemo u vlastiti posao jer na sebe stavljamo puno više obveza i poslova baš zato da bi smo uštedjeli na dodatnom zaposleniku kojega bi trebali zaposliti da obavi određeni posao umjesto nas kao vlasnika,
- niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja upravo zato što je poduzetnicima na prvom mjestu poduzeće koje žele da uspije i opstane na tržištu na kojemu je u današnje vrijeme sve teže ući i stati,
- vođenje vlastitog poduzeća može biti vrlo pozitivno iskustvo, no istovremeno i vrlo stresno razdoblje našeg života,
- neograničena odgovornost zato što nekada poduzetnicima nije dovoljno njihovo znanje za rješavanje određenih problema pa se onda najlakše konzultirati i sa svojim zaposlenicima jer je svima na umu da poduzeće uspije,
- svaki uspješni poduzetnik zna da ga prepreke u poslovanju ne smiju obeshrabriti već samo potaknuti da budu sve bolji u poslu s kojim se bave.

Svaki poduzetnički pothvat koji je pomno isplaniran i proveden u djelo omogućava svom vlasniku da bude taj koji upravlja svojom sudbinom a onaj pothvat koji nije donosi samo probleme svom vlasniku. Posjedovanje poduzeća omogućit će svom vlasniku tj. poduzetniku da osjeti slobodu upravljanja i odlučivanja koju nije mogao osjetiti kada je radio pod nečijim nadzorom. Iako sve prednosti koje krasi ulazak u poduzetništvo čine da otvaranje poduzeća i održavanje dobrog poslovanja izgledaju lagano, u stvarnosti je potpuno drugačije i nikada ne znaš na što sve možeš naići tijekom rada bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. Iako poslovanje može osigurati veliku zaradu, što poduzetniku osigurava komfor, isto tako može donijeti i nesigurnost dohotka zbog lošeg poslovanja, a samim time dolazi i do rizika od gubitka uloženog kapitala. Ako poduzeće krene u krivom smjeru i počne loše poslovati, to će negativno utjecati i na kvalitetu života poduzetnika koji će vrlo vjerojatno biti pod velikom količinom stresa, početi će se nezdravo hraniti, pušiti, konzumirati alkohol što na kraju može loše utjecati na njegovo zdravlje.



## 2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obitelj je zajednica koju povezuju emocije, odanost, pripadnost i briga za svoje članove. Poduzeće je zajednica u kojoj ljudi imaju iste poslovne interese i cilj kako ostvariti što veći profit poduzeću. Neko poduzetništvo možemo zvati obiteljsko tada kada ono u vlasničkoj strukturi ima najmanje dva člana obitelji koji su većinski vlasnici te kada imaju potporu obitelji u poslu kojeg vode. „Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima veoma bogatu povijest. Obiteljsko poduzetništvo se razvijalo u gotovo svim kulturama – afirmirano je kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana, itd., koji su bili vrsni zanatlije i spretni trgovci.“<sup>9</sup> Tako se počela svijetom širiti i razvijati svijest o bavljenju privatnim poslom koja je bila popraćena velikom potporom od strane obitelji. Srednjim vijekom obiteljska su poduzeća u većini slučajeva bila u vlasništvu plemićkih bogataških obitelji koji su ulagali postojeći kapital kako bi stvorili novi, ali su i držala na tome da se njihovo ime i prezime poštuje i cijeni među ljudima.

Kako su se ekonomije diljem svijeta razvijale tako se s njima razvijalo i poduzetništvo, a ponajprije obiteljsko poduzetništvo. Tijekom industrijske revolucije koja je predstavljala snažan poticaj društvenoj podijeli rada i razvoju brojnih djelatnosti razvilo se i opstalo jako puno obiteljskih poduzeća od kojih neka i danas dobro posluju. S daljnjim razvojem industrije, tehnologije, transporta i proizvodnje obiteljsko se poduzetništvo proširilo i na neke nove grane kao što su: elektronička i kemijska industrija, industrija prerade nafte te pojedinih industrija prerade hrane pri čemu su obiteljska poduzeća predstavljala jedini oblik vlasničke organizacije poslovanja sve do pojave organiziranih tržišta kapitala i dioničkih društva. Sa sve ubrzanijim razvojem industrije obiteljska poduzeća sve su više širila svoj smisao i koncepciju poslovanja i počela se pojavljivati u području telekomunikacija i računarstva, što do tada nije bilo aktualno. Bez obzira kojom se vrstom djelatnosti radilo takav način poslovanja i djelovanja od obiteljskih poduzeća zahtijevalo je sve veću usredotočenost na postizanje komparativnih prednosti.

---

<sup>9</sup> D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, D. Kružić, M. Lovrinčević, A. Ostojić Mihić, Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu, 2016., str. 61

## 2.1. Priroda, struktura i značenje obiteljskog biznisa

Kada se govori o prirodi i strukturi obiteljskog poslovanja, teško ih je u potpunosti utvrditi, dok je njegovo značenje u nacionalnim i globalnim ekonomijama najčešće podcijenjeno i autorica rada smatra da bi se to trebalo promijeniti jer misli kako nije mala stvar imati poduzeća koja danas posluju jako dobro i zapošljavaju velik broj ljudi, a počela su tako da se obitelj dogovorila da žele raditi zajedno. Dok kod strukture i moći obiteljskog poduzeća stvar je drugačija jer samo potpunom analizom njegovog povijesnog razvoja, njegovog doprinosa obitelji i njegove snage, što i nije baš lagan zadatak jer obitelji najčešće ne nalaze razloga za publiciranjem svoje uključenosti u različite poslovne poduhvate iz ekonomskih, socioloških, političkih i religijskih razloga. Dodatan razlog koji govori o teškoćama identificiranja prirode i strukture obiteljskog poslovanja odnosi se na to kako postoji velik broj obiteljskih poduzeća u potpunom vlasništvu obitelji koja nisu obvezena da javno publiciraju svoje poslovne rezultate. To značajno otežava i onemogućava istraživanja usmjerena k utvrđivanju različitosti poslovanja obiteljskih poduzeća.

Obiteljska poduzeća postoje u različitim oblicima i veličinama, od obrta i malih poduzeća, srednje velikih i velikih obiteljskih poduzeća, pa sve do multinacionalnih kompanija u vlasništvu ili pod kontrolom obitelji. Obiteljska su poduzeća jako širokog raspona starosti i izrazito raspršenih djelatnosti, to jest možemo ih pronaći u bilo kojem polju djelovanja. Osim po djelatnosti koju obavljaju, obiteljska se poduzeća razlikuju i po broju zaposlenih radnika. Na primjer, neka poduzeća ne zapošljavaju radnike nego u njima rade članovi obitelji bez naknade, dok pojedina poduzeća zapošljavaju i na tisuće radnika od kojih su samo nekolicina članovi obitelji.

Sa sve većim razvojem tržišta i ekonomija diljem svijeta obiteljska poduzeća počela su činiti znatan dio tradicionalnog poduzetništva, dok su u teoriji i praksi često naglašava da upravo ta poduzeća u najrazvijenijim zemljama svijeta stvaraju „50% BDP-a i zapošljavaju 60% svih zaposlenih. Udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju registriranih privatnih poduzeća u Europskoj uniji kreće se od 60 do čak 92% (u Italiji).“<sup>10</sup> „Obiteljski posao predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljen oblik poslovanja u svijetu. Sa razvojem same ekonomije pa tako ujedno i poduzetništva,

---

<sup>10</sup> Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2019. godina

puno se obitelji na kraju odluče za poslovanje u sklopu obiteljskog biznisa. Neke istraživanja procjenjuju da u Americi oko 95% poduzeća je kontrolirano ili upravljano od strane jedne ili više obitelji, predstavljaju oko 89% svih načina obavljanja poslova u SAD-u, čine 64% američkog BDP-a i zapošljavaju 62% radne snage. Glavna prednost obiteljskih poduzeća je fleksibilnost bez koje se danas, u uvjetima globalizacije, ne može uspješno poslovati, a upravo bi fleksibilnost mogla biti dobitna kombinacija i u vrijeme krize, tj. u vrijeme borbe za goli opstanak.<sup>11</sup> S razvojem tehnologije bitno je istraživati tržište i ulagati u proces proizvodnje ali poslovanje kako bi smo uvijek bili u koraku s vremenom i konkurentima kako bi smo zadovoljili sve naše vjerne kupce ali i one potencijalne.

## 2.2. Tipologija obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, pogotovo u razvijenim zemljama koje imaju dugu tendenciju poduzetništva i privatnog vlasništva. S vremenom na vrijeme takva poduzeća, ovisno u kojem će smjeru krenuti, rastu i razvijaju se odnosno gase i propadaju. „Budući da se svako uspješno obiteljsko poslovanje s vremenom razvija i , veoma često, prerasta mogućnosti jedne obitelji, to se nailazi na tri osnovna tipa obiteljskog biznisa, koja uključuju aktivna obiteljska poduzeća, obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom i latentna (pritajena) obiteljska poduzeća.“<sup>12</sup>

Aktivna obiteljska poduzeća (active family firms) su ona obiteljska poduzeća koja su karakterizirana nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je kontrolirano od strane članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i zaposleni u poduzeću. Takova poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji.

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (absentee owner family firms) su ona obiteljska poduzeća koja su u vlasništvu i kontrolirana od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne-članovi obitelji za ime i račun obitelji.

---

<sup>11</sup> Prof. dr. sc. Škrtić M., mr. sc. Mikić M.: Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb, str. 10

<sup>12</sup> M. Buble, D. Kružić, Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb, 2006., str. 128

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (latent family firms) su ona obiteljska poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u procese poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao vlasnik i predsjednik tvrtke. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

### **2.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja**

Svi koji se jednog dana odluče na pokretanje vlastitog posla moraju se suočiti s prednostima koje takvo poslovanje pruža, ali bitno je i poznavanje nedostataka kako bi što uspješnije ušli u posao i poslovali. Dobri među obiteljski odnosi temelj su uspjeha i preživljavanja svih poslova koje obitelji preuzimaju ili vode. „Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanje, a za račun prosperiteta poduzeća,
- očuvanje humanosti radnoga mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu,
- obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva,
- obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,
- obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova, razvijajući u njima filantropski osjećaj, uključivo razvijanje njihovog društvenog značenja, i doprinosi izgradnji njihove uvažnosti
- poticanje zajedništva u obitelji – veliko je radno i poslovno zalaganje svih članova obitelji jer povećava zajedništvo i sklad obitelji
- poticaj na odgovornost i razvoj radnih navika svakoga člana obitelji.“<sup>13</sup>

Pored navedenog čitavog niza prednosti, obiteljska poduzeća mogu postati i izvor nerazriješenih obiteljskih tenzija i konflikata, koji mogu postati krupnom smetnjom za

---

<sup>13</sup> D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, D. Kružić, M. Lovrinčević, A. Ostojić Mihić, Ibidem, str. 89 -90

realizaciju obiteljskih poslovnih ciljeva i generirati brojna ograničenja za poslovanje i razvoj obiteljskih poduzeća. „Ograničenja obiteljskih poduzeća najčešće proizlaze iz:

- realnosti po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija,
- činjenice da povezanost članova u obiteljskom poduzeću nije bazirana na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja,
- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, s naročitom implikacijom na poremećaje u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji i čestoj pojavi nepotizma,
- postojanja nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinaca i velikih problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje,
- visoka rizičnost poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji – potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrok je da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu.“<sup>14</sup>

U slučajevima kada se gospodarstvo neke zemlje nalazi u krizi prednosti obiteljskog biznisa u usporedbi s nedostacima dobivaju na važnosti jer obitelj lakše može prikupiti financijska sredstva koja im fale stavljajući obiteljsku imovinu kao hipotekarnu podlogu za uzimanje kredita. Vlasnici i poduzetnici moraju stalno paziti i imati na umu i one nedostatke koji se kriju u osnivanju poduzeća kao što je to konkurencija, normativne regulative, rizik od propasti, povećane odgovornosti, financijski gubitci koji se mogu ublažiti ako na početku pri otvaranju obiteljskog biznisa dobro istraži i analizira tržište.

---

<sup>14</sup> D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, D. Kružić, M. Lovrinčević, A. Ostojić Mihić, Ibidem, str. 90 – 91

## 2.4. Institucije potpore i praćenja obiteljskih poduzeća

Kada se govori o institucijama koje se bave obiteljskim poduzetništvom u Hrvatskoj, prvo na što se treba obratiti pozornost jest Ministarstvo poduzetništva i obrta. Na mrežnim stranicama tog ministarstva mogu pronaći i dobiti sve informacije o radu i organizaciji ministarstva, ali i o njegovim aktivnostima, projektima, strategijama i programima s kojima se potiče poduzetništvo i obrtništvo. Na stranici se također mogu pronaći mini vodiči za one koji se tek počinju baviti poduzetništvom o obrtom ali i sve izmjene zakona vezane uz poduzetništvo i obrt (<https://www.mingo.hr/page/kategorija/ministarstvo>).

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) je uz, Ministarstvo poduzetništva i obrta, najvažnija institucija za poticanje malog gospodarstva i razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj. „Djelatnost Agencije obuhvaća poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva, poticanje ulaganja u malo gospodarstvo, financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite od strane kreditora, kao i davanjem potpora za istraživanje, razvoj i promjenu suvremenih tehnologija. Agencija također pruža financijsku potporu inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj. Usmjeren je na razvijanje i koordiniranje mjera nacionalne politike vezane uz inovacije i potrebne financijske instrumente s krajnjim ciljem motiviranja privatnog i javnog sektora za ulaganje u istraživanje i razvoj.<sup>15</sup>“

Jedan od centara kompetencije koji se bavi razvojem malih i srednjih poduzeća i poduzetništva u Hrvatskoj jest Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). „Organizacija je osnovana 2001. godine na temelju sporazuma između Republike Hrvatske i instituta Otvoreno društvo-Hrvatska. Osnivači CEPOR-a različite su akademske zajednice, udruženje gospodarstvenika, razvojnih agencija i poduzetnički centri koji su lideri u svojim područjima djelovanja. U 2011. godini institucija je započela projekt izrade redovitoga godišnjeg izvješća u kojemu se prikazuju važni aspekti sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

---

<sup>15</sup> D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, D. Kružić, M. Lovrinčević, A. Ostojić Mihić, Ibidem, str. 47

Izvješće nam daje informacije o izvoru financijske potpore malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj te pristup i raspoloživost edukacije, informacija i savjetodavnih usluga, kao jedan od preduvjeta poduzetništva.<sup>16</sup> Važna institucija za potporu obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima je i Agencija za plaćanja u poljoprivredi i ruralnom razvoju. Tamo se mogu naći informacije koje su trenutačno aktualne, na primjer za isplatu izravnih i tržišnih potpora, natječaja poput IPARD programa i ruralnog razvoja iz kojih povlačimo novac za unaprjeđenje gospodarstva izravno iz europskih fondova. „Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju je javno tijelo nadležno za operativnu provedbu mjera izravne potpore, mjera ruralnog razvoja, mjera za pomorstvo i ribarstvo i mjera zajedničke organizacije tržišta, kao i vođenje upisnika i registra te održavanje i korištenje Integriranog administrativnog i kontrolnog sustava preko kojeg se zaprimaju, obrađuju i kontroliraju izravna plaćanja poljoprivrednicima. U koordinaciji s Ministarstvom poljoprivrede provodi mjere Zajedničke poljoprivredne politike i Zajedničke ribarstvene politike koje se financiraju iz državnog proračuna Republike Hrvatske i proračuna Europske Unije.“<sup>17</sup> Agencija ima središnji ured u Zagrebu te regionalne urede po županijama u kojima se može izravno obratiti osobama koje rade u instituciji.

Tu se još nalaze institucije kao Hrvatski zavod za zapošljavanje koja je ustrojena Zakonom o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti sa zadaćom da riješi sva pitanja u svezi s zapošljavanjem i nezaposlenošću, Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) čiji je temeljni cilj joj je kreditiranje obnove hrvatskog gospodarstva, zatim je tu još i Hrvatska gospodarska komora koja promiče, zastupa i usklađuje zajedničke interese svojih članica pred državnim i drugim organima u zemlji i inozemstvu a njezine su članice su sve pravne i fizičke osobe sa sjedištem u Republici Hrvatskoj koje obavljaju neku gospodarsku djelatnost. Isto tako nailazimo i na Hrvatsku obrtničku komoru koja je osnovana radi promicanja, zastupanja i usklađivanja zajedničkih interesa obrtništva, Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) je dobrovoljna neprofitna udruga poslodavca koja štiti i promiče prava i interese poslodavaca, dok je „Hrvatski centar za zadružno

---

<sup>16</sup> Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, <http://www.cepor.hr>, (pristupljeno 20.7.2019.)

<sup>17</sup> Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, <https://www.apprrr.hr/o-nama/>, (pristupljeno 20.7.2019.)

poduzetništvo osnovan je Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama kao pravni nasljednik Hrvatskog saveza zadruga. Centar ima status javne ustanove koja usklađuje i zastupa interese zadruga, zadružnih saveza i drugih fizičkih i pravnih osoba koje na odgovarajući način unapređuju i promiču zadrugarstvo, sudjeluju u praćenju, unapređivanju i razvoju zadruga i zadrugarstva u cjelini.<sup>18</sup> Na državnoj razini RH djeluje još nekoliko institucija koje su na određeni način vezane uz poticanje poduzetništva, u kojima djeluju brojna mala i srednja poduzeća, te obiteljska poduzeća i gospodarstva. na regionalnoj i lokalnoj razini RH osnovane su brojne institucije koje podupiru i pomažu razvoju poduzetništva i malog gospodarstva, u čijoj organizaciji i funkcioniranju važnu ulogu imaju jedinice regionalne (županije) i lokalne (općine i gradovi) samouprave, te zainteresirani pojedinci i skupine.

---

<sup>18</sup> Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, <http://zadruga.coop/hr/o-nama>, (pristupljeno 17.9.2019.)



### 3. PRIMJER OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Važan dio svakog gospodarstva čine obiteljska poduzeća, najčešće u razvijenim zemljama, s dugom tradicijom u poduzetništvu i privatnome vlasništvu. Važnost obiteljskih poduzeća vidi se na osnovu udjela u ukupnome broju zaposlenika i udjela u ukupnome broju poduzeća, ali i ukupnome profitu kojega ostvare tijekom jedne godine. „Obiteljska se poduzeća svakodnevno rađaju ali isto tako i propadaju. Upravo u cilju ilustriranja borbe za opstanak i napredak obiteljskih poduzeća diljem svijeta, kao i osvjedočenja da čak i mala obiteljska poduzeća često nadžive ne samo ona velika poduzeća već i države na čijem je području osnovana.“<sup>19</sup>

Autorica rada odlučila je navesti kao primjer obiteljskog poduzetništva vinariju Kozlović koju vodi već četvrta generacija obitelji. Vinarija Kozlović nalazi se u skrivenoj slikovitoj dolini Valle kraj Momjana. Mjesto Valle talijanskog je podrijetla i znači dolina, udolina ili dol. Vrhunska mikro lokacija i sustav tla koji se vrlo rijetko nađe, ne samo kod nas, već i u svijetu rezultirati će dobrim proizvodom. U Vallama se morski zrak zasićen mineralima miješa s planinskim zrakom s Ćićarije, bogatog eterima ljekovitog bilja i svježinom. To se jako dobro osjeti u momjanskom muškatu, koji čini glavninu nasada vinove loze u Vallama.

Trenutačno se u vinariji proizvodi oko 150 tisuća litara vina godišnje sa 25 hektara vinograda i još 10-ak kooperantskih, u konačnici su se zaustaviti na brojci oko 250 do 300 tisuća boca u podrumu, kojemu su tržište najbolji restorani i vinoteke, odnosno mjesta gdje se vino najbolje vrednuje. Iako na promidžbi i brendiranju hrvatskih vina treba još puno raditi, vlasnik Gianfranco Kozlović je sretan što je nedavno pri HGK zaživjelo udruženje kojemu je upravo cilj staviti vrhunska hrvatska autohtona vina na svjetsku vinsku kartu. S obzirom na to da im nije u planu masovna proizvodnja, niti to Hrvatska kao mala zemlja može, Kozlović hrvatska vina vidi u srednje visokoj vinskoj kategoriji, što znači da neće biti jeftina, već će njihova cijena biti između 10 i 15 eura ili od 80 do 100 kuna u trgovini i min 20 eura ili 150 kuna u restoranima.

---

<sup>19</sup> D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, D. Kružić, M. Lovrinčević, A. Ostojić Mihić, Ibidem, str. 75

Gostima se na imanju nudi stručni obilazak moderno opremljenog podruma te upoznavanje sa svim fazama proizvodnje vina, od obrade grožđa do završnog njegovanja vina. Nakon edukacije i razgledavanja gosti mogu probati poznata autohtona istarska vina u novo opremljenoj dvorani za degustaciju.

Kako bi se još više unaprijedila kvaliteta vina, Gianfranco Kozlović je 2011. godine završio preuređenje i adaptaciju najmodernijeg istarskog podruma organiziranog u tri etaže s površinom od 2200 m<sup>2</sup>. Novouređeni podrum spoj je arhitekture i dizajna te tehnologije i funkcionalnosti u Momjanu. Materijali koji su korišteni za izgradnju takvog podruma su čelik, beton, drvo i staklo koji zahvaljujući stilizaciji vanjskih stijena posve se uklapaju u krajolik pa izdaleka vinariju niti ne primjećujete. Projekt vrijedan 2 milijuna eura investiran je uz pomoć Hypo Alpe-Adria banke. Ovo je zasigurno najznačajniji iskorak u profesionalizaciji vinarstva unutar svih triju generacija obitelji Kozlović i ujedno tehnološki najmoderniji podrum u cijeloj Istri, ali i šire.

U ponudi vinarije nekoliko je linija vina visoke kvalitete:

- Valle – osvježavajuća vina svježih primarnih aroma,
- Classic – vina premium kvalitete proizvedena od ručno probranog autohtonih istarskih sorti koja dočaravaju mikroklimu Bujštine, mineralnost bijele zemlje i bogatu aromu u čijoj su ponudi vino malvazija, muškati momjanski (suhi i poluslatki), violetta, teran, othello, muškati ruža i sauvignon,
- Single Vineyard – vina ultra premium kvalitete namijenjena za odležavanje koja se rade isključivo u povoljnim godinama od ručno probranog grožđa u koje ubrajamo vino santa lucia, akacia, santa lucia noir te vino dulcinea,
- Extras – maslinova ulja i grappe (rakije) te vina iz posebnih serija namijenjena isključivo članovima kluba Kozlović.

Posjed Valle ispod vinarije i nasadi na jednoj od ponajboljih vinogradarskih zona, Santa Luciji, njeguju se i povećavaju iz generacije u generaciju, a vinograd, vinarija i obitelj čine nerazdvojnu cjelinu. Kada vinariju gledamo iz konteksta obiteljskog poduzetništva, to znači da svaka nova generacija obitelji Kozlović koja je došla na mjesto upravljanja i vođenja poslovanja vinarije proširila je i renovirala samo područje djelovanja u ovom primjeru su to nasadi vinove loze i podrumi u kojima se kasnije odvija prerada grožđa u vino uz potporu članova obitelji koji su bili tu da podrže takav

rad. U konačnici obitelj, posao oko podrumarstva i vinogradarstva, nasadi vinove loze te na kraju i profit koji se stječe napornim radom i trudom čine obiteljsko poduzetništvo bogatijim za jedno poduzeće više. Priča počinje 1904. godine u Valli, dolini koju presijecao potok Argilla, gdje je obitelj imala svega nekoliko hektara, a i danas se na istom tom mjestu živi tik uz vinograde i zajedno s njima. Ukupna površina posjeda sada iznosi 48,6 hektara zemlje raspoređena po posjedima Valle i Santa Lucia. U vinogradima se uzgajaju autohtone istarske sorte kao što su malvazija, muškat momjanski, muškat ružu i teran, te internacionalne sorte sauvignon blanc, cabernet sauvignon i merlot. Berba u vinogradima obavlja se ručno, a na prvom je mjestu kvaliteta za koju obitelj jamči svojim obiteljskim imenom.

Jedan od glavnih segmenata svakog poduzeća svakako su zaposlenici bez kojih se ne može krenuti u posao jer čine ključni resurs za dobivanje proizvoda. U vinariji Kozlović nalazi se ukupno 17 zaposlenika raspoređenih po odjelima. Muški dio zadužen je za podrumarstvo i vinogradarstvo, dok je ženski dio ekipe raspoređen po degustacijskim salama i odjelima prodaje i računovodstva. Iako to nije nužan raspored zaposlenika jer se u vinariji nalazi jedna gospođa čije je zanimanje enolog, te se njezin posao bazira na podrumarstvu i vinogradarstvu. U doba kada ima najviše posla oko branja grožđa svi zaposlenici odlaze u nasade i pomažu jedni drugima oko berbe. Jedan od glavnih motiva vinarije je timski rad u svim segmentima poslovanja, što znači da si svi zaposlenici međusobno pomažu i uskaču u pomoć kada je to najpotrebnije.

### **3.1. Proces nasljeđivanja**

Nasljeđivanje je proces karakterističan za obiteljska poduzeća koja su u vlasništvu obitelji i u kojemu je uključeno jedan ili više članova obitelji. U takvom poduzeću članovi obitelji mogu raditi s punim ili nepunim radnim vremenom. Najveći broj obiteljskih poduzeća su ona mala, ali ona mogu tijekom vremena postati vrlo velika. Tim su proces nastala današnja gigantska poduzeća poput Forda, Ferrera, Levi Strausa i drugih. S obzirom na tradiciju koja vlada već desetljećima vinarijom Kozlović, proces nasljeđivanja je vrlo jasan i nalaže da vinogradarstvo i vinarstvo preuzme u nasljedstvo sin koji ima najviše afiniteta i ljubavi prema obiteljskom poslu.

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:

1. faza pred-biznisa – nasljednik dobiva spoznaje o obiteljskom poduzeću još tijekom djetinjstva,
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.<sup>20</sup>

Za uspjeh poduzeća a pogotovo onog obiteljskog važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno, bez prisile bilo koga te da je svjesna u kakav posao ulazi. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i stečenim iskustvom. U fazi uhodavanja nakon preuzimanja upravljačke uloge u obiteljskom poduzeću od velike pomoći može biti stručno mentorstvo osobe izvan kruga obitelji, ili podrška privremenog profesionalnog menadžera do stjecanja potrebnog znanja i iskustva za samostalno upravljanje poslovanjem. Naravno obitelj će uvijek biti tu da podrži rad novog nasljednika i da mu pripomogne svojim savjetima i iskustvom koje posjeduje i koje je stekla radom.

---

<sup>20</sup> D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, D. Kružić, M. Lovrinčević, A. Ostojić Mihić, Ibidem, str. 320

### 3.2. Uloge i odnosi u obitelji

Kada se govori o obiteljskom poduzeću, tada se u prvi plan ističu njegovi utemeljitelji koji su osnovali poduzeće i koje namjeravaju prenijeti na svoju djecu. Sadašnji vlasnik Gianfranco i njegova supruga Antonella čine četvrtu generaciju obitelji Kozlović koja uspješno vodi vinariju. Dok djed Armando i njegova žena Edvige pripomažu svojim savjetima i dugogodišnjim iskustvom samo kada je potrebno a ujedno njih dvoje čine treću generaciju obitelji Kozlović. Gianna i Lara najmlađe su članice ove obitelji i kćeri Gianfranca i Antonelle koje jednoga dana mogu ako žele preuzeti upravljanje i vođenje vinarije. Tako se za sada Antonella prihvatila organizacije tržišta i plasmana vina, što je diplomiranom ekonomistu bila i još uvijek je, interesantna zadaća. Dok se Gianfranco primio posla oko podrumarstva i vinogradarstva, tj. brizi oko vinovih loza i preradi grožđa u kvalitetna vina. Iako zbog svojih godina i dobi djed Armando više ne sudjeluje u samom procesu proizvodnje vina i prerade grožđa, uvijek je dobro došao u vinariji kada je riječ o ocjenjivanju i degustaciji vina i davanju savjeta u svezi sa radom same vinarije.

Jedna od važnijih uloga u obitelji je i međusobno poštivanje i slušanje starijih koji imaju više iskustva i prakse. Kako se u obitelji Kozlović, svi problemi rješavaju u domu, za stolom, u krugu najmilijih (odluka o novom, većem i tehnološki savršenijem podrumu donesena je brzo što je sam dokaz da se problemi rješavaju brzo i efikasno). Krenulo se u projektiranje i kompleksnu gradnju koja je trajala nekoliko godina. Danas je novi podrum u pogonu, i čini se kao da je oduvijek tu.

Filozofija obitelji Kozlović sadržana je zajedništvu koje se čuva kroz generacije. Radeći na zajedničkom cilju s puno truda i ozbiljnosti, te u nastojanju da se pomiču granice i osvajaju novi horizonti u vinskom svijetu, na prvo mjesto stavljaju kvalitetu za koju jamče svojim obiteljskim imenom. Čineći tako iz generacije u generaciju stvaraju vina u kojima njeguju izričaj i karakter autohtonih istarskih sorti, a stalnim unapređivanjem proizvodnih procesa i znanja objedinjuju u svojim vinima prošlost, sadašnjost i budućnost.

## 4. ANALIZA POSLOVANJA SREDNJIH I MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ U BUDUĆNOSTI

Nitko ne može sa sigurnošću predvidjeti kako će poduzetništvo, pa tako i obiteljsko poduzetništvo, izgledati, ali sigurno je da neće biti ponavljanja stvari koje su već viđene. „Pod utjecajem globalnih promjena i obiteljsko poduzetništvo se mijenja. U razvoju suvremenog obiteljskog poduzeća javljaju se tri pitanja:

1. Kako će izgledati obiteljsko poduzetništvo u budućnosti?
2. Koja su to područja ljudskog djelovanja na kojima će se poduzetničke ideje generirane u obiteljima i obiteljskim poduzećima najbrže implementirati?
3. Tko će implementirati očekivane promjene u buduće obiteljske poslovne pothvate?“<sup>21</sup>

„Obiteljske tvrtke omiljene su u svijetu biznisa jer podrazumijevaju dugotrajnost i tradiciju, pružaju sigurna radna mjesta, a pozitivnu sliku u javnosti imaju jer su njihovi vlasnici skloniji većem angažmanu<sup>22</sup>“. Obiteljska poduzeća optimistično gledaju prema budućnosti i još većem i boljem plasmanu na tržištu. „Unatoč izazovima usmjereni su na traženje novih poslovnih prilika kako bi nastavili vlastiti razvoj. Njihova odlučnost da uspiju te sposobnost prilagodbe tržišnim promjenama jačaju vjeru u budućnost i omogućuju rast obiteljskih poduzeća. Iz tog se razloga inovacije i poduzetništvo najčešće doživljavaju kao nerazdvojna cjelina pa se poduzetništvo uz rad, zemlju i kapital smatra četvrtim faktorom proizvodnje.“<sup>23</sup> Zbog velikog utjecaja obiteljskog poduzetništva na nacionalne ekonomije u mnogim razvijenim zemljama pa čak i u Republici Hrvatskoj se sve više govori o potrebi primjena različitih programa i instrumenata ekonomske politike koje prepoznaju specifičnosti obiteljskih poduzeća.

---

<sup>21</sup> D. Kružić, I. Bulog, Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, 2012., str. 250.

<sup>22</sup> Budućnost obiteljskih tvrtki, Lider.hr, (Internet), raspoloživo na:  
<http://lider.media/konferencijskevijesti/liderova-konferencija-o-buducnosti-obiteljskih-tvrtki-18-veljace/>  
(6.8.2019.)

<sup>23</sup> D. Kružić, I. Bulog, Ibidem, str.250

#### 4.1.Vođenje malog poduzeća

Mala poduzeća poželjna su u svakom gospodarstvu neke države zato što obogaćuju raznovrsnost ponude i potražnje pa samim time i povećavaju BDP države u kojoj djeluju. Struktura malog poduzeća je uglavnom linijska, što znači da ima manje razina, ali je zbog toga komunikacija unutar poduzeća puno brža i efikasnija. Kada bi slučajno došlo do sukoba u poduzeću, on bi se zbog brže komunikacije mogao efikasnije riješiti i sa što manje troškova pa se zbog toga može reći da su mala poduzeća elastičnija i u radu produktivnija. Danas je za uspješno poslovanje važna kreativnost i inovativnost, a upravo su to karakteristike malih poduzeća. Što se tiče samog otvaranja poduzeća danas nisu potrebna velika financijska sredstva jer sa svega 10,00 kn možete otvoriti svije poduzeće, zbog toga su prilikom osnivanja ili tijekom poslovanja rizici puno manje nego kod velikih poduzeća. U malim poduzećima vlasnik je ujedno i poduzetnik i menadžer pa se stoga i malim poduzećima lakše upravlja jer one poslove koji se obavljaju na višim razinama menadžmenta donosi jedna osoba koja točno zna što je najbolje za njegovo poduzeće. Za mala poduzeća je karakterističan relativno velik stupanj rekonstrukcije sredstava rada i njihovo bolje iskorištavanje. To znači da se ona brže prilagode novim potrebama rada. Mala poduzeća omogućuju brzu primjenu novih tehnoloških rješenja zbog toga što postoji manji broj zaposlenika koje je lakše educirati o radu nove tehnologije.

„Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva Republike Hrvatske malo gospodarstvo čine subjekti koji:

- 1) zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika,
- 2) u poslovanju su neovisni,
- 3) prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.

Subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na

tržištu. Prema veličini razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti malog gospodarstva.<sup>24</sup>

Tablica 1. Kategorije malog gospodarstva u RH

Kategorija poduzeća	Godišnji broj zaposlenih	Ukupan godišnji prihod	Zbroj bilance
Mikro	<10	≤ 2 mil. eura	≤ 2 mil. eura
Malo	<50	≤ 10 mil. eura	≤ 10 mil. eura
Srednje	<250	≤ 50 mil. eura	≤ 43 mil. eura

Izvor: <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/> (pristupljeno 10.8.2019.)

„Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe, koje:

- 1) prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika,
- 2) prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.

Mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne koje:

- 1) prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika,
- 2) prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.

Srednji subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe čiji je godišnji prosječni broj radnika manji od 250, ukupni godišnji promet do 50.000.000,00 eura ili zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina u vrijednosti do 43.000.000,00 eura.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, Članak 2 (10.8.2019.)



## 4.2. Struktura obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj

Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojima se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj. Jednom riječju obiteljsko poduzetništvo jedinstvena je prilika kako dobru poslovnu ideju unovčiti i od nje stvoriti profit za poduzeće ali i za obitelj. „Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućava identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku i FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja.“<sup>26</sup> Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte u Republici Hrvatskoj također ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća već samo prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jednoj od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima. U prošlosti, obrt je gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“, dok danas obrt predstavlja pravni okvir koji se u različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika kao što su razina osobne odgovornosti, plaćanje poreza i dr. Po svemu sudeći onda i nije neka negativna vijest kada se govori o tome kako nitko ne želi investirati u Hrvatsko gospodarstvo kada niti ne postoji zakonska regulativa djelatnosti po kojoj bi točno bila definirana svaka djelatnost.

„S ciljem pristupanja svijetu obiteljskog poduzetništva i načinima ostanka na tržištu u budućnosti, potrebno je znanje kako pretvoriti poduzetničku prigodu u poduzetničku praksu. Znanje je isto tako potrebno kako bi se uočilo i shvatilo pred kakvim izazovima, okolnostima, teškoćama, neizvjesnostima i promjenama obitelji i njihova poduzeća djeluju, uz iznimno turbulentnu okolinu prepunu rizika.“<sup>27</sup> Zato je potrebno imati dobro postavljene strategije djelovanja za buduća razdoblja, te imati dobro razrađen poslovni plan bez kojega se niti ne treba ulaziti u poslovan proces jer u suprotnom se može desiti da sve što smo do sada stvorili propadne u roku jedne sekunde.

---

<sup>25</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, Članak 3 (10.8.2019.)

<sup>26</sup> Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>, pristupljeno 17.9.2019.

<sup>27</sup> D. Kružić, I. Bulog, Ibidem, str.252

Tablica 2. Struktura obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj s obzirom na veličinu od 2013. do 2017. godine

	2013. g		2014. g		2015. g		2016. g		2017.g	
	Br. subjekata	%	Br. Subjekata	%	Br. subjekata	%	Br. subjekata	%	Br. subjekata	%
<b>Sektor malih i srednjih poduzeća*</b>	100.841	99,7	104.116	99,7	106.221	99,7	114.156	99,7	119.751	99,7
<b>Mikro i mala poduzeća</b>	99.573		102.895		105.029		112.809		118.352	
<b>Srednja poduzeća</b>	1.268		1.221		1.192		1.347		1.400	
<b>Velika poduzeća</b>	350	0,3	354	0,3	348	0,3	327	0,3	329	0,3
<b>Ukupno</b>	101.191	100	104.470	100	106.569	100	114.483	100	120.081	100

\* U cijelom tekstu naziv „sektor malih i srednjih poduzeća“ uključuje mikro, mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj kroz promatrano razdoblje

Izvor : CEPOR, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018 (pristupljeno 28.8.2019.)

U gospodarstvu Hrvatske 2017. godine mala i srednja obiteljska poduzeća (MPS) imaju udio od 99.7%, što je konstanta u cijelom promatranom razdoblju. Iz tablice može se iščitati kako se broj srednjih i malih obiteljskih poduzeća u promatranom razdoblju kontinuirano rastao dok je broj velikih obiteljskih poduzeća u malom padu s obzirom na mala i srednja obiteljska poduzeća. Isto tako može se primijetiti kako je i udio u malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu puno veći nego kod velikog obiteljskog poduzetništva.

Tablica 3. Veličina poduzeća, zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2016. i 2017. godini u Hrvatskoj

Ekonomski i kriteriji valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2016.	2017.	2016.	2017.	2016.	2017.	2016.	2017.
Broj zaposlenih	232.898	242.867	222.772	229.752	166.274	173.713	231.166	236.552
Zaposlenost (udio)	27,3%	27,5%	26,1%	26,0%	19,5%	19,7%	27,1%	26,8%
Ukupan prihod (mil. kn)	87.052	94.384	149.443	161.307	141.579	148.281	255.035	274.423
Ukupan prihod (udio)	13,7%	13,9%	23,6%	23,8%	22,4%	21,9%	40,3%	40,5%
Izvoz (000 kn)	8.801.609	10.121.387	23.172.448	26.989.911	34.045.279	35.254.300	53.414.542	65.477.447
Izvoz (udio)	7,4%	7,3%	19,4%	19,6%	28,5%	25,6%	44,7%	47,5%

Izvor: CEPOR, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018 (pristupljeno 28.8.2019.)

Mikro, mala i srednja obiteljska poduzeća zapošljavaju gotovo tri četvrtine (73,2%) svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2017. godini, i taj udio je bez veće promjene u odnosu na 2016. godinu. Ako se pogleda tablica 3 primijetit će se odmah da unutar sektora posebno se ističu mikro obiteljska poduzeća koja zapošljavaju 27,5% svih zaposlenih u poslovnim subjektima. Broj zaposlenih u mikro obiteljskim poduzećima u 2017. godini porastao je u odnosu na 2016. godinu za 4,3%, u malim obiteljskim poduzećima za 3,1%, u srednjim obiteljskim poduzećima za 4,5%, te u velikim obiteljskim poduzećima za 2,3%.

U 2017. godini udio mikro, malih i srednjih obiteljskih poduzeća u ukupnom prihodu ostvarenom na razini Hrvatske iznosio je 59,6%, što predstavlja neznatno smanjenje u odnosu na 2016. godinu. Međutim, kada se uzmu u obzir promjene u prihodima ovisno o veličini poduzeća one su uočljivije. Ukupan prihod mikro

obiteljskih poduzeća u 2017. godini porastao je za 8,4%, malih obiteljskih poduzeća za 7,9%, srednjih obiteljskih poduzeća za 4,7% a velikih obiteljskih poduzeća za 7,6% u odnosu na 2016. godinu.

U ukupno ostvarenom izvozu hrvatskih poduzeća u 2017. godini, sektor malih i srednjih obiteljskih poduzeća sudjeluje s udjelom od 52,5%, što predstavlja povećanje od 2,8 postotnih bodova u odnosu na 2016. godinu. Vrijednost izvoza mikro obiteljskih poduzeća u 2017. godini povećala se za 15%, malih obiteljskih poduzeća za 16,5%, srednjih obiteljskih poduzeća za 3,6% te velikih obiteljskih poduzeća za 22,6% u odnosu na 2016. godinu.

Isto tako iz tablice 3 može se iščitati kako mikro obiteljska poduzeća ostvaruju najveći udio u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske, ali imaju najmanje udjela u ukupnim prihodima i izvozu. Dok velika obiteljska poduzeća pokazuju najveću produktivnost te najveću orijentiranost prema izvozu. Ovi podaci ukazuju na nedovoljno iskorišten potencijal malih i srednjih obiteljskih poduzeća u području internacionalizacije poslovanja i iskorištavanja potencijala koje pruža jedinstveno tržište Europske unije.

Tablica 4. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim obiteljskim poduzećima od 2013. do 2017. godine

Godina	Broj mikro i malih poduzeća	Broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima	Prosječan broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposleniku (u kn)
2013.	99.573	414.507	4,2	206.905	499.159
2014.	102.895	422.238	4,1	215.807	511.103
2015.	105.029	432.934	4,1	226.110	522.273
2016.	112.809	455.670	4,0	236.495	519.005
2017.	118.352	472.619	4,0	255.691	541.009

Izvor: CEPOR, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018 (pristupljeno 28.8.2019.)

Iz tablice 4 može se vidjeti kako prosječan broj zaposlenika u mikro i malim obiteljskim poduzećima bilježi kontinuirani trend blagog smanjivanja u razdoblju od 2013. godine kada je iznosio prosječno 4,2 zaposlenika do prosječno 4 zaposlenika u 2017. godini. U isto vrijeme ukupni prihodi po zaposlenom u mikro i malim obiteljskim poduzećima kontinuirano rastu ostvarivši ukupno povećanje od 8,4% u 2017. godini u odnosu na 2013. godinu.

Tablica 5. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim obiteljskim poduzećima od 2013. do 2017. godine

Godina	Broj srednjih poduzeća	Broj zaposlenih u srednjim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u srednjim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2013.	1.268	150.605	118,8	112.309	745.719
2014.	1.221	145.246	118,9	112.320	773.309
2015.	1.192	147.250	123,5	119.100	808.828
2016.	1.347	166.274	123,4	141.579	851.480
2017.	1.400	173.713	124,1	148.281	853.598

Izvor : CEPOR, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018 (pristupljeno 28.8.2019.)

Kroz tablicu 5 može se iščitati podatak kako prosječan broj zaposlenih u srednjim obiteljskim poduzećima kontinuirano raste u promatranom razdoblju od prosječno 118,8 zaposlenika u 2013. godini do prosječno 124,1 zaposlenika u 2017. godini. Ukupan prihod po zaposlenom, kao i kod mikro i malih obiteljskih poduzeća, kontinuirano raste što ukazuje na povećanje produktivnosti i konkurentnosti mikro, malih i srednjih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj što je dobra vijest za budućnost poslovanja obiteljskih ali i drugih poduzeća.

Kada bi svi ovi podaci o mikro, malim i srednjim obiteljskim poduzećima u narednim godinama nastavili svoj trend rasta i probijanja na tržište Europske unije onda bi to bio jedan odličan pokazatelj za razvoj gospodarstva Hrvatske. Obiteljsko poduzetništvo tako za sada prema dosadašnjim podacima ima svijetlu budućnost i puno mogućnosti za uspjeh. Ako se uzima u obzir i to da se u ovom trenutku Hrvatska nalazi u situaciji da jako puno mladih odlazi iz zemlje u nadi da će negdje drugdje biti bolje plaćeni za posao koji obavljaju uvijek postoji onaj mali broj ljudi koji ne žele napustiti svoju zemlju i koji će probat pokrenuti svoj vlastiti posao u svojoj zemlji. S činjenicom da Hrvatska ima jako puno kreativnog i kvalitetnog kadra za zapošljavanje vrlo je vjerojatno da će onda pokretanje vlastitog posla i ulazak na tržište rada biti puno lakši i bezbolniji, te će takve osobe potaknuti i druge da pokrenu neki svoj posao i biti će im velika inspiracija u daljnjem radu.

#### **4.3. Budućnost obiteljskih poduzeća u Europskoj uniji i Hrvatskoj**

Obiteljska poduzeća su vrlo važna u gospodarstvu, premda ne postoji službena statistika, „procjenjuje se da je između 70% i 80% ukupnog broja svih poduzeća u Hrvatskoj u kategoriji obiteljskih poduzeća te da ona zapošljavaju oko 50% ukupno zaposlenih.“<sup>28</sup>

Postoje istraživanja poput ona Europskog barometara obiteljskih poduzeća koja već dugi niz godina prikazuju i vrše analize na temelju poslovanja obiteljskih poduzeća u Europskoj uniji. U svom petom izdanju iz 2016. godine po kojemu su se po drugi puta pridružila i hrvatska obiteljska poduzeća pokazuje kako su europska obiteljska poduzeća i dalje relativno optimistično gledaju u budućnost njihova poslovanja i žele nastaviti putem uspjeha. To istraživanje se od svibnja do srpnja putem internetskog obrasca provodi među „1400 obiteljskih poduzeća u 25 zemalja Europske unije, a provodi ga zajednica Europskih obiteljskih poduzeća (EOP) i revizorska kuća KPMG. U Hrvatskoj je u istraživanju sudjelovalo oko 50 obiteljskih poduzeća, od čega 30% spada u kategoriju velikih poduzeća.“<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>, pristupljeno 17.9.2019.

<sup>29</sup> Europski barometar obiteljskih poduzeća KPMG - Croatia, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/2019/European-Family-Barometer-Croatia.PDF> pristupljeno 17.9.2019.

Kao glavni problem s kojim se obiteljska poduzeća suočavaju je politička nesigurnost („kod 37% europskih i 69% hrvatskih ispitanika“<sup>30</sup>). Taj podatak i ne čudi s obzirom da je istraživanje provedeno u periodu Brexit referenduma dok je u Hrvatskoj provođeno u periodu političke situacije i pada Vlade. Europska obiteljska poduzeća koja su opreznija u svojim planovima rasta navode želju da ostanu lideri u svojoj tržišnoj niši i kao ključni cilj navode fokus na povećanje dobiti. Kod hrvatskih ispitanika najveća je poteškoća nedostatak investicija potrebnih za rast te se, kao i europski ispitanici, fokusiraju na povećanje dobiti. Europski ali i hrvatski poduzetnici tj. ispitanici ističu kako smanjenje troška socijalnih davanja na plaću zaposlenika i administrativnih davanja povećalo rast poslovanja svakog poduzeća.

Kao neki sveukupan rezultat ovog istraživanja možemo istaknuti kako poduzetnici imaju veliko povjerenje za budućnost obiteljskog poduzetništva, a pozitivni trendovi u svim ključnim pokazateljima poslovne uspješnosti potvrđuju bolje rezultate. Istraživanje je također prikazalo i rast prihoda kod 54% europskih odnosno 48% kod hrvatskih ispitanika, „kod 30% europskih, odnosno 50% hrvatskih je ostao isti, dok se kod 16% europskih odnosno 8% hrvatskih smanjio“<sup>31</sup>, što u konačnici i nije tako loše i pokazuje kako većinu poduzeća očekuje svjetlija budućnost. Njihovo sedmo izdanje za 2018. godinu prate ove rezultate iz 2016. godine te dodatno navode kako bi trebalo ići u susret inovacijama a kao tri najvažnija problema navode rat za talente, povećanje troškova rada i političku nesigurnost. Naime, europski ispitanici jako su zabrinuti oko sposobnosti zadržavanja i zapošljavanja kvalitetnog kadra, dok je u hrvatskoj za zabrinutost jako mala jer hrvatski poduzetnici smatraju da Hrvatska ima puno kvalitetnog kadra kojega mogu zaposliti i s kime mogu dobro poslovati.

---

<sup>30</sup> Europski barometar obiteljskih poduzeća KPMG – Croatia, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/2019/European-Family-Barometer-Croatia.PDF>, pristupljeno 17.9.2019.

<sup>31</sup> Europski barometar obiteljskih poduzeća KPMG – Croatia, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/2019/European-Family-Barometer-Croatia.PDF>, pristupljeno 17.9.2019.

## ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja zajedničku uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarivanja što većega profita uz minimiziranje troškova, bez obzira na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt ili zadruga) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira. Obiteljska poduzeća pojavila su se prije 4000. godina kada još i nisu postojali toliki zakoni koji olakšavaju sam rad obiteljskih poduzeća. Obiteljsko poduzetništvo predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljeniju formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u čitavom svijetu. Prije pojave dioničkih društava, obiteljsko poduzetništvo predstavljalo je jedini oblik organizacije poslovanja, a danas predstavlja najzastupljeniji oblik poslovanja te je prijelomna točka razvoja domaće, ali ujedno i svjetske privrede.

Istarska regija, ali i cijela Republika Hrvatska ima mogućnosti i potencijale za širenje poduzetništva i malih gospodarstva kao što je vinarija Kozlović. Bez obzira na lokaciju i sjedište za koje malo ljudi zna, vinarija Kozlović uspjela je ući na svjetska tržišta i ponuditi im proizvode iznimne kvalitete i tako doći do zarade. Upravo ta mala regija i sve njezine ljepote čine vinariju drugačijom i prepoznatljivom na svjetskim tržištima. Iz tog razloga Republika Hrvatska bi trebala davati još više poticaja malim poduzetnicima koji imaju dobru ideju kako uspjeti i doći do zarade. Država bi trebala zakonski utvrditi sva bitna pitanja koja se odnose na osnivanje i poslovanje poduzeća a kojima se štite interesi svih sudionika u poslovanju i tako stvoriti siguran pogled u poslovanju poduzetnika.

Ekonomska razvijenost je bitan uvjet za razvoj poduzetništva s obzirom da ekonomski razvijena sredina stvara nove potrebe koje treba zadovoljiti. Stoga u razvijenim zemljama postoji mnoštvo poduzeća iz veoma različitih područja i grana koja nastoje zadovoljiti rastuću potražnju. U Hrvatskoj, mala i srednja poduzeća kreiraju velik broj novih radnih mjesta iz čega se vidi njihov ogroman značaj za rast i razvoj cjelokupnog društva. Uz navedeno, mala i srednja poduzeća pozitivno utječu na porast inovacija, popunjavanje tržišnih niša, povećavaju konkurentnost te na taj način promoviraju ekonomsku efikasnost i potiču poduzetnički duh u državi.



## POPIS LITERATURE

### **Knjige:**

- D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, D. Kružić, M. Lovrinčević, A. Ostojić Mihić, Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu, 2016.
- D. Kružić, I. Bulog, Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, 2012.
- M. Buble, D. Kružić, Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb, 2006.
- M. Škrtić i M. Mikić, Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.
- M. Škrtić, Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.

### **Online članci:**

- Budućnost obiteljskih tvrtki, Lider.hr, (Internet), raspoloživo na: <http://lider.media/konferencijskevijesti/liderova-konferencija-o-buducnosti-obiteljskih-tvrtki-18-veljace/> (6.8.2019.)
- Hrvatska 365 gourmet, <https://www.crogourmet365.hr/ugostitelji/proizvodjaci/vinarija-kozlovic-79> , (26.7.2019.)
- Istria experience, <http://www.istriaexperience.com/hr/vinarija-kozlovic-5>, (26.7.2019.)
- Večernji list, <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/kozlovic-u-momjanu-gradi-novi-podrum-vrijedan-2-milijuna-eura-319915>, ( 26.7.2019.)
- Večernji list, <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/vinarija-kozlovic-proglasena-jednom-od-najljepsih-na-svijetu/4334667/> (26.7.2019.)

### **Internet izvori:**

- APPRRR – agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, URL: <https://www.aprrr.hr/o-nama/> (20.7.2019.)
- CEPOR – centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, URL: <http://www.cepor.hr/> (20.7.2019.)
- CEPRA – centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, URL: <http://www.cepor.hr/cepra/o-nama/> (5.6.2019.)
- Europski barometar obiteljskih poduzeća KPMG – Croatia, URL: <https://home.kpmg/hr/en/home/insights/2019/02/Europski-barometar-obiteljskih-poduzeca.html> (17.9.2019.)
- Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, URL: <http://zadruga.coop/hr/o-nama> (17.9.2019.)
- Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2019. godina (28.8.2019.)
- KPMG International Cooperative (NL), URL: <https://home.kpmg/hr/en/home.html> (28.8.2019.)
- MINGO – ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, URL: <https://www.mingo.hr/> (20.7.2019.)
- Vinarija „Kozlović“, URL: <https://www.kozlovic.hr/> (20.7.2019.)
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16 (10.8.2019.)

## POPIS TABLICA

1. Tablica: kategorije malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj str. 25
2. Tablica: struktura poduzeća u Hrvatskoj s obzirom na veličinu od 2013. do 2017. godine str. 27
3. Tablica: veličina poduzeća, zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2016. i 2017. godini u Hrvatskoj str. 28
4. Tablica: prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima od 2013. do 2017. godine str. 29
5. Tablica: prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima od 2013. do 2017. godine str. 30

## PRILOG

Popis priloga: fotografije

Fotografija broj 1 - vinarija „Kozlović“



Fotografija broj 2 - nasadi vinograda u dolini Valle s obiteljskom kućom i novo uređenim podrumom



Fotografija broj 3 – nasadi vinograda na brdašcu Santa Lucia nedaleko od Buja



Fotografije broj 4, 5, 6 i 7 – novouređeni i adaptirani podrum sa salom za degustaciju i druženja





## SAŽETAK

Završnim radom obuhvaća se pojam obiteljskog poduzetništva. Obiteljska poduzeća bitan su faktor za razvoj svakog gospodarstva. s obzirom na njihovu veliku važnost u gospodarstvu, potrebno je svakog dana sve više poticati razvoj takvog oblika poslovanja. nekada su obiteljska poduzeća bili obrti koji su se nasljeđivali s „koljena na koljeno“, a danas su to poduzeća koja se najvećim dijelom nalaze u sektoru mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća. Danas je za uspješno poslovanje važna kreativnost i inovativnost, a upravo su to karakteristike malih obiteljskih poduzeća. S ciljem pristupanja svijetu obiteljskog poduzetništva i načinima ostanka na tržištu, potrebno je znanje kako pretvoriti poduzetničku prigodu u poduzetničku praksu a tu nam danas puno pomažu razne institucije osnovane s ciljem podupiranja bilo kakvog oblika poduzetništva. Obitelj i posao su u obiteljskom poduzetništvu međusobno su isprepleteni i povezani pojmovi zbog toga je potrebno imati dobre odnose s članovima obitelji i kada dođe do problema treba ga riješiti mirnim putem i razgovorom. Danas obiteljsko poduzetništvo predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u čitavom svijetu i gotovo je nezamišljivo živjeti bez njega i proizvoda koje takva poduzeća proizvode i stavljaju na tržište.

**Ključne riječi:** obitelj, poduzetništvo, nasljeđivanje, mala poduzeća, srednja poduzeća, članovi obitelji, prihod, kreativnost i inovativnost

## **SUMMARY**

My final paper covers the term of family entrepreneurship. Family businesses are an essential factor for the development of every economy. Due to their great importance in the economy, it is necessary to increasingly encourage the development of this type of business every day. Once upon a time, family-owned enterprises were trades that were inherited from generation to generation, while today they are mostly located in the micro, small, medium and large enterprises. Creativity and innovation are the most important element for a successful business, and these are precisely the characteristics of small family businesses. In order to gain access to the world of family entrepreneurship and ways of staying on the market, we need to know how to turn an entrepreneurial opportunity into an entrepreneurial practice, and today many institutions established with the purpose of supporting any form of entrepreneurship help us a lot. Family and business are in the family business completely intertwined and related concepts, so it is necessary to have good relationships with all family members and when problems arise they should be resolved immediately peacefully and by conversation. Family entrepreneurship is today the most popular and widely represented form of business organization and management worldwide and it is almost inconceivable to live without it and without the products that such businesses put on the market.

**Keywords:** family, entrepreneurship, inheritance, small businesses, medium-sized enterprises, family members, income, creativity and innovation