

# Funkcioniranje obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

---

**Kokić, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:981130>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-31**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Dislocirani studij Biograd na Moru**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**IVAN KOKIĆ**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Biograd na Moru, rujan 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Dislocirani studij Biograd na Moru**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**FUNKCIONIRANJE OBITELJSKOG**  
**PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ**

**Mentor:**  
**dr. sc. Pave Ivić**

**Naziv kolegija:**  
**OSNOVE PODUZETNIŠTVA**

**Student:**  
**Ivan Kokić**

**JMBAG studenta:**  
**5-016/16 PEI**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>1. PODUZETNIŠTVO.....</b>	<b>4</b>
1.1 POJAM I KARAKTERISTIKE PODUZETNIŠTVA.....	5
1.2 POJAM I VRSTE PODUZETNIKA.....	7
1.3. PREDNOSTI I NEDOSTACI ULASKA U PODUZETNIŠTVO .....	9
<b>2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO.....</b>	<b>10</b>
2.1 KARAKTERISTIKE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	11
2.1.1 Prednosti obiteljskog poduzetništva .....	13
2.1.2 Nedostaci obiteljskog poduzetništva .....	15
2.2 VRSTE OBITELJSKIH PODUZEĆA .....	16
2.3. PRIMJERI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ ..	18
2.3.1. Agrokor d.d. ....	19
2.3.2. Gavrilović d.o.o.....	20
<b>3. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>22</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>24</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>25</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>25</b>

## 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, a, isto tako, obiteljska poduzeća imaju različite izvore financiranja.

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:** obiteljsko poduzeće, gospodarstvo, profit, tržište

## **FAMILY ENTREPRENEURSHIP**

### **ABSTRACT**

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 business, economy, profit, market

## 1. UVOD

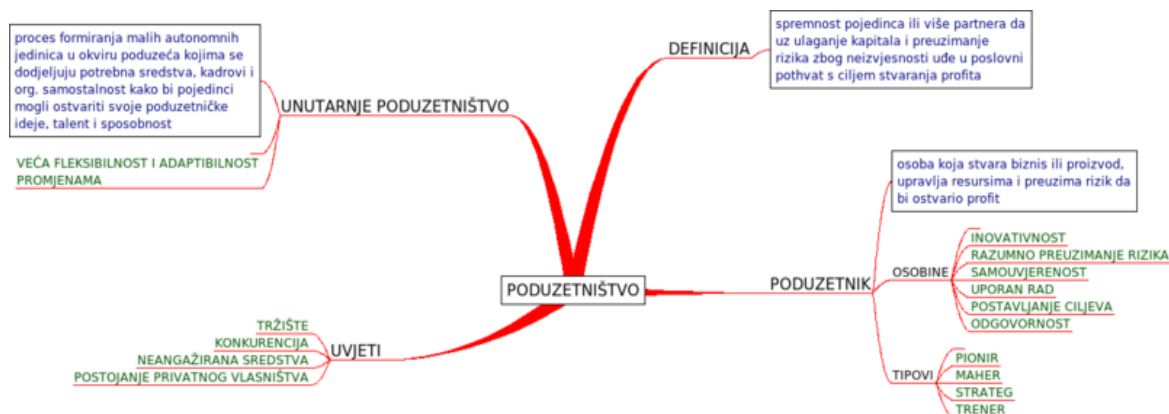
Obitelj je zajednica koju povezuju emocije, odanost, pripadnost i briga za svoje članove. Poduzeće je zajednica u kojoj ljudi imaju iste poslovne interese. Za razvoj poduzetništva važna je potpora obitelji, a ukoliko se najmanje dva člana obitelji većinski vlasnici poduzeća onda se to poduzeće može nazvati obiteljskim poduzećem. U takvim poduzećima vrlo je važno unaprijed definirati pravila i obrasce ponašanja kako se ne bi previše preklapala poslovna i obiteljska sfera. Obitelj se temelji na osjećajima, jednakosti i to članstvo postoji za cijeli život, dok se poslovni svijet temelji na zajedničkim interesima, rješavanju zadataka i članstvo traje dok se postižu rezultati. 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. Metode koje su korištene u radu su metode analize i sinteze, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

U prvom poglavlju obuhvaćena je definicija poduzetništva i poduzetnika, vrste poduzetnika, a u drugom poglavlju teorijski je obrađena tema obiteljskog poduzetništva, navedene su prednosti i nedostaci prilikom poslovanja svakog obiteljskog poduzeća te su prikazane vrste obiteljskih poduzeća. U trećem poglavlju navedena su obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj Agrokor d.d. i Gavrilović d.o.o. Također je prikazan i objašnjen životni ciklus kroz koji prolazi svako obiteljsko poduzeće. Na samome kraju rada prikazana su zaključna razmatranja, popis literature te popis slika i tablica.

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. Sam naziv „obiteljsko poduzetništvo“ ukazuje da je ključna riječ obitelj, tj. skupina ljudi s kojom se živi i odrasta, te na kraju i posluje. Danas su obiteljska poduzeća vrlo zastupljena u svijetu te su važan dio svakog gospodarstva, međutim u Republici Hrvatskoj je ta zastupljenost vrlo mala stoga bi trebalo poraditi na tome.

## 1. PODUZETNIŠTVO

Jedinstvena definicija poduzetništva teško je određena, 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. (Škrtić, 2006, 12.) Poduzetništvo je također dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Takvu vrijednosti stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena, i/ili karijere.



Slika 1. Mentalna mapa poduzetništva

Izvor: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetni%C5%A1tvo#/media/Datoteka:Mind-map-poduzetnistvo.png>  
(pristupljeno: 09.09.2019.)



## 1.1 POJAM I KARAKTERISTIKE PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo ne podrazumijeva nužno gospodarsku aktivnost, već je manifestacija poduzetničkih karakteristika moguća i u društvenim područjima. Osobe mogu biti poduzetne (kreativne, inovativne, sklone timskom radu, odgovorne, samostalne, sklone preuzimati rizik i dr.) i izvan gospodarskih aktivnosti. Poduzetništvo podrazumijeva potrebu da se radi na drugačiji način i, sukladno tome, Europski referentni okvir ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje definira poduzetništvo kao sklonost unošenja promjena i sposobnost da prihvaćamo, podržavamo i prilagođavamo inovacije vanjskih čimbenika. Poduzetništvo podrazumijeva prihvaćanje odgovornosti za vlastite postupke, bilo pozitivne bilo negativne, razvijanje strateške vizije, postavljanje ciljeva i njihovo postizanje te motiviranost za njihov uspjeh. No, uobičajeno je poduzetništvo i poduzetničke aktivnosti izjednačiti s gospodarskim aktivnostima.

Poduzetništvo bi se moglo definirati kao kreativna aktivnost usmjerena na optimalno komuniciranje proizvodnih činitelja kojim se, primjerenim ulaganjem i motiviranim ponašanjem, uz razumno preuzimanje rizika, ostvaruju određeni ciljevi i odgovarajući ekonomski efekti. Poduzetništvo se definira i kao proces stvaranja nečega novoga, pod pretpostavkom rizika i nagrada. Poduzetništvo uključuje stvaranje nečega novog, traži predanost u obliku potrebnog vremena i truda, donosi nagrade u obliku novca, profita, preuzima se potreban rizik. Funkcionalne karakteristike poduzetništva su:<sup>1</sup> altruizam, hrabrost, kreativnost i inovativnost, mudrost, samostalnost, odgovornost, poštenje, radoholičnost, samouvjerenost, sklonost razumnom preuzimanju rizika, strpljenje, stvaralaštvo, svrhovitost, upornost te vizionarstvo.

**Altruizam** označava spremnost poduzetnika na razumijevanje interesa drugih. U poduzetništvu ga se povezuje s poštenjem i etičnošću poslovanja.

**Hrabrost** predstavlja karakteristiku osoba koje su spremne na razumno preuzimanje rizika.. Poduzetnička hrabrost temelji se na visokoj razini znanja i informiranosti o rizičnosti posla te spremnosti na uspjeh, ali i na mogućí neuspjeh.

**Kreativnost i inovativnost** predstavljaju karakteristike bez kojih nema poduzetništva. Poduzetnik obične stvari vidi na nov i neobičan način i takva je misaona transformacija nužni uvjet svake nove ideje. Ove dvije karakteristike uključuju sposobnost drugačijeg, stvaralačkog razmišljanja i djelovanja, spremnost i otvorenost za kreiranje novih ideja. Kreativnost je podloga za inovativnost, a inovacija je rezultat kreacije. Poduzetnici osmišljavaju inovaciju u obliku novih proizvoda ili usluga, a nude ih tržištu u očekivanju profita.

---

<sup>1</sup> <http://recupero.com.hr/blog-objava/poduzetnistvo/> (pristupljeno: 08.09.2019.)

**Mudrost** je karakteristika koja je rezultat razumna ponašanja povezana s iskustvom, tj. to je upravljanje znanjem i iskustvom te primjena tog i takvog znanja. Mudar poduzetnik uočava poslovne prigode i mogućnosti svojih suradnika.

**Samostalnost** predstavlja osnovni poduzetnički stav temeljem kojeg poduzetnici samostalno uočavaju i kreiraju poslovne prilike s ciljem svrhovite realizacije.

**Odgovornost** pretpostavlja želju za uspjehom i, kao takva, odgovornost je slojevita. Poduzetnik je odgovoran prema samome sebi, obitelji, državnim obvezama, prirodi, zaposlenicima, kupcima i dobavljačima i drugima.

**Poštenje** osigurava temeljne pretpostavke za svekoliki uspjeh jer se moralna načela sve više uvažavaju u odnosu na beskrupulozno stjecanje profita.

**Radoholičnost** je uvjetna karakteristika za uspješnog poduzetnika jer bi svaki poduzetnik trebao posjedovati visoku razinu radnih navika (točnije, ne miruje i zaljubljen je u svoj posao).

**Samouvjerenost** označava karakteristiku poduzetnika da vjeruju u sebe i svoje sposobnosti. To je svakako karakteristika koja je urođena, ali dolazi do punog značaja uz znanje i iskustvo.

**Sklonost razumnom preuzimanju rizika** je potrebna jer su poduzetnici osobe koje svjesno riskiraju da bi ostvarili određeni profit. Poduzetnicima su zanimljivi i nesigurni, profitabilniji poslovi i stoga je nužna razumnost u preuzimanju rizika. Do mnogih, najplemenitijih pothvata u životu možda uopće ne bi ni došlo da su se mogle predvidjeti poteškoće u realizaciji.

**Strpljenje** poduzetniku osigurava realizaciju najambicioznijih ciljeva i to je jedno od temeljnih načela moći etičkog poslovanja.

**Stvaralaštvo** je poduzetnička karakteristika koja je svojevrsna kombinacija kreativnosti i inovativnosti. Označava osobinu i nastojanje stvaranja nečeg novog, originalnog i drugačijeg od drugih, a ogleda se u pokretanju različitih aktivnosti, kombiniranju raznih činitelja proizvodnje, prodaje ili stvaranju novih proizvoda.

**Svrhovitost** jest iznimno važna karakteristika jer je potrebno imati dugoročne ciljeve kako se ne bi razočarali zbog kratkoročnih neuspjeha. Svrhovitost znači ciljano ponašanje, kombiniranje različitih aktivnosti i resursa s ciljem postizanja određenih rezultata. Poduzetnici stalno formuliraju nove ciljeve i načine realizacije tih ciljeva.

**Upornost** kojom se prevladavaju problemi i prepreke, pa ako su poduzetnici uvjereni u pozitivan, jasan cilj poduzetničkog pothvata, upornošću će ga i realizirati. Ako i dožive neuspjeh, upornost ih vodi ka novim pokušajima i traženju novih, kvalitetnijih rješenja.

**Vizionarstvo** kao poduzetnička karakteristika pretpostavlja uočavanje dobrih poslovnih prilika, tj. predviđanje budućih događaja. Značajno je predviđanje tržišnih i poslovnih promjena, razvoj

znanosti i tehnologije, zahtjeva kupaca, političkih i društvenih promjena te, temeljem toga, odrediti smjernice poslovne politike.<sup>2</sup>

## 1.2 POJAM I VRSTE PODUZETNIKA

Pojam poduzetnika upotrebljava se svakodnevno u različitim djelatnostima. Poduzetnik je svaka osoba koja je nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna na rizik, te upravlja poduzećem na temelju inovacija i stalnog rasta i razvoja. Poduzetnik je inovator, tj. pojedinac koji razvija nešto novo i jedinstveno, a sposoban je pronalaziti uspješne poslovne ideje, poslovne akcije, mjesto na tržištu, uočiti najnoviju tehnologiju i slično. Za poduzetnika 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. (Škrtić, 2006) 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, a konkurencija oštrija.

Uspješan poduzetnik mora, prije svega, biti domišljat, sposoban za inovativno razmišljanje, za planiranje poslovne akcije, zatim mora biti dobar organizator, znati motivirati ljude, znati prenijeti odgovornost uz diskretnu kontrolu te biti strpljiv, sistematičan i uporan. Također, svaki uspješan poduzetnik mora znati na optimalan način upravljati ljudima, financijama te informacijama, ali mora biti i dobar menadžer. Osim sposobnosti inicijative i vodstva, mora imati i sposobnost upravljanja.

„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.“ (Škrtić, 2006, 64.) Glavni cilj svakog poduzetnika prilikom poduzimanja nekog poduzetničkog pothvata jest ostvarenje profita, tj. dobiti. Svaki je poduzetnik izložen velikom stupnju rizika prilikom takvog poslovanja. Poduzetnički rizik odnosi se na mogućnost donošenja pogrešne odluke zbog nekog nepredvidivog događaja a 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 tipa poduzetnika: idealisti, optimizatori, radnici, žongleri i održavatelji. (Škrtić, 2006) Njihove karakteristike prikazane su u tablici 1.

---

<sup>2</sup> <http://recupero.com.hr/blog-objava/poduzetnistvo/> (pristupljeno: 08.09.2019.)

Tablica 1. Vrste poduzetnika

PODUZETNIK	KARAKTERISTIKE
<p><b>IDEALIST</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kao razlog svog ulaska u poduzetničke vode navodi sjajnu poslovnu ideju ili rad na nečem posebnom</li> <li>• uživa u kreativnom radu, no nestrpljiv je u izvršavanju administrativnih i pravnih pitanja kao i financijskih analiza</li> <li>• u ovu kategoriju poduzetnika ubraja se oko 24% poduzetnika</li> </ul>
<p><b>OPTIMIZATOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uživa u slobodi i fleksibilnosti i ne želi raditi za nekog drugog</li> <li>• želi razvoj svojim poduzećima, usredotočen na profit, a ne na prihode</li> <li>• vješt u financijskim pitanjima i rabi tehnologiju u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti</li> <li>• čine 21% poduzetnika</li> </ul>
<p><b>RADNIK</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voli svoj posao i u usporedbi s drugim grupama uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva</li> <li>• orijentiran na detalje i rast poduzeća</li> <li>• financijski agresivan i detaljno nadzire poslovanje poduzeća</li> <li>• čine oko 20% poduzetničke populacije</li> </ul>
<p><b>ŽONGLER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• najviše zaokupljen upravljanjem poslovanja</li> <li>• teško mu je delegirati ovlasti i odgovornost, pa često sve poslove obavlja sam (rezultat toga je nedostatak vremena za obavljanje svih poslova)</li> <li>• vrlo energična osoba koja simultano obavlja nekoliko poslova</li> <li>• čine oko 20% poduzetničke populacije</li> </ul>
<p><b>ODRŽAVATELJ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umjesto da započiju od nule, svoje poduzeće najčešće stječe kupnjom ili naslijeđem</li> <li>• od svih pet grupa, njemu je „najneugodnije“ s tehnologijom pa preferira detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema</li> <li>• ne teži postizanju značajnih stopa rasta</li> </ul>

- balansiranje između poslovnog i obiteljskog života vrlo mu je važno
- najmanja grupa koju čini oko 15% svih poduzetnika

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

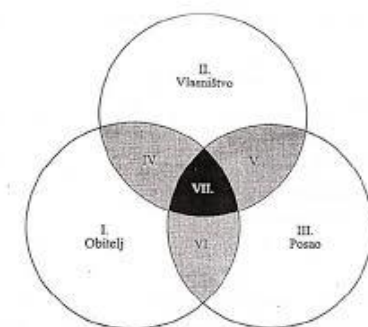
### 1.3. PREDNOSTI I NEDOSTACI ULASKA U PODUZETNIŠTVO

„Empirijska istraživanja pokazuju kako vlasnici malih poduzeća vjeruju da će napornim radom zaraditi više novaca i da će biti sretniji nego u velikom poduzeću.“ (Škrtić, 2006, 20.) 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 samo ispunjavanja. Osobe koje se odlučuju za ulazak u poduzetništvo, nerijetko su itekako priznate u društvu. Često su vlasnici malih poduzeća najcjeljeniji članovi svojih zajednica, jer svoje poslovanje temelje na povjerenju i poštenju.

Nasuprot ovih pozitivnih, javljaju se i one negativne strane. 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 uloženg kapitala, koji je usko povezan sa prvim nedostatkom. Nerijetko dolazi do zatvaranja malih i srednjih poduzeća zbog prevelike konkurencije, 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, te više od 7 dana u tjednu. Poduzetnici su na taj način uvelike izloženi stresu. Pokretanje poslovanja zahtjeva posvećenost, disciplinu i upornost. Svaki poduzetnik zna da ga prepreke ne smiju obeshrabriti, već samo potaknuti da ono što radi, radi još bolje.

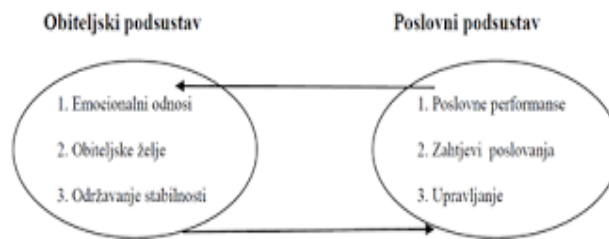
## 2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko poduzetništvo ima više vrsta definicija. Jedna od definicija obiteljskog poduzetništva (eng. *family business*) opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti radi ostvarenja profita. Strateško odlučivanje u takvim organizacijama kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. 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 (Škrtić i Mikić, 2011.). Prihvaćajući temeljne kriterije, za preciznije određenje obiteljskog biznisa, moguće je koristiti se i dodatnim kriterijima kao što su: postotak vlasništva nad poduzećem, utjecaj pri glasanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, stupanj utjecaja na donošenje strateških odluka, uključenost više generacija u posao, aktivni menadžment obiteljskih članova itd. (Buble i Kružić, 2006). Iz navedenoga se može zaključiti da obiteljsko poduzetništvo karakterizira preklapanje i interakciju podsustava – posla, obitelji i vlasništva što je grafički prikazano na slici 1.



**Slika 2. Tri elementa za definiranje obiteljskog poduzetništva**

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



**Slika 3. Specifičnosti obiteljskog poduzeća**

Izvor: Kružić D (2004.): Obiteljski biznis, RRIF Zagreb str. 36.

## 2.1 KARAKTERISTIKE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA




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, 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. Prema Buble (2003) obiteljsko poduzeće obuhvaća sljedeća tri elementa:

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

Obiteljsko poduzeće je, prema Marinu Buble (2003) 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. Prema Kuvačić (1999) pod oblikom obiteljskog biznisa pretpostavlja se 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 raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi biznis zadržati u obitelji.“ (Kružić, 2004., 5)

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

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ efektivna kontrola strateškog odlučivanja</li> <li>○ namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji</li> </ul>	<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>	<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><b>NIZAK STUPANJ DIREKTNE OBITELJSKE UKLJUČENOSTI</b></p>	<p><b>ODREĐENI STUPANJ OBITELJSKE UKLJUČENOSTI</b></p>	<p><b>ZNAČAJAN STUPANJ OBITELJSKE UKLJUČENOSTI</b></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. 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.

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

*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. (Bulog, 2012)

### **2.1.1 Prednosti obiteljskog poduzetništva**

U funkcioniranju svake organizacije u bilo kojem dijelu svijeta postoje brojne prednosti i nedostaci jedne organizacije u odnosu na drugu, pa tako i u slučaju obiteljskih poduzeća. Prednosti obiteljskih poduzeća su brojna, no najveći temelj uspjeha i preživljavanja svih 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,
- ✓ 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, a manje otpuštanju te
- ✓ smanjena sklonost zaduživanju.

Ako se uzmu 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 i

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. (Bulog, Kružić, 2012.)

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 se poduzeća mogu brže prilagoditi tržišnim uvjetima. U većini slučajeva, obiteljska poduzeća predstavljaju pouzdane sustave s jasnom organizacijskom kulturom i, kao takvi, ulijevaju povjerenje među kupcima, ali i klijentima.

S druge strane, Marc Dollinger (1995) ukazuje na četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća, koji se mogu iskazati na sljedeći način:

1) Financijski resursi govore o ujedinjenju 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.

### **2.1.2 Nedostaci obiteljskog poduzetništva**

Osim prethodno navedenih prednosti, obiteljska poduzeća imaju i određene nedostatke, a to su sljedeći:

- ✓ 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 ostajanja članova obitelji bez sredstava i zaposlenja),

- ✓ nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u posao te s
- ✓ sukob između želja djece i želja roditelja.

U slučajevima kada se obiteljski biznis nalazi u poteškoćama, moguća je pojava nezadovoljstva zaposlenika (tj. članova obitelji), razmirica, sukoba, pa nerijetko i do raspada obitelji. Utjecaj emocija također ima veliki značaj na konflikte u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj od posla. Također se javljaju 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“ gdje se prenaplaštena poslovna uloga negativno odražava na obiteljsku komunikaciju, identifikaciju, povjerenje i emocije. Također se javlja efekt „Obitelj prije svega“ gdje se prenaplaštena obiteljska uloga negativno održava na komunikaciju, poslovne odnose, performansu te proces odlučivanja.

## 2.2 VRSTE OBITELJSKIH PODUZEĆA

Postoje različiti tipovi (vrste) obiteljskih poduzeća, a kako bi se što preciznije odredile vrste obiteljskih poduzeća, uzimaju se u obzir sljedeći kriteriji: 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, razlikuju se tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju:

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** (eng. *active family firms*) koja su 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.

S obzirom na radnu angažiranost isključivo članova obitelji razlikuju se sljedeći oblici obiteljskih poduzetništva:

- ✓ 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 užih 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. (Kuvačić, 1999.)

Obiteljsko se poduzetništvo manifestira u različitim veličinama i oblicima i stoga se razlikuju: obrt i mala poduzeća koja imaju najčešće jednog ili eventualno dva vlasnika, srednje velika poduzeća, veliki obiteljski biznis te 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).

Također, obiteljska se poduzeća mogu 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.

Budući da se svaki uspješan posao tijekom vremena razvija, te vrlo često prerasta mogućnosti jedne obitelji, može se govoriti o trima osnovnim tipovima obiteljskih poduzeća (Škrtić i Mikić, 2011):

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

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

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

Nadalje, mnoga obiteljska poduzeća imaju izrazito kompliciranu vlasničku strukturu, najčešće uzrokovanu fiskalnim razlozima, što dodatno onemogućuje i znatno otežava pristup proučavanju prirode takvog poduzeća (Buble i Kružić, 2006).

### **2.3. PRIMJERI OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

„Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske.“ (Alpeza M, Peura K., 2012.)

Državni zavod za statistiku, FINA, ne omogućuje razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja te postojeći zakonodavni okvir ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Republici Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u RH obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem.

U Republici Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović).

S druge strane, postoje poduzeća u vlasništvu jedne fizičke osobe ili registrirani obrti, ali koja nemaju karakteristike obiteljskih poduzeća, već samo predstavljaju pravni oblik ekonomske djelatnosti. U prošlosti, obrt je gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“. Danas, obrt predstavlja pravni okvir koji se u različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika (npr. društva s ograničenom odgovornošću), kao što su razina

osobne odgovornosti te plaćanje poreza. Niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominje koncept obiteljskih poduzeća. Zakonodavni okvir u Hrvatskoj prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima. (Alpeza M, Peura K., 2012.)

Istraživanje *Family Business International Monitor* koje je provedeno među osam zapadnoeuropskih zemalja, pokazalo je da udio obiteljskih poduzeća u tim zemljama prelazi 60%. Udio radnih mjesta u obiteljskim poduzećima kreće se između 31% (Velika Britanija) i 61% (Švedska). Udio obiteljskih poduzeća u SAD-u je 95%, a udio u zaposlenosti 60%. Primjeri najuspješnijih obiteljskih poduzeća jesu Zara, Fiat, Peugeot, Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA. Poslovanje obitelji Wallenberg u Švedskoj kontrolira 43% švedskog gospodarstva, a obitelj Noboa osigurava prihod za 3 milijuna od ukupno 11 milijuna stanovnika iz Ekvadora. U SAD-u se 500 najvećih poduzeća ubraja među obiteljska, što čini udio od 35%. Za razliku od Hrvatske, u razvijenim se zemljama mnogo istraživanja i pozornosti posvećuje upravo obiteljskim poduzećima. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u malim obiteljskim poduzećima koja su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem (Alpeza, 2012).

### 2.3.1. Agrokor d.d.

Agrokor d.d. ili koncern Agrokor danas je najveća privatna i obiteljska tvrtka u Hrvatskoj, a isto tako ubraja se među najveće tvrtke u jugoistočnoj Europi. Vizija tvrtke sastoji se u postavljanju novih standarda izvrsnosti na svim područjima svoga djelovanja pa samim time postaje i međunarodno relevantna kompanija. Primarna djelatnost kompanije jest proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja. Tvrtka je postala najveći proizvođač mineralne vode Jamnice, zatim sladoleda i smrznute hrane (Ledo), ulja margarina i majoneza (Zvijezda), mesa i drugih prerađevina (PIK Vrbovec). U svojem sastavu ima i najveće poljoprivredno-industrijske kapacitete (Belje), te vodeće maloprodajne lance Konzum i Mercator. Osim u Hrvatskoj, Agrokor posjeduje svoje kompanije i u inozemstvu. Konsolidirani prihod u 2014. godini iznosio je 54 milijarde kuna, a radilo je oko 60 000 ljudi. Sve navedeno bilo je moguće ostvariti u proteklih 30 godina, koliko posluje Agrokor, zahvaljujući jasnoj poslovnoj viziji, striktno provedenoj strategiji i promišljenom investiranju<sup>3</sup> Predsjednik uprave, a ujedno i osnivač tvrtke je Ivica Todorić sa sjedištem u Zagrebu. Sa suprugom Vesnom Bašić ima kćer Ivu i dva sina Antu i Ivana, a djeca su danas na vodećim pozicijama u kompaniji. Iva Todorić-Balent direktorica je marketinga tvrtke Agrokor, stariji sin Ivice Todorića pokazao je dosad najveći poduzetnički talent te već polako preuzima Agrokor i trenutačno je izvršni potpredsjednik za grupu maloprodaje.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> [www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/](http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/) (pristupljeno: 12.09.2019.)

<sup>4</sup> <http://www.hazud.hr/dinastija-todoric/> (pristupljeno: 12.09.2019.)



Slika 4. Logo Agrokor d.d.

Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Datoteka:Agrokor\\_Logo.svg](https://hr.wikipedia.org/wiki/Datoteka:Agrokor_Logo.svg) (pristupljeno: 12.09.2019.)

### 2.3.2. Gavrilović d.o.o.

Gavrilović d.o.o. poznata je obiteljska tvrtka u Republici Hrvatskoj koja se bavi preradom mesa i mesnih proizvoda. Rijetke su obiteljske tvrtke tog tipa, ali zbog obiteljskog nasljeđa već se generacijama upravlja kompanijom.<sup>5</sup> Potkraj 17. stoljeća nastaju prvi zapisi o mesarskoj djelatnosti obitelji Gavrilović u Petrinji, a u 18. stoljeću postaju članovi mesarskog ceha koji je osnovala Marija Terezija. Prvu tvornicu za preradu mesa osnovao je Ivan Gavrilović 1822. godine kada su zapošljavali oko pedeset radnika, a potkraj 1889. godine tvrtka je upisana u sudski registar pod nazivom „Prva hrvatska tvornica salame, kobasica i sušena mesa M. Gavrilovića sinovi – Petrinja“. Početkom 20. stoljeća tvornica se modernizira te postaje dioničko društvo. U to vrijeme tvrtka ima 120 radnika i svoje proizvode prodaje u Ugarskoj, Njemačkoj, Bosni, Švicarskoj, Maloj Aziji, Palestini i Egiptu. 1926. godine Andrija Maurović nacrtao je lik Jelice koji se i danas upotrebljava kao logotip. Tijekom Drugoga svjetskog rata tvornica je prestala raditi, a završetkom rata, vlasnici tvrtke morali su emigrirati te je tvornica nacionalizirana i zapuštena. Vlasnik Đuro Gavrilović, nakon što je odslužio kaznu u zatvoru, uspio je 1947. godine ponovno pokrenuti rad tvornice koja je u roku od deset godina dosegla svoj maksimum u proizvodnji te je zapošljavala 1000 radnika. Proizvode su izvozili u Njemačku, Austriju, Italiju, Čehoslovačku i Veliku Britaniju, ali tadašnje vlasti Socijalističke Republike Hrvatske nisu imale razumijevanja za daljnji razvoj tvornice pa su tvornicu ugasili. Radnici tvornice sami su osnovali štedionicu Gavrilović i sakupljenim novcem, 1959. godine izgrađena je nova tvornica čiji je kapacitet od 1961. godine bio 75 000 tona gotovih proizvoda

---

<sup>5</sup> <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/> (pristupljeno: 12.09.2019.)



godišnje. Nakon posjeta Američke inspekcije pogon je, po tehnologiji i kadru, proglašen najljepšim u svijetu. Radnici su vlastitim novcem izgradili i tvornicu stočne hrane u Petrinji, kapaciteta 60 000 tona godišnje. Istodobno, Gavrilović razvija kooperaciju od Une do Turopolja koja uzgaja 150 000 svinja godišnje, a za njih se brine 6 000 kućanstava. Razvijena je i poslovno-tehnička suradnja s Vupikom i PIK-om Belje. Do 1990. godine Gavrilović izvozi više od 30% svojih proizvoda, a radnici su konstantno ulagali u pogon te su u posjedu imali više oko 500 vlastitih prodavaonica i skladišta. 1991. godine Mesna industrija Gavrilović, u skladu s tada postojećim zakonima, organizirala se i registrirala kao holding, u čijem je sastavu bilo devet tvrtki, a zaposlenika je bilo više od 5 000. Budući da je bila riječ o društvenom, odnosno državnom poduzeću, Agencija za restrukturiranje gospodarstva (današnji Hrvatski fond za privatizaciju) pokrenula je nepotrební stečaj nad pet poduzeća iz sastava holdinga, i to: Mesna industrija Gavrilović, Poljoprivredna proizvodnja Gavrilović, Gavrilović trgovina, Gavrilović vanjska trgovina i Transporti Gavrilović. Svi su radnici bez plaće ili bilo kakve naknade bili otpušteni, roba u prodavaonicama rasprodana, a utržak od prodane robe nije uplaćen na račun tvrtke. Prodaja poduzeća u stečaju obavila se u vrijeme Domovinskog rata (rujan 1991. godine). Na prodajni oglas javio se Đuro III. Gavrilović i sa stečajnim upraviteljem potpisao ugovor o kupnji pet temeljnih poduzeća Holdinga Gavrilović. Prodajna je cijena bila 3,3 milijuna njemačkih maraka, iako je realna cijena bila nekoliko stotina milijuna njemačkih maraka.

Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju, tj. izlaska iz CEFTA-e<sup>6</sup>, Gavrilovićevi proizvodi poskupljuju i do 50% na važnijim regionalnim tržištima. U povodu toga dio je proizvodnje preseljen u Bosnu i Hercegovinu. Prije početka Domovinskog rata tvrtka Gavrilović zapošljava oko 5000 radnika, a 2014. godine taj se broj smanjio ne nekoliko stotina. Kooperacija za svinjogojstvo i tov junadi, koja je nekad bila glavna za input proizvoda, više ne postoji. 2014. godine Gavrilović iznajmljuje austrijskoj tvrtki GlenDor svoj novi svinjogojstveni reprocentar i sve prodavaonice. Proizvodi tvrtke Gavrilović d.o.o. razvrstani su u tri glavne marke: Gavrilović, Gala i Gavita.

Istraživanje Brandplus agencije Plus pokazuje da je Gavrilović najprepoznatljiviji i najbolje ocijenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji. Proizvodi su nagrađeni mnogim prestižnim prizanjima i medaljama.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> CEFTA (eng. Central European Free Trade Association) ekonomska je organizacija osnovana u Krakovu 1992. godine. Prema dogovoru zapadnoeuropskih država, ta je organizacija postala uvjet za ulazak u EU. To znači da države koje žele postati dio EU-a moraju nekoliko godina biti članice CEFTA-e. Na svom vrhuncu CEFTA je obuhvaćala prostor od Baltičkog do Jadranskog i Crnog mora.

<sup>7</sup> <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest> (pristupljeno: 12.09.2019.)



Slika 5. Logo Gavrilović

Izvor: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/reference/klijenti/gavrilovic-poljoprivreda-d.o.o> (pristupljeno: 12.09.2019.)

### 3. ZAKLJUČAK

Tema ovoga završnog rada je **Obiteljsko poduzetništvo**, a odluka za ovu temu nastala je na temelju autorova zanimanja za obiteljska poduzeća. Osim teoretskog djela u kojem se pojašnjavaju pojmovi, karakteristike i vrste poduzetništva i obiteljskih poduzeća, u završnome radu su navedeni i Agrokor d.d. kao najbolje i najjače hrvatsko poduzeće i Gavrilović d.o.o. kao poduzeće s najdužom tradicijom i uspješnim oporavkom nakon nekoliko pokušaja gašenja proizvodnje. Poseban osvrt na kraju rada daje se upravo tim obiteljskim poduzećima, kao potkrjepljenje teorijskog dijela rada.

Iz svega navedenog u radu može se zaključiti da je u drugim zemljama obiteljsko poduzetništvo više zastupljeno nego u Republici Hrvatskoj te da upravljačku strukturu čini kombinacija isključivo članova obitelji prve i druge generacije. U Republici Hrvatskoj je obiteljsko poduzetništvo veliki potencijal za daljnji ekonomski rast i cjelokupni ekonomski i gospodarski napredak zbog velikog postotka nezaposlenosti i ekonomske neefikasnosti u državi. Obiteljsko poduzetništvo u RH specifično je po određenim problemima kao što su administracija, složena i neefikasna birokracija, mali postotak ulaganja u inovacije i istraživanja te nedovoljni vladini poticaji. Obiteljsko bi poduzetništvo trebalo pozitivno utjecati na porast zaposlenosti, povećati

konkurenciju na određenim tržištima te ujedno utjecati na smanjenje određenih nedostataka na gospodarskoj razini. Svako obiteljsko poduzeće ima potencijal za daljnji razvoj i napredak, a poticanjem obiteljskih poduzeća koja mogu prihvatiti poduzetničke izazove i imaju ideju o razvoju određenog proizvoda stvorili bi se uvjeti za napredak i boljitak u današnjoj teškoj ekonomskoj situaciji.

Dakle, moj je zaključak ovoga završnoga rada kako obitelji, s optimističnim pogledom na budućnost, rade na tradiciji i dugotrajnosti svojih poduzeća. Oni, zapravo, nastoje tražiti nove poslovne prilike, unatoč preprekama koje se javljaju na tržištu, kako bi nastavili vlastiti razvoj. Nažalost, u RH obiteljsko poduzetništvo nije toliko aktualno i razvijeno kao u ostalim zemljama svijeta, ali svakako je vidljiv porast broja takvih poduzeća. U budućnosti će sigurno biti sve više hrvatskih obiteljskih poduzeća, ali, naravno, uz podršku cjelokupnog hrvatskog sustava kako bi bilo moguće njihovo osnivanje i daljnji napredak i opstanak na tržištu.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Buble, M., (2003.) Management malog poduzeća. I. dio, Ekonomski fakultet Split. Split
2. Buble M.; Kružić D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. RRiF, Zagreb
3. Bulog, I.; Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Split
4. Dolinger, J. M. (1995.) Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press
5. Kružić, D., (2004.) Obiteljski biznis. Zagreb: RriF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge.
6. Kuvačić, N., (1999.) Počela poduzetništva. Split.
7. Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb

### Članci:

1. Alpeza M., Juric M. P., (2016.): Upravljanje obiteljskim poduzećem, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
2. Alpeza M. (2012). Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)
3. Škrtić M., Mikić M. (2006.): Gospodarsko značenje hrvatskog poduzetništva – šanse i zamke. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4 (1)

### Internetski izvori:

1. [www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/](http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/) (pristupljeno: 12.09.2019.)
2. <http://www.hazud.hr/dinastija-todoric/> (pristupljeno: 12.09.2019.)
3. <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/> (pristupljeno: 12.09.2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Mentalna mapa poduzetništva.....	4
Slika 2. Tri elementa za definiranje obiteljskog poduzetništva.....	10
Slika 3. Specifičnosti obiteljskog poduzeća .....	11
Slika 4. Logo Agrokor d.d.....	20
Slika 5. Logo Gavrilović .....	22
d.d.....	20

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrste poduzetnika.....	8
Tablica 2. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti.....	12

## Životopis

**Ime i preizme:** Ivan Kokić

**Datum i mjesto rođenja:** 31.03.1996. , Zadar

**Tema završnog rada:** Obiteljsko poduzetništvo

**Najviši stupanj obrazovanja:** maturant u Klasičnoj gimnaziji Ivana Pavla II. u Zadru ( maturirao 2013.g/2014g)

**Poslodavac, funkcija, period:**

Auto Benussi d.o.o., Referent za najam vozila, 2015 godine – 2018 godine

Auto Benussi d.o.o., Voditelj poslovnice rent a cara, od 2018 godine

**Email:** [ivankoki3@gmail.com](mailto:ivankoki3@gmail.com)

**Telefon:** 0997866248