

# OBITELJSKO PODUZEĆE: POJAM I ZNAČENJE

---

**Bagarić, Lara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:255065>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-20**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Stručni prijediplomski studij Računovodstvo i financije

**LARA BAGARIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**OBITELJSKO PODUZEĆE: POJAM I ZNAČENJE**

Split, svibanj 2024.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Stručni prijediplomski studij Računovodstvo i financije

**Predmet:** Poduzetništvo

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Lara Bagarić

**Naslov rada:** Obiteljsko poduzeće: pojam i značenje

**Mentor:** mr. sc. Ivona Jukić, v. pred.

Split, svibanj 2024.

## Sadržaj:

SAŽETAK - OBITELJSKO PODUZEĆE : POJAM I ZNAČENJE .....	1
SUMMARY : FAMILY BUSINESS - CONCEPT AND MEANING .....	2
UVOD .....	1
1. POJMOVNO ODREĐENJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	2
1.1. Obiteljsko poduzetništvo kroz povijest .....	4
1.2. Obiteljsko poduzetništvo na području hrvatske kroz povijest .....	5
2. VRSTE OBITELJSKOG PODUZEĆA .....	7
2.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	8
3. OSNIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA .....	11
3.1. Obiteljski odnosi u obiteljskom poduzeću .....	12
3.2. Značajke obiteljskog poduzeća .....	12
3.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća .....	13
4. OBILJEŽJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PODRUČJU HRVATSKE .....	15
5. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA .....	17
5.1. Gavrilović .....	17
5.2. Česma d.o.o. ....	20
5.3. Osvrt na primjere .....	21
6. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA .....	22
6.1. Faze nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću .....	23
7. ZAKLJUČAK .....	26
LITERATURA .....	28

## **SAŽETAK - OBITELJSKO PODUZEĆE : POJAM I ZNAČENJE**

Među brojnim definicijama obiteljskog poduzeća, mogli bismo izdvojiti najjednostavniju, a to je da je obiteljsko poduzeće ono poduzeće koje je vezano krvnim srodstvom, a u upravljanje poduzeća uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji. S obzirom da na području Republike Hrvatske ne postoji službena definicija obiteljskog poduzeća, uvelike je otežan proces praćenja razvoja i samog utjecaja obiteljskog poduzeća na gospodarstvo države. U javnim raspravama obiteljska poduzeća predstavljaju se kao poduzeća u vlasništvu obitelji, kojoj osiguravaju radna mjesta i prihode. Ovaj završni rad definira što je to obiteljsko poduzeće, kako se ono osniva te kako se njime upravlja. Također se u radu donosi podjela obiteljskih poduzeća, životni ciklus jednog poduzeća i značajke obiteljskog poduzeća. Unatoč brojnim radovima koji su objavljeni na ovu temu, ovaj rad se trudi donijeti nešto novo i inovativno u obradi teme obiteljskog poduzetništva. Rad se na kraju osvrće i na dva obiteljska poduzeća Gavrilović iz Hrvatske i Česma iz BiH.

**KLJUČNE RIJEČI:** obitelj, obiteljsko poduzeće, obiteljski odnosi, osnivanje poduzeća.

## **SUMMARY : FAMILY BUSINESS - CONCEPT AND MEANING**

Among the many definitions of a family business, we could single out the simplest one, which is that a family business is a business that is related by blood and at least one person from the family is involved in the management of the business. The term family business in Croatia is not officially defined, which makes it difficult to identify, monitor the development and project the impact of family businesses on the Croatian economy. In public debates, a family business represents a company that is owned by the family, provides jobs and income for family members. This thesis defines what a family business is, how it is founded and how it is managed. The paper also presents the division of family businesses, the life cycle of a business and the characteristics of a family business. Despite the numerous works that have been published on this topic, this work tries to bring something new and innovative in dealing with the topic of family entrepreneurship. At the end, the paper looks at two family businesses Gavrilović from Croatia and Česma from BiH.

**KEY WORDS:** family, family business, family relations, establishment of a company

## UVOD

Obiteljsko poduzeće je jako popularan oblik poslovanja, a tome u prilog govori činjenica da je većina današnjih svjetski poznatih tvrtki nastala upravo iz obiteljskog poslovanja. U obiteljskom poduzetništvu jako je važna obitelj, odnosi u obitelji te ljubav prema tom poslu. Kao i u svijetu, tako su i u Hrvatskoj većina poduzeća upravo obiteljska. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj su Vindija, Gavrilović, Pivac, pa i brojne strane tvrtke kao što su Lidl i Kaufland.

Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj su svoju prepoznatljivost postigla uglavnom kada je riječ o ugostiteljskim i poljoprivrednim obiteljskim poduzećima. Iako je istina malo drugačija, ta mala poduzeća danas su već uvelike razvijena i ključna su za gospodarstvo države. Cilj završnog rada je definirati obiteljsko poduzeće kao gospodarsku pojavu i prikazati povijest i razvoj hrvatskih obiteljskih poduzeća. Rad se sastoji od sedam poglavlja koja redom govore o značajkama, vrstama, osnivanju i načinima poslovanja u obiteljskom poduzeću.

Prva poglavlja rada definiraju obiteljsko poduzetništvo i donesen je prikaz povijesti i razvoja obiteljskog poduzetništva u svijetu i u Hrvatskoj. Nakon toga govori se o vrstama obiteljskih poduzeća, a zatim o osnivanju obiteljskog poduzeća i o životnom ciklusu i fazama životnog ciklusa jednog obiteljskog poduzeća.

Nadalje, u radu se govori o obiteljskim odnosima unutar obiteljskog poduzeća, stabilnosti obiteljskog poduzeća te prednostima i manama obiteljskog poduzeća.

Nakon što smo definirali i analizirali značajke obiteljskog poduzeća, primjerima obiteljskih poduzeća iz Hrvatske i BiH podupiremo sve definicije iznad napisane. Poduzeća koja analiziramo u sklopu završnog rada su Gavrilović i Česma. U posljednjem poglavlju rada, kao nastavak na prethodno, govori se o glavnom problemu obiteljskog poduzeća, a to je problem nasljeđivanja obiteljskog posla.

# 1. POJMOVNO ODREĐENJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Obiteljsko poduzetništvo je poduzetništvo u kojem je obitelj na čelu poduzeća i u njegove aktivnosti su uključeni jedan ili više članovi te obitelji. Većinu odluka u poduzeću donosi osnivač ili ona osoba koja je kupila poduzeće.

Najpopularniji i najzastupljeniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja poduzećem u svijetu su upravo obiteljska poduzeća. Prije pojave dioničkih društava, obiteljska su poduzeća predstavljala jedini oblik organizacije poslovanja, a danas globalno promatrano, predstavljaju dominantan oblik poslovanja i vrlo su važna za svjetski ekonomski razvoj.

Vrlo je jednostavno prepoznati značenje pojma obiteljskog poduzeća, s obzirom da su u središtu poduzeće i obitelj. Obiteljsko poduzeće sastoji se od tri elementa:<sup>1</sup>

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

Obiteljsko poduzeće je 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.<sup>2</sup>

Pod oblikom obiteljskog biznisa podrazumijeva 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.“<sup>3</sup> Najjednostavnije rečeno, obiteljsko poduzetništvo opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti radi ostvarenja profita.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojčić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 65.

<sup>2</sup> Buble, M., (2003). *Management malog poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split. str. 83.

<sup>3</sup> Kuvačić, N., (1999). *Počela poduzetništva*. Split. str. 117.

<sup>4</sup>Buble, M., (2003). *Management malog poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split, str 17.



Obiteljski biznis predstavlja svaki biznis kojeg pokreće jedan od članova obitelji i kojeg kasnije preuzima, vodi i razvija neki drugi član obitelji, ponekad i preko braka. Nasljednici osnivača kontroliraju tijek i razvoj poslovanja i imaju vlasništvo nad biznisom, a ostali članovi obitelji rade, sudjeluju i imaju korist od poduzeća. Član obitelji je svaka osoba koja je u krvnom srodstvu s obitelji osnivača i vlasnika, bilo rođenjem ili sklapanjem braka s osobom koja je u rodbinskoj vezi s nekim od vodećih u poduzeću.<sup>5</sup>

Svako poduzeće registrirano kao trgovačko društvo ili obrt koje je u obiteljskom vlasništvu ili obitelj ima značajan utjecaj u njegovom poslovanju smatra se obiteljskim poduzećem. Opća definicija obiteljskog poduzeća govori o nastojanju da obitelj raspolaže određenim stupnjem kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi zadržati poduzeće u vlasništvu obitelji.

Srednja definicija obiteljskog poduzeća uključuje sve prethodno navedene kriterije uvećane za dodatni zahtjev – da osnivač odnosno nasljednik upravlja i vodi poduzeće.

Najuža definicija obiteljskih poduzeća apelira na uključenost više generacija obitelji, direktnu obiteljsku angažiranost u dnevnom vođenju poslova poduzeća i uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti. Jedan od načina diobe definicije obiteljskog poduzeća je na dva dijela - poduzeća u vlasništvu obitelji (family - owned firms) i poduzeća pod kontrolom obitelji (family – controlled firms). Obitelj zadržava vlasništvo nad poduzećem isključivo u slučajevima kada imaju dovoljan broj glasova ili su uspješni zauzeti dovoljan broj mjesta u Nadzornom odboru, što im daje priliku za značajniji utjecaj prilikom imenovanja generalnog menadžera ili predsjednika Uprave poduzeća.<sup>6</sup>

Poduzeće je pod kontrolom obitelji u onim slučajevima kada je predsjednik Uprave poduzeća ujedno i član obitelji. Iz navedenog je moguće primijetiti da središnje pitanje u obiteljskom poduzeću nije samo vlasništvo nego povrh svega nivo kontrole: moć postavljanja predsjednika Uprave i eventualno ostalih članova Nadzornog odbora upućuje na sposobnost upravljanja i usmjeravanja poduzeća prema obiteljskim vrijednostima i kulturi.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Bork, David (1987) Family Business, Risky Business – How to Make it Work, Bork Institute for Family Business, str 84.

<sup>6</sup> Casson, Mark (2003) The Entrepreneur An Economic Theory, Second edition, Edward Elgar Publishing, Inc, str 9.

<sup>7</sup> Colli, A. (2003.) The History of Family Business. Cambridge: Cambridge University Press, str 110.

## 1.1. Obiteljsko poduzetništvo kroz povijest

Sama obiteljska poduzeća i njihova priroda i struktura javljaju se još u davnoj prošlosti. Organiziranje članova obitelji u jednu funkcionalnu radno sposobnu zajednicu radi obavljanja određene djelatnosti nije bilo rijetkost. Prvo obiteljsko poduzeće zabilježeno je u Japanu pod nazivom Kongo Gumi. Obitelj Kongo svoju su životnu djelatnost posvetili gradnji i održavanju religijskih hramova. Dovedeni su iz Koreje u Japan još 578. godine zbog izgradnje budističkog hrama, koji još uvijek postoji i nastavili su se baviti istom djelatnosti kroz naredne generacije skoro sve do današnjeg dana.<sup>8</sup>

Obiteljsko poduzeće Kongo Gumi nažalost od 2005. godine više ne postoji. Mnoštvo dugova i loše financijsko doba odveli su tvrtku krajem 2005. u stečaj i tada ju otkupljuje građevinska tvrtka Takamatsu i sada pod njezinim vlasništvom još uvijek posluju i obavljaju svoju djelatnost kao i prije gotovo 1500 godina. Na čelu obiteljskog poduzeća predsjedala je i upravljala 40-ta i 41. generacija obitelji Kongo. Najvišu funkciju imao je Toshitaka Kongo, a poduzećem je uglavnom rukovodio njegov nasljednik Masakazu Kongo, ujedno i 50-ti član obitelji koji je do sada zauzimao tu poziciju. Sve do konca obiteljskog poslovanja poduzeće je brojalo preko 100 zaposlenika i ostvarivalo preko 70 mil. USD na godišnjoj razini.<sup>9</sup>

Sva starija obiteljska poduzeća donose opširne i jako zanimljive priče. Priče o samom osnivanju, počecima djelovanja, o obitelji koja kroz desetljeće pa i stoljeća uspijeva održati poduzeće i njegovo poslovanje. Kod takvih poduzeća zanimljive su i informacije samom nasljeđivanju, na primjer na čelu jednog poduzeća je jedna ista obitelj već 40-tu generaciju, ista ona obitelj koja je to poduzeće i osnovala. Predanost tih obitelji svom poslu i poduzeću je razlog zbog kojeg se ta poduzeća nasljeđuju toliki niz godina, bez odustajanja i dan danas jako dobro posluju.

---

<sup>8</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojčić, M., Ostojčić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 73.-74.

<sup>9</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojčić, M., Ostojčić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 73.-74.

Tablica 1. Najstarija obiteljska poduzeća u svijetu

REDNI BROJ	NAZIV	GODINA OSNUTKA	DRŽAVA
1.	Kongo Gumi Ltd.	578.	Japan
2.	Hoshi	718.	Japan
3.	Chateau de Goulaine	1000.	Francuska
4.	Barone Ricasoli	1141.	Italija
5.	Barovier & Taso	1295.	Italija
6.	Hotel Pilgrim Haus	1304.	Njemačka
7.	Richard de Bas	1326.	Francuska
8.	Torrini Firenze	1369.	Italija
9.	Antinori	1385.	Italija
10.	Camuffo	1438.	Italija

Izvor: Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 74.

Tablica 1. prikazuje 10 najstarijih obiteljskih poduzeća u svijetu. Iz priloženog zaključujemo da polovica poduzeća sa sjedištem u Italiji, te da je samim time Italija od davnina bila jedna od istaknutijih država na području poduzetništva.

## 1.2. Obiteljsko poduzetništvo na području hrvatske kroz povijest

Identificiranje i praćenje razvoja obiteljskih poduzeća, kao i analizu njihovog utjecaja na gospodarstvo države uvelike otežava činjenica da u Hrvatskoj još ne postoji službeno definiran pojam obiteljskog poduzeća.

Smatra se da državni zavod za statistiku i FINA ne stavljaju mogućnost razlikovanja obiteljskih poduzeća od bilo kojeg drugog oblika ekonomskog djelovanja, i da u trenutnom

zakonodavnom okviru ne postoji definicija obiteljskog poduzeća. Kroz javne rasprave obiteljsko poduzeće se predstavlja kao poduzeće pod obiteljskim vlasništvom, koje obitelji osigurava radna mjesta i prihode. Pretpostavlja se da je na području Hrvatske više od polovice zaposlenog stanovništva zaposleno upravo u obiteljskim poduzećima, a koja su uglavnom mala ili mikro poduzeća na čelu kojih je prva generacija poduzetnika.

Brojni su primjeri velikih obiteljskih poduzeća na području Hrvatske koja u svakom smislu dobro funkcioniraju, to jest sve, od vlasničke strukture, upravljanja, uključenosti u posao, pa do donošenja važnih odluka, funkcionira bez problema i skladno.

Među najuspješnijim Hrvatskim poduzećima nalaze se brojna poduzeća koja su osnovana kao obiteljska (npr. Pivac) ili su uspješno vraćena u obiteljsko vlasništvo nakon nacionalizacije u doba socijalizma (npr. Gavrilović). Također postoje i ona poduzeća u vlasništvu jedne osobe ili neki registrirani obrti koji nemaju obilježja obiteljskih poduzeća nego predstavljaju isključivo pravni oblik ekonomske djelatnosti.<sup>10</sup>

Kroz povijest je uglavnom obiteljsko poduzeće nasljeđivano s koljena na koljeno, dok danas ono predstavlja pravni okvir koji se u mnogome razlikuje od ostalih pravnih oblika; razini odgovornosti, plaćanju poreza i sl. Ne postoji još niti jedan zakon koji definira ekonomske djelatnosti obiteljskog poduzeća.

---

<sup>10</sup> Alpeza, M., Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: CEPOR. str. 5

## 2. VRSTE OBITELJSKOG PODUZEĆA

Obiteljska poduzeća možemo razdijeliti na mnogo tipova. Ona predstavljaju onu vrstu poduzeća u čije je vodstvo uključen jedan ili više članova obitelji. U svrhu što preciznije raščlambe obiteljskih poduzeća u obzir se uzima sljedeće: udio vlasništva, razina kontrole, razina uključenosti generacija u posao, uključenost članova šire obitelji u posao i drugo.

Osnovna podjela obiteljskih poduzeća je na sljedeća tri tipa:

1. Aktivna – obitelj koja nadgleda poslovanje i osobni menadžment se izdvajaju kao temeljna obilježja ovog tipa. Obitelj ima vodstvo u svojim rukama, uključuju se u poslovanje, a i zaposlenici su poduzeća. U takvim poduzećima uglavnom se zapošljavaju i brojni nečlanovi obitelji.
2. S odsutnim vlasnikom – članovi obitelji nisu zaposleni u poduzeću niti upravljaju njime, ali zadržavaju vlasništvo i kontrolu nad poduzećem. Poduzećem upravljaju ne članovi obitelji u njihovo ime i za njihov račun.
3. Latentna (pritajena) – samo je jedan član obitelji i to najčešće vlasnik ili nasljednik uključen u poslovanje i vođenje samog poduzeća, većinom kao predsjednik uprave. Za ostatak obitelji postoji mogućnost uključenja u biznis u budućnosti.<sup>11</sup>

Obiteljska poduzeća također možemo podijeliti i s obzirom na angažiranost članova iste obitelji u djelatnost samog poduzeća:

1. Djelatnost obavljaju samo članovi najuže obitelji ( supružnici i njihova djeca)
2. U rad se uključuju i članovi malo šire obitelji, to jest jedna ili više užih obitelji djece nasljednika poduzeća
3. Uključuju se članovi uže i šire obitelji, ali i njihovi prvi srodnici po majci ili ocu<sup>12</sup>

Također, s obzirom na veličinu i oblik razlikujemo :

1. Mala poduzeća i obrte (sa jednim ili u rijetkim slučajevima dva vlasnika)
2. Poduzeća srednje veličine
3. Velika obiteljska poduzeća
4. Multinacionalne kompanije<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 67.

<sup>12</sup> Kuvačić, N. (1999) Počela poduzetništva, Split, str 117.

Obiteljska poduzeća možemo razvrstavati i grupirati na mnoštvo načina, kao na primjer na temelju starosti, razvijenosti, vrste djelatnosti ( trgovina na veliko, malo, proizvodnja namještaja, hrane, igračka...)

Također, obiteljska poduzeća možemo grupirati s obzirom na broj zaposlenih. Pojedina manja poduzeća i ne žele zaposliti ne članove obitelji jer sav prihod žele zadržati samo za sebe, ili pak ako i zaposle nekoga to uglavnom bude rad na crno, bez prijave ili ikakvog osiguranja i to uz neka najminimalnija primanja. Pojedina poduzeća s malo većim opsegom posla moraju zaposliti barem nekoliko radnika, jer nerijetko te najteže i najmanje plaćene radnje sami članovi obitelji i ne žele obavljati. A pak ona razvijenija i veća obiteljska poduzeća zapošljavaju i po nekoliko stotina radnika, od koji je svega nekolicina članova obitelji.

## **2.1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća**

Ključno pitanje obiteljskog poduzeća predstavlja sam proces počevši od formiranja poduzeća, njegovog razvoja i održavanja, pa preko podsustava poslovanja i obitelji. Sve promjene u obitelji potaknute su vremenom, zbog prirodnog ritma života i ograničenosti trajanja ljudskog života, čemu je i potvrda sam životni ciklus pojedinca ( člana obitelji ). Za razliku od trajanja ljudskog života koje je iako nepredvidivo ipak ograničeno nekim brojkama, kod obiteljskih poduzeća taj se ciklus može produžiti i na nekoliko stoljeća , pa čak i tisućljeća.

Sva obiteljska poduzeća prolaze kroz sljedeće četiri faze (prikazane na slici 1.):

1. Pojava pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća – u ovoj fazi jedini cilj poduzeća predstavlja sam početak poslovanja. Uspješnost osnivanja poduzeća ovisi o bezbroj okolnosti , poslovnoj ideji, raspoloživim resursima i pogotovo početnom kapitalu. U središtu ove faze je sama izgradnja poduzeća, početak proizvodnje ili pružanja usluga. Poduzetnici nose cjelokupan rizik osnivanja na svojim leđima. Ovu fazu obilježava visok financijski rizik, nizak stupanj organiziranosti, čest nedostatak resursa za zadovoljenje svih potreba osnivačke faze. Uz pretpostavku uspješnog pokretanja poduzeća, ono se fokusira na sam opstanak na tržištu, preživljavanje i eventualnu stabilizaciju.

---

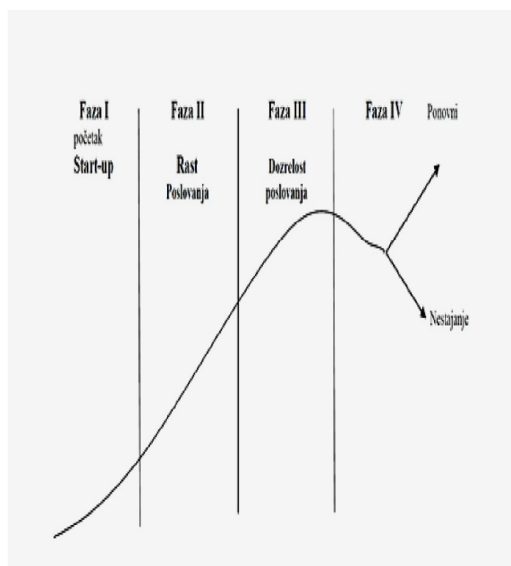
<sup>13</sup> Kuvačić, N. (1999) Počela poduzetništva, Split

2. Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja – faza preko koje se očituje uspješnost poslovanja. U pogonu dolazi do podjele rada i formiranja organizacijskih jedinica. Porast obujma rada poduzeća i njegovih prihoda su nužne predispozicije za daljnji razvoj i rast poduzeća. U ovoj fazi dolazi do unutarnje organizacijske stabilnosti, zaposlenici članovi i nečlanovi obitelji počinju sve skladnije funkcionirati i stvara se zdrava poslovna i razvojna atmosfera. Ova faza također nosi i dobre odnose s klijentima, dobavljačima i samim okruženjem uključujući stabilizaciju financijskih rizika.
  
3. Dozrelost poslovanja – faza u kojoj se pomalo nameće i birokracija i umanjuje profitabilnost nad proizvodom ili uslugom koja se pruža. Konkurencija je sve veća, gubi se prepoznatljivost dolazi do realizacije da je uspjeh sve teže ostvariti, to jest da je nagli napredak iz prethodne faze gotovo nemoguće održati u jednakom ritmu. Uprava u ovoj fazi ima ključnu ulogu, vlasnik ili vlasnici poduzeća suočavaju se sa prvim većim izazovom pred kojim ne smiju pokleknuti. Dolaze u situaciju u kojoj su gotovo prisiljeni prepustiti upravljanje menadžerima koji su ipak profesionalniji, obrazovaniji na tom području i dorasli su nositi se s problemima koje nosi ova faza.
  
4. Ponovni početak ili nestajanje poduzeća – u ovoj fazi se odgovara na pitanje opstati ili propasti. Dolazi do smanjenja konkurentnosti poduzeća, pada performansi i smanjenja mogućnosti naglih promjena u poslovanju. Zadatak menadžera je da izvuče poduzeće iz te situacije, i to naravno s pozitivnim ishodom. Vještine kriznog menadžmenta i sposobnost upravljanja rizicima neophodne su u ovoj situaciji. Obitelj donosi odluku između borbe za održanjem poduzeća putem novih poslovnih pothvata ili novih procesa u staru poslovnu strukturu i likvidacije poduzeća s poslovne pozornice.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 121.-122.

Slika 1 Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 120.



### 3. OSNIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA

Ključna stavka svakog obiteljskog poslovanja su sami osnivači ( roditelji), utemeljitelji čiji su ciljevi uglavnom prenijeti to poduzeće u bližoj ili daljoj budućnosti na svoje nasljednike. Dva su temeljna poticaja za uključanjem u poduzetnički svijet:

- Prva motivacija je želja poduzetnika (osnivača) za postizanjem samostalnosti i bijegom od dosadašnjeg načina privređivanja za život, kao radnik za malu plaću ili možda čak na razdoblja i nezaposlen.
- Druga počiva na želji za maksimalnim iskorištavanjem trenutnih povoljnih ekonomskih situacija i stjecanjem što većeg bogatstva za sebe i čitavu obitelj.

Poduzetnički kompatibilnu obitelj na pokretanje vlastitog poduzeća mogu potaknuti mnoge situacije, a neke od njih su:

- Obitelj prepozna povoljne mogućnosti, poželjnost poduzetničkog izazova, te se jednoglasno usuglasi o ulasku u novi pothvat.
- Jedan ili više članova obitelji ostanu bez stalnog izvora prihoda.
- Jedan ili više članova su školovani i stekli znanja potrebna za otvaranje pojedinog posla.
- Naslijeđeno je zemljište, nekretnina, već solidno razvijen biznis, ili su na neki sličan način stekli malo veći iznosi novca koji bi omogućio upuštanje u takve pothvate.
- Jedan od članova obitelji je već uspio, dobar je u svom poslu i pomalo povlači ostatak obitelji da mu se priključe.
- Udaja ili ženidba za članove nekih drugih poduzetničkih obitelji koji ih povlače i animiraju u pokretanje vlastitog poduzeća.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojčić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 104.-105.

### **3.1. Obiteljski odnosi u obiteljskom poduzeću**

Preklapanjem obitelji, posla i vlasništva nastaje oblik poduzetništva poznat kao obiteljsko poduzetništvo, u kojemu su prva dva aspekta naizgled nespojiva, ali ključna za razlikovanje i unikatnost naspram svih ostalih oblika poduzetništva. Riječ obitelj povezujemo s pojmovima emocija, naklonost, skladnost rutina, a posao sa doslovno suprotnim pojmovima objektivnosti, promjenjivosti, prilagodljivosti promjenama. Upravo te suprotnosti nerijetko stvaraju probleme kada dođe do potrebe za njihovim razdvajanjem, to jest potiskivanjem obiteljskih obilježja u svrhu ozbiljnijeg napretka, rasta i razvoja samog poduzeća. Kod obiteljskih poduzeća, pogotovo onih manjih i onih gdje su gotovo svi zaposleni ujedno i članovi obitelji dolazi do sjedinjenja pojmova obitelj i posao, najviše iz razloga jer njihova egzistencija ovisi o poslovanju poduzeća. Zbog toga su nerijetko takva poduzeća sklonija mirnije načinu poslovanja, bez naglih promjena u načinu rada, visini troškova, broju zaposlenih, iz straha od neuspjeha to jest straha za vlastitu egzistenciju.

### **3.2. Značajke obiteljskog poduzeća**

Obiteljski biznis (eng. family business) osobito je značajno područje malog poduzetništva. Primjerice, prema izvješću Borkovog instituta za obiteljski biznis (Bork Institute for Family Business) samo u Americi ima 13 milijuna tvrtki obiteljskog biznisa. Budući da ga nalazimo u različitim pojavnim formama (glede njegove veličine, djelatnog područja, broja i strukture zaposlenika, pravno organizacijskih oblika i slično), u literaturi nema jedinstvene definicije obiteljskog biznisa.<sup>16</sup>

Svaki uspješan obiteljski biznis s vremenom raste i razvija se te prerasta okvire i poduzetničke mogućnosti jedne obitelji. Izvorni oblici obiteljskog biznisa predstavljaju poduzetništvo u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome srodstvu.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Udovičić, A. (2018). *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku, str 411.

<sup>17</sup> Ibidem, str 411.

### 3.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća

Obiteljska poduzeća kao i sva ostala poduzeća, imaju svoje prednosti i nedostatke. Brojne su prednosti, a kao najznačajnije izdvajaju se:

- Povezanost članova obitelji, pa tako i veća želja za očuvanjem i još većim rastom stečenog.
- Spremnost na brojna odricanja u svrhu razvoja poduzeća.
- Visoka razina brige za pojedince koja održava humanost radnih mjesta u poduzeću.
- Fokusiranost na dugoročne planove s obzirom na to da tu nitko nije postavljen u vodstvo samo na mandat ili zaposlen na određeno vrijeme.
- Stavlja se naglasak na kvalitetu s ciljem očuvanja tradicije i vodi se briga o vrijednostima koje se pružaju kupcu.
- Pruža identitet i motivaciju za predanost u postizanju zajedničkih ciljeva, za članove obitelji, a i ostale zaposlenike.
- Uglavnom kraće vrijeme donošenja odluka, jer svi rade za poduzeće s istim ciljevima u budućnosti.
- Brzo prilagođavanje tržišnim uvjetima.
- Brže stječu povjerenje i od partnera i kupaca jer odaju dojam pouzdanog i dobro organiziranog sustava.<sup>18</sup>

Uz čitav niz prednosti koje obiteljsko poduzeće može pružiti, ono također može postati i izvorom tenzija i sukoba među članovima obitelji što onda uvelike otežava ostvarenje poslovnih ciljeva i stvara brojna ograničenja u poslovanju.

Kao glavni nedostaci mogu se izdvojiti:

- Neprofesionalnost i velika improvizacija do kojih dolazi uslijed situacija u kojima se isti članovi obitelji često nalaze na pozicijama radnika, menadžera i samih vlasnika.
- Nedostatak stručnih i upravljačkih znanja, čemu je uzrok povezanost između članova obitelji i njihovo postavljanje na određene pozicije u poduzeću bez odgovarajućih kvalifikacija.

---

<sup>18</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 89.-90.

- Čest nepotizam, javljaju se poteškoće u razdvajanju dužnosti i odgovornosti, dolazi do miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, a to često dovodi i do poteškoća u upravljanju.
- Neslaganja afiniteta i životnih planova sa željama i očekivanjima ostalih članova obitelji, što dovodi do gušenja talenta pojedinca, njegovog neslaganja prilikom donošenja odluka i nerijetko napuštanja obiteljskog poduzeća.
- Visoka rizičnost poslovanja o kojemu ovise životi svih članova obitelji, potencijalna mogućnost bankrota i ostajanja bez sredstava za život što izlaže članove obitelji svakodnevnom stresu.
- Pružanje otpora promjenama i modernizaciji, pogotovo od strane starijih članova obitelji, koji odbijaju mijenjanje dosadašnjeg načina rada.
- Javljaju se i problemi oko nasljedstva, uglavnom u slučajevima kada osnivač ne definiira nasljednika na vrijeme, nego ih ostane nekoliko sa podijeljenim ovlastima.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 91.

#### 4. OBILJEŽJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA PODRUČJU HRVATSKE

S obzirom da su istraživanja o obilježjima obiteljskog poduzetništva u domaćoj i svjetskoj literaturi izrazito skromna i nedostatna, sljedeće istraživanje predstavlja jedno od značajnih, ako ne i najznačajnije istraživanje o obiteljskom poduzetništvu na području Republike Hrvatske u razdoblju od 2001. do 2004. godine. Istraživanje je detaljno i izdvojene su i definirane neke od osnovnih značajki, kao što su: stupanj obrazovanosti, organizacijski oblici poduzeća i oblici jamstva pri uspostavi biznisa.<sup>20</sup>

Analizom stupnja obrazovanosti nositelja obiteljskih poduzeća došlo je se do sljedećih informacija: srednjoškolsko obrazovanje ima oko 38% poduzetnika i to uglavnom početnika, potencijalnih nositelja obiteljskog poduzeća. Sa stručnim zanimanjem je njih oko 29%, a visoke škole i fakultete ima oko 14% poduzetnika. Više škole 10%, a samo osnovne škole njih skoro 7%.<sup>21</sup>

Kod raspodjele osnivača poduzeća prema spolu žene su u prednosti s obzirom na srednjoškolsko obrazovanje, ali je zato značajno veći udio muškaraca s obzirom na udio u stručnim zanimanjima. Navedeni rezultati su na neki način i dokaz o visokoj razini obrazovanja hrvatskih poduzetnika, jer više od 25% njih ima neko visokoškolsko obrazovanje.<sup>22</sup>

Informacije o oblicima jamstva pri traženju kredita u obiteljskim poduzećima su preuzete iz empirijskog istraživanja koje je 2007. godine provela skupina hrvatskih autorica<sup>23</sup> Najveći je udio poduzetnika koji su odabrali hipoteku na vlastite nekretnine (86,05%), što također i HBOR, to jest poslovne banke najčešće navode u svojim propozicijama, pogotovo u slučajevima kada su to potencijalno brzo unovčive kuće, stanovi, poslovni prostori ili zemljišta.<sup>24</sup>

Na drugom je mjestu kombinacija jamaca i nekretnina (3,56%), zatim Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG), odnosno bivša Hrvatska garancijska agencija (2,97%), potom

---

<sup>20</sup> Udovičić, A. (2018). *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku, str 413.

<sup>21</sup> Ibidem, str 413.

<sup>22</sup> Ibidem, str 413.

<sup>23</sup> Renko, N., Kuvačić i Renko, D. (2007.). *Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu*, Ekonomski pregled, str 72.-90.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 412.

platno sposobni jamci i kombinacija HAMAG i nekretnina (s po 2,82%) i, konačno, ostali oblici jamstava (1,78%), kao što su kreditom kupljena stalna sredstva, vlastita štednja, jamstva drugih trgovačkih društava, domaćih ili stranih banaka i slično.<sup>25</sup>

Ove informacije pokazuju da se nositelji obiteljskih poduzeća, jednako kao i svi drugi poduzetnici, snalaze na različite načine, kako bi udovoljili rigoroznim uvjetima jamčenja za tražene kredite u svrhu ostvarenja svojih poduzetničkih projekata, dok na primjer u slučaju traženja kredita za privatni automobil to nije slučaj.

Analizom planiranih pravno-organizacijskih oblika obiteljskog poduzetništva kod gotovo 800 poduzeća, osnivači su ih u najvećem udjelu planirali realizirati u obliku slobodnih obrta i to njih više od 38%, također je i visok udio onih koji su ciljali na društva s ograničenom odgovornošću, njih oko 20 %. Na sezonske obrte ciljalo je oko 18% osnivača, a na poljoprivredno gospodarske, individualne poljoprivrednike, obiteljska gospodarstava ili zadruge njih oko 20%. Ostalih pravnih oblika bilo je oko 3%.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Udovičić, A. (2018). *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku. str. 412

<sup>26</sup> Ibidem, str 414.

## 5. PRIMJERI OBITELJSKIH PODUZEĆA

U Hrvatskoj do sada ne postoji službena definicija obiteljskog poduzetništva, iako , pretpostavlja se više os 50% zaposlenih državljana radi upravo u obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća neizostavan su dio svakog gospodarstva, a pogotovo u razvijenijim zemljama u kojima već postoje duge tradicije poduzetništva općenito, a i obiteljskog poduzetništva također.

Opće je mišljenje da je većina malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj pod upravom prve ili eventualno druge generacije poduzetnika koja je ujedno u vlasništvu tog poduzeća. Brojni su primjeri velikih i uspješnih obiteljskih poduzeća koja u svakom smislu dobro funkcioniraju, a obitelj je uključena najčešće u sve sfere poslovanja.

Važnost uloge obiteljskih poduzeća u strukturi zaposlenih i u samom poticanju regionalnog i socijalnog razvoja na području Europe potvrđuje činjenica da takva poduzeća zapošljavaju više od 70% ukupnog broja zaposlenih. Prema svim statistikama, obiteljska poduzeća dominiraju diljem Europe. U Švicarskoj od 100 najuspješnijih poduzeća jedna trećina su pod obiteljskim vlasništvom, u Italiji je 50% korporacija pod obiteljskom upravom, a u Švedskoj, Španjolskoj, Švicarskoj, Portugalu, Italiji i Njemačkoj je 80-90% poduzeća pod obiteljskim vlasništvom.

U nastavku slijede sažeti primjeri obiteljskih poduzeća koja su trenutno aktivna na području Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Kao primjeri su navedena poduzeća potpuno različitih djelatnosti, poduzeće sa osnivačem na čelu i poduzeće kojim upravlja već deveta generacija obitelji.

### 5.1. Gavrilović

Poduzeće Gavrilović bavi se proizvodnjom i prodajom mesnih proizvoda visoke kvalitete. Po veličini, poslovnim rezultatima i kvaliteti trenutno se nalaze među vodećim hrvatskim tvrtkama i proizvode više od 200 različitih proizvoda vrhunske kvalitete.<sup>27</sup>

Godine 1822. Ivan Gavrilović zajedno s još nekoliko petrinjskih mesara i trgovaca osniva prvu manufakturu. Manufaktura je dobila koncesiju za opskrbu mesom za sve vojarne na

---

<sup>27</sup>Gavrilović.hr <https://www.gavrilovic.hr/povijest/>, pristup (21.11.2023.)

području Vojne krajine, a Ivanov sin Matija širi proizvodnju dodavši joj pekaru i mlinove, te otvorivši prvu kožaru na području Vojne krajine. 1883. sinovi pokojnog Mate Gavrilovića osnivaju tvrtku pod nazivom Mate Gavrilović i drug. U tvornici je radilo pedesetak zaposlenika i dnevno se klalo po 50 svinja. Tvrtka je krajem 1889. godine upisana u registar pod nazivom Prva hrvatska tvornica salame, kobasica i sušena mesa M. Gavrilovića sinovi – Petrinja. Godine 1926. Andrija Maurović osmislio je lik Jelice po nećakinji vlasnika koji se od tada pa do danas nalazi na svim proizvodima. Završetkom Drugog svjetskog rata, tvornica je konsificirana i postaje društveno vlasništvo, a obitelj Gavrilović odlazi u emigraciju. Od 1952. Gavrilović ponovo izvozi u Njemačku, Italiju, Austriju, Veliku Britaniju i Čehoslovačku.<sup>28</sup>

Nakon Drugog svjetskog rata i obnove, Gavrilović je bio spreman na proširenje tržišta i ponovno uspostavljanje izvozne veze prema različitim zemljama Europe. Godine 1965. otvorena je nova tvornica. Modernija, povećanog kapaciteta proizvodnje što omogućuje i otvaranje dodatnih radnih mjesta za lokalno stanovništvo, a to doprinosi ekonomskom razvoju Petrinje. Godine 1991. Gjuro III. Gavrilović za 3,3 milijuna njemačkih maraka kupuje „Gavrilović“ iz stečaja. U posjed tvornice dolazi nakon „Oluje“ 1995. godine, te su još dvije godine bile potrebne da se tvrtka pokrene. Gjuro je kupio tvornicu na javnom natječaju, kao austrijski državljanin, pa je tako njegova investicija bila zaštićena međunarodnim ugovorima. Ovaj ključni trenutak označio je novi početak za poduzeće, koje je uspjelo zadržati svoj položaj kao jedan od najpoznatijih proizvođača mesnih proizvoda u Hrvatskoj i šire.<sup>29</sup>

Od 2008. prema istraživanju Brandplus agencije Puls, Gavrilović je najprepoznatljiviji i najbolje ocijenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji. Čak 98 796 potrošača u Hrvatskoj poznaje Gavrilović. Točno 20 godina nakon što je tvrtka vraćena obitelji, Gjuro Gavrilović 2011. godine napušta poziciju predsjednika Nadzornog odbora i povlači se u mirovinu. Na čelu poduzeća tako je danas deveta generacija obitelji Gavrilović, s vlasnikom Georgom Gavrilovićem IV., koji je do dolaska na vlast obnašao ulogu predsjednika Uprave. Dolaskom na vlast postaje predsjednik Nadzornog odbora, a njegova supruga preuzima upravljanje marketingom. Imaju 3 kćeri i sina Gabrijela koji je postao deseta generacija obitelji Gavrilović. Nećakinja Đure III., Daška Domljan također je visoko pozicionirana u poduzeću, a zadužena je za ljudske resurse i medijsku prezentaciju.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Gavrilović.hr <https://www.gavrilovic.hr/povijest/>, pristup (21.11.2023.)

<sup>29</sup> Biografija.com <https://www.biografija.com/duro-gavrilovic/>, pristup (06.03.2024.)

<sup>30</sup> Biografija.com <https://www.biografija.com/duro-gavrilovic/>, pristup (06.03.2024.)



Svojim višestoljetnim djelovanjem, poduzeće ima povijest kakvom se niti jedan hrvatski brand ne može pohvaliti. Tako da se slogan „Odlično je, od Gavrilovića je!“ uistinu utemeljio s razlogom, na 330 godina dugoj i bogatoj obiteljskoj tradiciji.<sup>31</sup>

Danas na čelu sa Georgom Gavrilovićem i Georgom mlađim kao čelnim čovjekom, poduzeće posluje jako dobro, ali je unatoč tome u skupini prerađivača s prihodom manjim od 100 milijuna eura godišnje. Smatra se da bi problem mogao biti u tome što poduzeće nema kooperanata, a što dovodi do smanjenja vrijednosti u proizvodnji. U najboljem razdoblju svoga poslovanja zapošljavali su pet do šest tisuća ljudi i imali još toliko kooperanata. U posljednjih pet godina prerađivačka djelatnost na području Republike Hrvatske zabilježila je prosječan godišnji rast od 13.50 %, dok je rast u Gavriloviću bio manji od 8 %. Prema anonimnim analizama neki od razloga tog odstupanja su nedovoljan rast plaća s obzirom na inflaciju, te samim time i nezadovoljna radna snaga koja pruža slabije rezultate i kao glavni razlog izdvaja poslovanje poduzeća bez kooperanata.<sup>32</sup>

*Slika 2 Gavrilović logo*

Izvor: <https://www.gavrilovic.hr/>, pristup (21.11.2023.)

---

<sup>31</sup> Gavrilović.hr <https://www.gavrilovic.hr/povijest/>, pristup (21.11.2023.)

<sup>32</sup> Lidermedia.hr <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/gavrilovic-nekadasnji-ponos-banije-danas-izaziva-ravnodusnost-konkurencije-151688>, pristup (11.04.2024.)

## 5.2. Česma d.o.o.

Punog naziva Česma boje i lakovi, auto lakovi d.o.o., malo je obiteljsko poduzeće, čija je primarna djelatnost toniranje i prodaja boja, lakova i auto lakova sa sjedištem u Tomislavgradu (BiH). Poduzeće je godine 1994. osnovao Ivan Perić. Sa tada već četrdesetak godina bio je nov kako u poduzetničkom svijetu, tako i u svijetu boja (za interijer i eksterijer), lakova za drvo i auto lakova. Bio je potaknut činjenicom da u županiji pa čak i šire nema netko tko se bavi sličnom djelatnosti.<sup>33</sup>

Početak nije bio lak, potreban je bio i malo veći kapital za nabavku robe i strojeva i malo vremena za učenje svega što planira raditi u svom poduzeću (ručno toniranje zidnih boja, lakova za drvo, auto lakova). Čim je poduzeće malo ozbiljnije krenulo s radom sve je krenulo isključivo uzlaznom putanjom. Prvih desetak godina Ivanu je povremeno pomagala supruga, a poduzeće je bilo u središtu grada, ali u jako tijesnom prostoru, gdje je i skladište ponekad bilo premalo za svu robu.<sup>34</sup>

Koncem 2005. poduzeće se premješta na drugi kraj grada, u poslovni prostor u prizemlju Ivanove tada novoizgrađene kuće. Nažalost nakon toga posao pomalo slabi, što zbog nove lokacije, koja više nije bila usput ljudima koji bi samo kratko boravili u gradu, što zbog laganog otvaranja sličnih poduzeća i dodavanja takvog asortimana u već postojeće prodajne centre. Unatoč tomu Ivan nastavlja dalje, nije bilo mogućnosti za povratak u bivši prostor, i s obzirom da je živio od svog poduzeća nije se htio upuštati u neke velike inovacije i rizike. Tada mu već u poslu povremeno počinju pomagat i obje kćeri Ivana i Anđela, koje su vrlo lako savladale posao. Ipak glavninu svega nastavlja raditi sam Ivan, koliko svojom željom, toliko i iz razloga jer su obje kćeri imale malu djecu i nisu bile u mogućnosti posvetiti se koliko je posao zahtijevao.<sup>35</sup>

Od 2015. aktivnije mu se u poslu pridružuje kćer Ivana, te 2020. zbog Ivanovog sve lošijeg zdravstvenog stanja počinje pomalo preuzimati sav posao na sebe. Koncem 2020. uslijed lošeg zdravstvenog stanja Ivan je preminuo. Od tada pa do današnjeg dana Ivana je na čelu poduzeća, kako direktor i ujedno jedini zaposlenik, obavlja sve poslove od papirologije, faktura, nabave, pa do toniranja i prodaje boja i popratnog materijala. Nije joj bilo lako, ali može se pohvaliti da poduzeće posljednje dvije godine ponovno posluje uzlaznom putanjom,

---

<sup>33</sup> Intervju s Milom Perić, studeni, 2023.

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

sa gotovo duplo većim prometom od prometa u posljednjih desetak godina. U pomoć joj povremeno dolaze i kćeri koje pomalo uvodi u posao iako one trenutno imaju potpuno drugačije životne planove, Ivana se ipak nada da će kada dođe vrijeme njezinog umirovljenja ipak tu biti jedna od njih da nastavi obiteljski posao.<sup>36</sup>

### 5.3. Osvrt na primjere

Na primjerima obiteljskih poduzeća Gavrilović i Česma boje i lakovi prikazana su dva potpuno različita tipa obiteljskog poslovanja. Gavrilović kao poduzeće sa višestoljetnom tradicijom, višemilijunskim prihodima i velikim i brojnim usponima padovima koje takav način poslovanja donosi. I s druge strane na primjeru poduzeća Česma boje i lakovi imamo poduzeće sa tridesetogodišnjom tradicijom i prvim nasljednikom na čelu, stabilnim poslovanjem uz manja odstupanja i sukladno tome skromnim prihodima, ali dovoljnim za normalan život i daljnji razvoj poslovanja. I jedno i drugo poduzeće imaju svoje prednosti i mane. Kako Gavrilović ostvaruje znatno veće prihode zaključujemo da i sama obitelj vjerojatno vodi dosta lagodniji život, ali s druge strane veći prihodi znače i rizičnije poslovanje i nerijetko velika zaduženja do kojih dolazi ulaganjima u poslovanje, pa tako samo jednim zastojem poslovanja unatoč naizgled velikom stečenom bogatstvu obitelj preko noći može pasti u nezamislivu krizu, iz koje se ponekad može biti i nemoguće izvući. S druge strane imamo malo obiteljsko poduzeće Česma boje i lakovi sa jednim zaposlenim, koji je u ovom slučaju ujedno i vlasnik. Poduzeće nema namjere ni kapacitete prostornog širenja, nego isključivo održavanje po mogućnosti blagog rasta i normalnog života članova obitelji vlasnika. Vlasnik povremeno ulazi u manja zaduženja u malo težim periodima poslovanja, ali u slučaju krize to su zaduženja iz koji bi se obitelj u nekom kraćem periodu uz malo više truda izvukla i nastavila dalje.

---

<sup>36</sup> Intervju s Ivanom Bagarić, studeni, 2023.

## 6. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA

Najčešće se prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima na članove obitelji provodi prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prijenos vlasništva (poslovnih udjela u poduzeću) može unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti. Vlasnik poduzeća oporukom definira tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti, čime se, uz određena zakonska ograničenja, može umanjiti mogućnost da poslovni udio naslijede i oni članovi obitelji za koje vlasnik poduzeća iz različitih razloga smatra da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu poduzeća.<sup>37</sup>

Prijenos vlasništva na članove obitelji, za razliku od nasljeđivanja nakon smrti vlasnika poduzeća, podrazumijeva postupak prijenosa poslovnih udjela poduzeća na članove obitelji za života vlasnika poduzeća. Uključivanje članova obitelji u upravljanje poduzećem, bez obzira na uključivanje u vlasništvo, predstavlja izazov za obje generacijske strane. Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ako ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom. Član obitelji koji preuzima upravljanje obiteljskim poduzećem treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo koje može biti stečeno na različitim poslovima u poduzeću, ali i radom u nekom drugom poduzeću. Na taj način, pretpostavka je da će budući nasljednik u većoj mjeri biti izložen tržišnim pritiscima i izazovima koje nosi svakodnevno poslovanje.<sup>38</sup>

Problemi se u obiteljskom poduzeću javljaju kod nasljeđivanja poduzeća u slučajevima kada osnivač ili trenutni vlasnik umre, postane nesposoban za daljnji rad, napusti obitelj ili poduzeće ili ode u mirovinu, a nije na vrijeme sastavio oporuku, odredio potencijalne nasljednike niti ih u većoj mjeri pripremao za preuzimanje posla. Zabrinjavajuća je činjenica da više od polovice obiteljskih poduzeća nema unaprijed pripremljen plan nasljeđivanja. Iako su veća obiteljska poduzeća u pravilu spremnija od malih poduzeća, ipak je i njih jedva jedna polovina spremno za proces nasljeđivanja s kakvim takvim planom nasljeđivanja. Alarmanтна je informacija da gotovo dvije trećine od svih obiteljskih poduzeća nemaju nikakav plan

---

<sup>37</sup> Forum obiteljskih poduzeća (2015.): Pravni i ekonomski aspekti prijenosa poslovanja, CEPOR (pristup 1.11.2023.)

<sup>38</sup> Forum obiteljskih poduzeća (2015.): Pravni i ekonomski aspekti prijenosa poslovanja, CEPOR (pristup 1.11.2023.)

nasljeđivanja. Tome je uglavnom razlog samo značenje poduzeća njegovim vlasnicima, i odbijanje i samog razmišljanja o nekom „crnom scenariju“, jer ne žele prizivati zlo.<sup>39</sup>

Sva poduzeća, ne samo obiteljska, moraju u svakom trenu biti pripravna za promjene na razini menadžmenta, jer je ipak to dio poduzeća koji obavlja najzahtjevnije poslove, te bi bilo poželjno da i ako će ga obavljati član obitelji, potencijalni nasljednik bude dobro obučeni i sa barem nekakvim prijašnjim iskustvom.

Pravna regulativa nasljeđivanja obiteljskog poduzetništva određena je Zakonom o trgovačkim društvima (ZTD), kojim je propisano da se poslovni udjeli mogu nasljeđivati. Također, propisano je da se u društvenom ugovoru može za slučaj nasljeđivanja poslovnog udjela odrediti da ga je nasljednik dužan prenijeti drugom članu društva ili osobi koju odredi društvo, po cijeni koja odgovara vrijednosti poslovnog udjela iskazanoj u posljednjim financijskim izvješćima društva, što je važno kada trgovačko društvo ima dva ili više članova društva/ imatelja poslovnih udjela.<sup>40</sup>

U nastavku slijedi sažet prikaz faza nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću, počevši od samog djetinjstva budućeg nasljednika, pa do njegovog dolaska na čelo poduzeća.

## 6.1. Faze nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću

S ciljem osiguranja kompetentnih nasljednika koji će biti u stanju voditi obiteljsko poduzeće proces nasljeđivanja poželjno je voditi planski:

- I. Pred-biznis : potencijalni nasljednik još od djetinjstva stječe prva znanja o obiteljskom poduzeću. U ovoj fazi je najvažnije da spoznaju koliki rad i trud obitelj ulaže u poduzeće i da budu i sami spremni posvetiti svoj život poduzeću i njegovom razvoju.
- II. Faza uvođenja : potencijalni nasljednik stječe prva iskustva u obiteljskom poduzeću. Obitelj ga ciljano upoznaje s poslom, a to često bude na način da nasljednik prođe sve razine posla u poduzeću, od običnog zaposlenika pa do člana vlasničke strukture.

---

<sup>39</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, str 318.-320.

<sup>40</sup> Poduzetnik, URL: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/nasljeđivanje-obiteljskog-poduzeca/> (29.10.2023.)

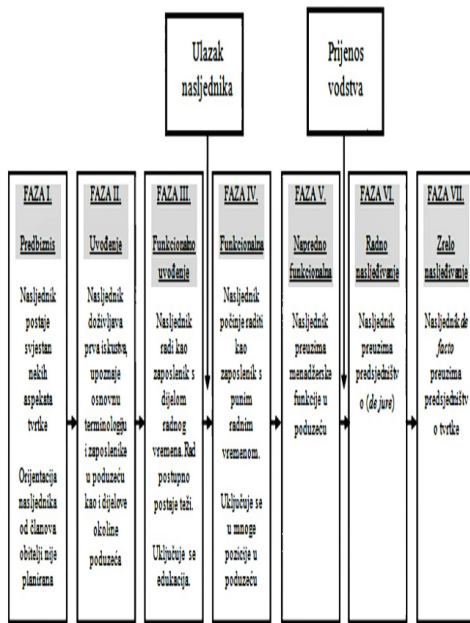
- III. Funkcionalno uvođenje : budući nasljednik počinje s aktivnim djelovanjem u poduzeću, u početku često s nepunim radnim vremenom. To uglavnom bude ono razdoblje pred kraj njegovog školovanja da bi se postupno pripremio za potpuni pristup poslu.
- IV. Funkcionalna faza : potencijalni nasljednik nakon određenih edukacija stečenog barem kratkog radnog iskustva izvan poduzeća (što je jako rijetko, ali poželjno), počinje svoj rad u poduzeću i to s punim radnim vremenom. U ovoj fazi ključno je da budući nasljednik što detaljnije upozna poslove više različitih funkcija u poduzeću, jer mu je široko iskustvo neophodno u budućnosti kada dođe do preuzimanja upravljačke pozicije.
- V. Napredna funkcionalna faza : faza u kojoj nasljednik počinje preuzimati menadžerske funkcije , i to počevši od prve razine menadžmenta, te postupno napredujući ka višim razinama. Uključuje se u koordinaciju i usmjeravanje zaposlenih , ali ne i sveukupnog poslovanja, koje i dalje ostaje pod upravom generalnog menadžmenta.
- VI. Rana faza nasljeđivanja : budući nasljednik već počinje malo ozbiljnije preuzimati svoju ulogu. Dolazi na poziciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća. U ovoj fazi nasljednik postaje gotovo u potpunosti glava poduzeća, ali mu se još iza leđa, kao potpora nalazi osnivač poduzeća.
- VII. Zrela faza nasljeđivanja : proces nasljeđivanja je završen i nasljednik službeno prelazi na čelo poduzeća. Osnivač i dalje ostaje vezan za svoje poduzeće, kako financijski tako i emocionalno, te je sigurno da je odlučio prepustiti poduzeće kada se uvjerio da ono ostaje u sigurnim rukama. Nakon ovoga nasljednik i službeno postaje vođa poduzeća i proces nasljeđivanja je završen na neko vrijeme, to jest dok se ne pojavi sljedeća generacija nasljednika.<sup>41</sup>

Na slici 3. prikazan je model nasljeđivanja obiteljskih poduzeća.

---

<sup>41</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru , str322.-323.

Slika 3 Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću



Izvor: Kružić, D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb, str. 131.

## 7. ZAKLJUČAK

Na kraju završnog rada može se zaključiti da obiteljske tvrtke čine vrlo važan i neizbježan faktor gospodarstva svake zemlje. Pretpostavka je da u Republici Hrvatskoj više od 50% zaposlenih proizlazi iz takvih obiteljskih tvrtki, što samo po sebi govori o koliko se jakom i važnom subjektu radi. U strukturi gospodarstva dominantna su obiteljska poduzeća, ali jedinstvenost interakcije vlasništva, upravljanja i sukcesije u velikoj mjeri je zanemarena u razumijevanju strateške orijentacije i performansi takvih tvrtki. S obzirom da obiteljska poduzeća imaju značajan utjecaj na nacionalne ekonomije većine razvijenih zemalja, sve više se govori o potrebi primjena različitih programa i instrumenata ekonomske politike koje prepoznaju specifičnosti obiteljskih poduzeća.

Također, potrebno je naglasiti da se obiteljsko poduzeće sastoji od dvije osnovne, ali odvojene komponente: obitelji i poduzeća. Navedene se komponente u obiteljskom poduzetništvu preklapaju i svaka od njih ima svoje specifičnosti, iskazane kroz primarne funkcije i ciljeve. Ciljevi mogu biti u međusobnom konfliktu ili usklađeni, što potencijalno utječe na navedene komponente. Promatrano s ekonomske strane funkcija poduzeća je da proizvodi dobra za zadovoljavanje potrebe tržišta, kupaca čime se osigurava profitabilnost, dobit i opstanak, dok je cilj obitelji da osigurava sigurnost i razvoj svojih članova iskazanih kroz odgoj, brigu, formiranje stavova, vještina, razvoj svakog pojedinca i sl. uzimajući navedeno u obzir, uočava se povezanost i zadiranje u interese obiju komponenti te je nužno prepoznati ograničenja i prihvatiti uravnoteženje tih interesa s ciljem da se urušavanje poduzeća izbjegne.

Na osnovu analiziranih primjera obiteljskih poduzeća može se zaključiti da je obiteljsko poduzetništvo izuzetno „napet sport“. Ako se poduzetnik nađe u dobro vrijeme na dobrom mjestu i sa dobrom i kvalitetnom ponudom, bez problema se probija na tržište. Nakon tog probijanja ipak slijedi onaj najteži dio, a to je razvoj i održavanje kontinuiranog poslovanja. To razdoblje zahtjeva dosta strpljenja, volje, a i poduzetničkog znanja da bi se opstalo na tržištu. U konačnici ponekad bolje prolaze poduzetnici sa skromnijim ciljevima i mnogo im je lakše održati svoja poduzeća, iako sa dosta manjim profitima od onih koji od početka ciljaju visoko, na brži i profitabilniji rast, dok oni također moraju biti spremni i na dosta veće rizike koji takav način poslovanja nosi.



Kao i svaki drugi oblik poslovanja obiteljska poduzeća su specifična i imaju kako brojne prednosti tako i brojne nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća. Jedan od glavnih nedostataka bi bila sama neizvjesnost opstanka poduzeća koja ovisi uglavnom o volji i želji nasljednika za nastavkom poslovanja. Od prednosti kao najznačajnija se ističe povezanost samih članova obitelji, te tako i veća želja i fokusiranost za razvojem i uspjehom.

U konačnici, dugoročna sudbina poduzeća uglavnom ovisi o uspješnosti samog procesa nasljeđivanja. Ukoliko od strane nasljednika postoji volja i želja za stopostotnim uključenjem u rad i daljnji razvoj poduzeća, a trenutni vlasnik ga na pravi način, postepeno i detaljno uvede u poslovanje, poduzeće čeka svijetla budućnost. S druge strane, ukoliko niti jedan od potencijalnih nasljednika ne pokaže zainteresiranost za daljnje vođenje i razvoj poduzeća, jedini logičan slijed događaja je prodaja ili gašenje poduzeća.

## LITERATURA

1. Alpeza, M., Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: CEPOR.
2. Antolović, K. (2017). *Obiteljsko poduzetništvo*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
3. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru.
4. Bork, David (1987) *Family Business, Risky Business – How to Make it Work*, Bork Institute for Family Business
5. Buble, M., (2003). *Management malog poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split,
6. Casson, Mark (2003) *The Entrepreneur An Economic Theory*, Second edition, Edward Elgar Publishing, Inc
7. Colli, A. (2003.) *The History of Family Business*. Cambridge: Cambridge University Press
8. Družić, G. (2005). *Ekonomska politika i poduzetništvo*. Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, HIT A d.d.
9. Forum obiteljskih poduzeća (2015.): *Pravni i ekonomski aspekti prijenosa poslovanja*, CEPOR (pristup 1.11.2023.)
10. Intervju proveden s Ivanom Bagarić, (prva nasljednica, trenutna vlasnica)
11. Intervju proveden s Milom Perić, (supruga prvog vlasnika i osnivača), studeni, 2023.
12. Kuvačić, N. (2005). *Poduzetnička biblija*. Split: Beretin.
13. Kuvačić, N., (1999). *Počela poduzetništva*. Split: Beretin.
14. Lidermedia.hr <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/gavrilovic-nekadasnji-ponos-banije-danas-izaziva-ravnodusnost-konkurencije-151688>
15. Lozić, I. (2018). *Uspješnost i održivost obiteljskih poduzeća na području RH*. Split: Ekonomski fakultet.
16. Renko, N., Kuvačić i Renko, D. (2007.). *Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu*, Ekonomski pregled, str 72.-90.
17. Službena mrežna stranica poduzeća: Gavrilović.hr <https://www.gavrilovic.hr/povijest/>
18. Službena mrežna stranica poduzeća: Poduzetnik.biz <https://poduzetnik.biz/produktivnost/nasljedivanje-obiceljskog-poduzeca/>

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Najstarija obiteljska poduzeća u svijetu

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....	10
Slika 2 Gavrilović logo .....	19
Slika 3 Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću .....	25

