

# OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Sabljić, Julija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:228:983373>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-26**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Prijediplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**JULIJA SABLJIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Split, rujan 2023.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Prijediplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet: Obiteljsko poduzetništvo**

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Julija Sabljic

**Naslov rada:** Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

**Mentor:** Slađana Brajević, viši predavač

Split, rujan 2023.

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	
SUMMARY .....	
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet rada.....	1
1.2. Ciljevi rada.....	1
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada.....	3
2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA.....	2
2.1. Tipovi poduzetništva.....	3
2.2. Inovacija, rizik i poduzetništvo.....	4
2.3. Suvremeno poduzetništvo.....	5
2.4. Poduzetnički proces.....	5
3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO.....	7
3.1. Prednosti i ograničenja obiteljskog poduzetništva.....	7
3.2. Uključenost obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća.....	8
3.3. Usklađivanje ciljeva i konflikti u obiteljskom poduzeću.....	9
3.4. Životni ciklus obitelji i obiteljskog poduzeća.....	10
3.5. Krizne strategije obiteljskih poduzeća.....	11
3.6. Održivost obiteljskih poduzeća.....	13
3.7. Uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća.....	14
4. ODLUČIVANJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA.....	16
4.1. Vrste odluka.....	16
4.2. Stilovi odlučivanja.....	17
4.3. Načini odlučivanja.....	18
5. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U RH.....	19

6.PRIMJER OBITELJSKOG PODUZEĆA „ENJOY USLUGE PRIJEVOZA I TURIZMA“.....	22
6.1. O poduzeću.....	22
6.2. Prihodi poslovanja.....	23
6.3. Struktura zaposlenika.....	24
6.4. Anketno istraživanje o potrebama unaprjeđenja poslovanja.....	24
7. ZAKLJUČAK.....	32
LITERATURA.....	33
POPIS SLIKA.....	35
POPIS GRAFIKONA.....	35

## SAŽETAK

### *Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj*

Obiteljska poduzeća jedna su od najzastupljenijih vrsta poduzeća, a o tome govore i brojke svjetske ekonomije, ono što je posebno kod njih jest to što obitelj zajedničkim snagama zarađuje svoja primanja. Kako bi se neki poslovni pothvat smatrao obiteljskim potrebno je da u njemu sudjeluju do dva člana obitelji koji su sastavni dio upravljačkog tima. Svakako, postoji mogućnost da vlasnici nisu članovi obitelji, ali u tom slučaju uvijek članovi obitelji ipak budu uključeni u nekom određenom svojstvu. Kada se razmatra pojam obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj možemo zaključiti da nije točno definirano, pa se samim time onemogućuje realno praćenje njegovog rasta jer se ne vidi neka određena razlika između obiteljskog poduzetništva i nekog drugog oblika ekonomskog djelovanja. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. Istraživanje koje je sastavni dio ovoga rada provedeno je nad obiteljskim poduzećem Enjoy usluge prijevoza i turizma d.o.o., u kojem je prikazan njihov rast i opstanak u periodu od pet godina. Na kraju je provedeno i anketno istraživanje s ciljem analize želje u potreba tržišta, odnosno krajnjih potrošača u odnosu na usluge koje pruža navedeno obiteljsko poduzeće.

***Ključne riječi:*** obitelj, obiteljsko poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik

## **SUMMARY**

### ***Family businesses in the Republic of Croatia***

Family businesses are one of the most represented types of businesses, and the figures of the world economy speak of this, what is special about them is that the family earns its income through joint efforts. In order for a business venture to be considered family, it is necessary that up to two family members participate in it, who are an integral part of the management team. Certainly, there is a possibility that the owners are not family members, but in that case, family members are always involved in some specific capacity. When considering the concept of family entrepreneurship in the Republic of Croatia, we can conclude that it is not precisely defined, thus making it impossible to realistically monitor its growth because there is no definite difference between family entrepreneurship and some other form of economic activity. It is assumed that 50% of employees in Croatia work in family businesses, that most micro and small businesses in Croatia are family-owned, and that they are owned by first-generation entrepreneurs who at the same time manage the company. The research that is an integral part of this paper was carried out on the family company Enjoy usluge povezi i turizma d.o.o., which showed their growth and survival over a period of five years. Finally, a survey was conducted with the aim of analyzing the wishes and needs of the market, i.e. end consumers, in relation to the services provided by the mentioned family business.

***Keywords:*** family, family business, entrepreneurship, entrepreneur

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet rada**

Predmet ovoga rada je obiteljsko poduzetništvo na području Republike Hrvatske. Obiteljsko poduzetništvo jest pothvat koji uključuje minimalno dva člana obitelji koji imaju punu kontrolu nad poslovanjem. U obiteljskom poduzeću ne moraju nužno biti samo zaposleni članovi obitelji, a isto može biti i naslijeđeno. Obiteljsko poduzetništvo ima svoje prednosti i nedostatke koje će biti prikazane ujedno u nastavku ovoga rada, ali svakako ono što je potrebno istaknuti jest predanost svih članova i borba za očuvanje obiteljskog biznisa. Kao posebna mana koja ujedno utječe i na ishod samog poslovanja jesu moguće obiteljske tenzije, pa se od osobe koja vodi obiteljsko poduzeće očekuje sposobnost razgraničenja privatnih i poslovnih interesa u svrhu opstanka poduzeća.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovoga rada jest objasniti osnovne pojmove i sami način poslovanja obiteljskog poduzeća. Obiteljska poduzeća jako su zastupljena u Republici Hrvatskoj, stoga će se primjer jednoga od njih prikazati u ovome radu kako bi se što bolje razumjelo navedeno. Kroz rad primarni cilj je pojmovno odrediti obiteljsko poduzeće, te njegovu razliku u odnosu na druge vrste poduzeća. Obiteljska poduzeća prolaze kroz razne faze, a sve od njih biti će prikazane na primjeru poduzeća „Enjoy“ koje pruža usluge prijevoza i turizma, a sve u svrhu što boljeg razumijevanja predmetne teme.

## **1.3. Metode istraživanja**

Pri izradi ovoga rada korištena je stručna literatura koja obuhvaća područja ovoga rada, te stručni znanstveni članci i ostali relevantni internet izvori. Također korištena je metoda analize kao metoda raščlanjivanja složenih pojmova na njihove sastavne elemente, metoda sinteze u svrhu sistematizacije pojmova, zatim metoda kompilacije obzirom da su iz stručne literature i



članaka preuzimani stavovi i mišljenja određenih autora i metoda anketiranja u svrhu prikupljanja rezultata i mišljenja krajnjih korisnika.

#### **1.4. Struktura rada**

U prvom dijelu ovoga rada biti će pojašnjen sam pojam poduzetništva kao i njegovi osnovni tipovi , te poduzetnički proces. Uz sam pojam poduzetništva usko su vezani i pojmovi rizika i inovacije. U drugom dijelu rada fokus je na obiteljskim poduzećima ističući pri tom njihove prednosti i nedostatke, uključenost obitelji u poslovanje, usklađivanje ciljeva i konflikata, životni ciklus obiteljskog poduzeća, te njihova održivost. Također, biti će objašnjen i pojam odlučivanja u obiteljskom poduzeću uključujući vrste, stilove i načine odlučivanja. U zadnjem dijelu ovoga rada biti će objašnjen pojam obiteljskog poduzeća u Republici Hrvatskoj na primjeru obiteljskog poduzeća „Enjoy“ koji pruža usluge prijevoza i turizma, a u čijem se sastavnom dijelu provelo i anketno ispitivanje u svrhu što boljeg razumijevanja predmetne teme i ovoga Završnog rada. Na samom kraju ovoga rada nalazi se zaključak u kojem je navedeno stečeno znanje tijekom pisanja ovoga rada kao i znanje stečeno tijekom školovanja, te popis stručne literature koja se koristila prilikom izrade istoga.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA

*„Poduzetništvo predstavlja jednu od glavnih političkih, ekonomskih, medijskih i općedruštvenih tema i predmetom je interesa mnogobrojnih znanosti, najčešće društvenih, a posebno ekonomije, psihologije, sociologije, prava, antropologije, svake iz svog specifičnog diskursa.“<sup>1</sup>*

Poduzetnik je pravna ili fizička osoba koja se bavi poduzetništvom, odnosno posluje na vlastiti rizik, a sve u svrhu ostvarivanja određene dobiti. Poduzetnička zarada nikada nije sigurna, jer ni tržište nikada nije isto i nikada se neke stvari ne mogu sa sigurnošću predvidjeti, stoga zajedno sa pojmom poduzetnika ide i pojam rizika.<sup>2</sup>

Poduzetnik prije svega mora imati menadžerske vještine, ali poseban naglasak stavlja se na sami pojam vođenja, poduzetnik mora biti hrabar, mora biti predan i nikako ne smije odstupati od svojih ciljeva. Svakako, naglasak se stavlja i na komunikacijske vještine, jer osim komunikacije sa poslovnim suradnicima, te zaposlenicima, moguća je i komunikacija sa medijima, pogotovo za poduzeća koja se na takav način žele promovirati.

Ono što često zna biti problem kod ostvarenja komunikacije jest činjenica da ponekad određena tvrtka nema osobu koja je relevantna za komunikaciju sa medijima, pa onda poduzetnik to uglavnom odradi samostalno, a upravo zbog toga što nema komunikacijske vještine to se nekada reflektira na cijelo poslovanje. Svakako, kroz cijelo poslovanje pa čak i u samom početku jako je važno da svaka osoba ima svoje radne zadatke i pridržava ih se. Kako je već navedeno ranije u tekstu, upravo taj trenutak kada poduzetnik odluči raditi što više toga kako bi uštedio i sl., može biti trenutak pada cijelog poslovanja, što nikako nije dobra opcija za budućnost i razvitak. Dakle od samog pokretanja poslovanja, važno je voditi računa o svim segmentima ukoliko se očekuje da poslovanje ima nekakvu budućnost.

Kao osnovne karakteristike poduzetnika izdvajaju se hrabrost, kreativnost i inovativnost, mudrost, samostalnost, odgovornost, poštenje, radoholičarstvo, samouvjerenost, stvaralaštvo, svrhovitost i mogućnost razumnog preuzimanja rizika.<sup>3</sup> Kada se govori o poduzetničkoj

---

<sup>1</sup> Kružić D., Bulog I., (2012). Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, str.3

<sup>2</sup> Iveković, D. (2011). Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), str.155,

<sup>3</sup> Gregorić, M., Hegeduš, I. i Kolenko, K. (2018). Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (Special issue/Posebni), str. 40,

hrabrosti može se reći kako je ona nužna, obzirom da je rizik pojam koji se veže uz poslovanje i poduzetničke pothvate. Upravo je hrabrost i odvažnost ključ uspješnog poslovanja. Svaki rizik nužno nije loš, jer se s dozom određenog rizika ostvaruju najbolji poslovni rezultati te je važno da poduzetnik prepoznata takve trenutke. Važno je dobru priliku uhvatiti, a lošu eliminirati. Sami pojam poduzetništva definiran je na razne načine, ali jedno je zajedničko jer se poduzetništvo definira kao gospodarska djelatnost koja kombiniranjem različitih činitelja ima za posljedicu određeni rezultat. Nema gospodarskog razvoja bez kreativnosti i inovativnosti koje su glavne odrednice definicije poduzetništva u širem smislu te riječi.<sup>4</sup>

## 2.1. Tipovi poduzetništva

Razvoj poduzetništva danas je postao vrlo značajan; s obzirom na to da je ključan za gospodarski razvoj. Ciljevi industrijskog razvoja, regionalnog rasta i stvaranja radnih mjesta ovise o razvoju poduzetništva.<sup>5</sup> Kada govorimo o obiteljskom poduzetništvu to svakako uključuje angažiranost i predanost svih uključenih u taj proces, a kako bi se svi faktori poklopili jako je važna dobra organizacija i vodstvo. Tipovi poduzetništva razlikuju se u odnosu na razna obilježja pa tako razlikujemo:<sup>6</sup>

- Prema obiteljskoj angažiranosti,
- Prema spolu,
- Prema nacionalnosti,
- Prema dobnoj zrelosti,
- Prema poduzetničkom iskustvu.

---

<sup>4</sup> Gregorić, M., Hegeduš, I. i Kolenko, K. (2018). Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (Special issue/Posebno), str. 40,

<sup>5</sup> Chand S., Poduzetništvo, karakteristike, značaj, vrste i funkcije poduzetništva dostupno na: [https://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurship-characteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228#google\\_vignette](https://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurship-characteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228#google_vignette) (05.09.2023)

<sup>6</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*,str.30

## 2.2. Inovacija, rizik i poduzetništvo

*„Jedna je od ključnih zadaća ekonomskog razvoja promicanje poduzetničkog duha. Zemlja ne može opstati bez skupine vlasnika ili menadžera spremnih preuzeti rizike, otvoriti nove pogone, usvojiti nove tehnologije i uvesti nove načine poslovanja. Na najosnovnijoj razini, inovacije i poduzetništvo uspijevat će kada su vlasnička prava jasna i potpuna, a porezi i druga iscrpljivanja zarade (poput korupcije) niski i predvidljivi“<sup>7</sup>*

Pojam poduzetništva poznat je još od davnina, no on se kroz povijest svakako razvijao i napredovao. Kako je i prethodno navedeno, postoje razne definicije poduzetništva, ali ona bit uvijek ostaje ista.

Poduzetništvo predstavlja najbolji pokretač ekonomskog razvitka i blagostanja društva, pri tom se zalažući za ekonomsku slobodu, te nesmetan razvoj ekonomskih aktivnosti. Smatra se kako je upravo profit ono što poduzetnika pokreće, što je sasvim i logično ako sagledamo sve poželjne karakteristike poduzetnika. Osim samog profita koji je pokretač i za poduzetnika i za zaposlenike, za poduzetnika se može reći kako je upravo taj rizik i odgovornost sastavni dio „poduzetničkog duha“, ali ujedno i jedan veliki izazov.

Uz pojam poduzetništva svakako se veže pojam inovacija i pojam rizika, jer koliko će neki poduzetnički pothvat biti dobar uvelike ovisi i o stupnju rizika koji je poduzetnik spreman prihvatiti, ali i o konstantnom praćenju trendova i pružanju nečeg novog, do sad neviđenog gdje poduzetnik ima prostora za konkuriranje. Kako je već i ranije navedeno, svaki rizik nužno ne mora biti loš, a u kojoj mjeri će se poduzetnik u njega upustiti ovisi o samom poduzetniku, te eventualno njegovim suradnicima koji ga usmjeravaju u poslovanju.

Poduzetnik nikada u potpunosti ne može biti siguran da li će poslovni pothvat biti uspješan, ako krenemo od činjenice da se svaki poslovni pothvat uz sve analize plasira za određenu skupinu populacije, poduzetnik mora biti svjestan da ta populacija to ne mora prihvatiti, pa o tome ovisi uspjeh samog pothvata.<sup>8</sup> Iako se prije svakog poslovnog pothvata ispituje tržište,

---

<sup>7</sup> Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske, Gregorić M., Hegeduš I., Kolenko K., str.30

<sup>8</sup> Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić V., (1999.) *Poduzetnički menadžment - izazov, rizik, zadovoljstvo*, Zagreb, Alinea, str. 103.

odnosno želje i potrebe krajnjih potrošača, to nije uvijek garancija da će se neki proizvod ili usluga uspješno plasirati na tržište.

### 2.3. Suvremeno poduzetništvo

Suvremeno poduzetništvo se navodi kao četvrti faktor proizvodnje, nakon radne snage, prirodnih resursa i kapitala. Ekonomija bazirana na poduzetništvu je ona u kojoj poduzetnik djeluje pod utjecajem manjih rizika, gdje poduzetničke aktivnosti i privatne investicije rastu.<sup>9</sup> Brojni teoretičari smatraju kako je osnovna stavka suvremenog poduzetništva inovativnost, što uključuje to da poduzetnik uvijek mora biti u korak sa trendovima, da isti mora stalno uvoditi nove proizvode, nove tehnologije, pristupati konstantno sa novim načinom organizacije i sl..

*„Suvremeno poduzeće mora stalno unaprjeđivati kvalitetu svojih proizvoda i usluga, procesa i osoblja transformirajući se u tzv. kvalitetom upravljano poduzeće, prihvaćati potrebu radikalnih promjena usmjerenih eliminaciji aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednost, a kako bi se udovoljilo potrebama klijenata, primjenjujući nove koncepte i mišljenja mora postati organizacija vođena znanjem.“<sup>10</sup>*

Inovativnost je poseban ključ uspjeha u poduzetništvu jer se upravo njima omogućava korištenje razvojnih šansi kao pogodnosti pokretanja raznih vrsta biznisa.

Suvremena gospodarstva kombinacija su tržišnog i planskog predviđanja, a sami cilj suvremenog poduzetništva je razviti poduzetničku klimu i stvaralačku atmosferu usmjerenu na prevladavanje postojećeg i stvaranje novog društva.

Pojam poduzetnika gotovo uvijek ima iste karakteristike, no pod pojmom suvremenog poduzetnika očekuje se i jako velika dinamika. Smatra se kako u svijetu poduzetništva nikada ne treba nikoga slijediti, već biti prvi, ispitivati tržište, želje i potrebe kupaca, biti inovativan, uporan i predan ostvarivanju poslovnih rezultata. Iz navedenih očekivanja, jasno je kako cijeli ovaj proces iziskuje jako veliki stres, te stalnu neizvjesnost.

---

<sup>9</sup> Buble, M., Kružić, D.: (2006.) *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Rrif, Zagreb

<sup>10</sup> Sikavica, P., Novak, M.: (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb

## 2.4. Poduzetnički proces

Poduzetnički proces jest korištenje prigode, te njezino daljnje nadograđivanje uz stalno uočavanje, procjene, izgradnju i razvitak, te dobru organizaciju.

Poduzetnički proces kroz pet različitih faza:

- generiranje ideja i prepoznavanje prilika
- određivanje i grupiranje resursa
- pokretanje novog pothvata
- izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha
- žetva nagrada ili trpljenje posljedica

Bez obzira o kakvoj vrsti poduzeća se radi, da li je u pitanju d.o.o., j.d.o.o., zadruga, slobodno zanimanje ili bilo što drugo, poduzetništvo se uvijek susreće sa nekom vrstom izazova i to baš zbog toga što osim postojećeg rizika koji prati svaki poslovni pothvat, treba moći regulirati i sve ostale faktore.<sup>11</sup>

Iz navedenih poduzetničkih faza jasno je kako je generiranje ideje ili prepoznavanje prilike prva faza, a ujedno i najzahtjevnija, jer ukoliko nema dobre ideje nema ni poslovanja.

Nije svaka ideja dobra i nema smislila na tržište plasirati nešto što nije uopće poželjno, jer osim financijskih gubitaka, loš proizvod može predstavljati i lošu reputaciju za određeno poduzeće, stoga je jako važno i pratiti trendove koji se sve većom brzinom mijenjaju.

Određivanje i grupiranje resursa diktira tok cijelog procesa, stoga se za isto treba posvetiti posebna pažnja. U trenutku kada su obje stavke zadovoljene, može se krenuti u pokretanje novog poslovnog pothvata. Izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha predstavljaju jako dug proces, obzirom da nije dovoljno proizvod samo „izbaciti“ na tržište i čekati njegove rezultate. Kako bi došlo do tržišnog uspjeha prije svega jako je važno voditi računa o konkurenciji, konkurentskim proizvodima i samom trenutku plasiranja proizvoda (primjerice, krema za sunčanje plasirati će se u ljetnom periodu, kada je potražnja za njom najveća, a ne u zimskom periodu kada krajnji potrošači ni ne mogu u potpunosti ispirati njezino djelovanje).

---

<sup>11</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*,str.24

Kao sami kraj procesa, ukoliko su sve prethodne stavke odrađene kako treba, predstavlja ubiranje prihoda koji su rezultat poslovnog pothvata. Iznimno, ukoliko sve prethodne stavke nisu odrađene kako treba ili je u pitanju određeni propust, kao i situacija kada su sve stavke odrađene kako treba, ali se u međuvremenu promijenilo stanje na tržištu i iz određenih razloga proizvod ili usluga kao takvi nisu prihvaćeni od strane krajnjih potrošača, poduzetnik će trpjeti posljedice i to ponajviše u financijskom smislu, obzirom da svaki poduzetnički pothvat osim truda i rada zahtjeva i uloženi novac.

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljska poduzeća jedna su od najzastupljenijih vrsta poduzeća, a o tome govore i brojke svjetske ekonomije, ono što je posebno kod njih jest to što obitelj zajedničkim snagama zarađuje svoja primanja od kojih žive. Obiteljska poduzeća imaju dugu tradiciju, ali se i u budućnosti predviđa njihov rast.

Još prije pojave dioničkih društava kroz 18., i 19.st. obiteljska poduzeća činila su glavni oblik poslovanja i predstavljala su okosnicu ekonomskog razvoja svjetske privrede.

Niže u tekstu biti će objašnjene prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva, kao i održivost i životni ciklus istih.

#### 3.1. Prednosti i ograničenja obiteljskog poduzetništva

Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:<sup>12</sup>

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno
- spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince
- usmjerenje na drugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno
- naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu

Kao ograničenja obiteljskog poduzeća najčešće se navode:<sup>13</sup>

- činjenica da su članovi obitelji često i menadžeri i izvršitelji poslovanja može doći do neprofesionalnosti i improvizacije
- činjenica da se osobe za rad biraju na temelju krvnog srodstva može se dogoditi nedostatak stručnog kadra
- miješanje i obiteljskih i poslovnih odnosa može rezultirati do toga da se neke stvari ne mogu razgraničiti, odnosno da je teško odvojiti poslovno i privatno i posao u određenom trenutku staviti na prvo mjesto

---

<sup>12</sup> Buble M., (2003). *Management malog poduzeća*, I. dio, Ekonomski fakultet Split, Split, str.85

<sup>13</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*,str.61



- nesuglasice između želja i očekivanja mogu rezultirati odlaskom određenog člana obitelji iz obiteljskog poslovanja
- veliki rizik poslovanja kojem podliježu svi članovi obitelji kao što je potencijalna mogućnost bankrota

Kako i sami Kružić i Bulog u svojoj knjizi „*Obiteljska poduzeća*“ navode posebnost obiteljskog poslovanja je u tome da svi imaju puno veću predanost jer su svi kao jedno, imaju veći interes u smislu opstanka, pa u konačnici i prebacivanja tog poslovanja sa koljena na koljeno. Također kao najveći nedostatak su uvijek tenzije između „ukućana“ iako ne moraju nužno biti svi dio iste zajednice obiteljskog poduzeća. Poželjno je da nasljednik bude osoba sposobna pronaći balans između privatnog i poslovnog dijela jer je to ključno za opstanak i razvoj obiteljskog poslovanja.

### **3.2. Uključenost obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća**

Kad govorimo o obiteljskom poduzeću podrazumijevamo obavljanje određene djelatnosti koja je izabrana, uključenost članova obitelji i kao zajednički cilj svih zajedno, ostvarenje dobiti. U obiteljsko poduzeće i njegovo samo poslovanje mogu biti uključeni članovi šire i uže obitelji, srodnici, ali čak i ne moraju biti članovi obitelji, to naravno sve ovisi o tome koliko je poduzeće razvijeno.<sup>14</sup>

Biznis pokreću pojedinci i njihove obitelji iz raznih pobuda pa se tako može izdvojiti i ona glavna, da pojedinci budu sami svoji šefovi, zatim da sami upravljaju svojom sudbinom, kako bi ostvarili određenu financijsku korist, da neki ukoliko su ostali bez posla pokrenu svoj novi biznis i krenu ispočetka i sl., a koji god razlog da je, jedno je zajedničko, a to je ostvarenje ekonomske, odnosno financijske koristi.<sup>15</sup>

Svaki poduzetnik ima želju biti sam svoj šef i koristiti sve svoje sposobnosti koje ima, a posebno inovaciju i komunikacijske vještine. Profit je pokretač svakog poslovanja bilo da je u pitanju poduzetnik ili njegovi zaposlenici, a koliko je poduzetnik dobar, odnosno koliko je njegov poduzetnički pothvat uspješan pokazuje upravo profit. Kada poduzeće posluje dobro i kada

---

<sup>14</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*, str.65

<sup>15</sup> Bagley, C.E., Dauchi C. E., (2002). *Entrepreneurs Guide to Business Law, South-Western College*, second edition, str.2

ostvaruje dobar profit, isto može imati više zaposlenika, plaće zaposlenika mogu biti veće, čime rasta i sama motivacija za rad. Jako je važno da poduzetnik svoje zaposlenike isplaćuje u dogovoreno vrijeme, a kako bi pokrивao sve troškove važno je da njegov proizvod ili usluga nađu svoje mjesto na tržištu.

### **3.3. Usklađivanje ciljeva i konflikti u obiteljskom poduzeću**

Obitelj jest društvena zajednica koja se temelji na zajedničkom životu užih krvnih srodnika.<sup>16</sup> Kod obiteljskog poduzeća razlikujemo dva podsustava a to su podsustav obitelji i poslovanja, od kojih svaki ima neke svoje karakteristike po kojemu je svaki za sebe specifičan.

Jako je teško postići balans između poslovanja i obitelji, ali jednako kao što bi trebalo biti da je obitelj usmjerena na sreću i članove svoje obitelji, na odgoj djece i ostale faktore mirnog obiteljskog života, smatra se da će s te strane i poslovanje bit usmjereno ka ostvarenju ciljeva koji se odnose na profitabilnost, uspjeh i jedinstvo, te dobre poslovne rezultate u svakom segmentu.

Kako bi se postigao balans između obitelji i poslovanja potrebno je pet ključnih faktora:

- kontrola (uspostava načina donošenja odluka)
- karijera (omogućiti članovima obitelji profesionalni napredak i školovanje u svakom smislu)
- kapital (mogućnost ponovnog investiranja)
- konflikt (spremnost na rješavanje konflikata)
- kultura (držati do obiteljskih vrijednosti)

Iz navedenih ključnih faktora jasno je kako je kontrola pokretač svega. Ako osoba koja rukovodi poslovanjem, nema jasno određene ciljeve i stavove poslovanja, neće moći balansirati između privatnih i poslovnih granica. Bez obzira da li se radi o zaposleniku van obitelji ili zaposleniku koji je član obitelji jako je važno da svaka osoba ima pravo realizirati svoje želje i potrebe u smislu osobnog rasta i razvoja pa tako uključujući i školovanje. U bilo kojem poduzeću može doći do konflikta, a u obiteljskom je to i čest slučaj upravo zbog toga što se članovi obitelji osjećaju opuštenije, te se u skladu sa tim i ponašaju. Često će zaposlenici

---

<sup>16</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*, str.83

obiteljskog poduzeća prije izreći svoje mišljenje i stavove, želje i potrebe nego li zaposlenici u nekom drugom poduzeću, ponajprije što se u takvom okruženju osjećaju zaštićenije i sigurnije. Sve navedene karakteristike su poželjne ukoliko u vodstvu poduzeća postoji osoba koja može i zna upravljati takvim situacijama.

### 3.4. Životni ciklus obitelji i obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzeće ima određene faze kroz koje prolazi, pa tako možemo izdvojiti fazu rođenja i djetinjstva obiteljskog poduzeća, kroz fazu odrastanja i zrelosti, pa sve do starosti i smrti obiteljskog poduzeća.<sup>17</sup>

Osnovne faze obiteljskog poduzeća su:<sup>18</sup>

- pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
- uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
- dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
- ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

Kada govorimo o fazi pojave, pokretanja i preživljavanja poduzeća važno je naglasiti kako je tu osnovni cilj uopće početak poslovanja. Dakle u ovoj fazi poslovanje još nije započelo, već samo postoji ideja i pokušaj pokretanja. Kako bi ideja bila uspješna potrebno je da se mnoge okolnosti poklope, pa se tako prvo treba fokusirati na samu proizvodnju, odnosno pripremu proizvoda, kao i dobar plan za pružanje usluga. Osnivači u ovoj kao i u svim ostalim fazama trebaju biti spremni na preuzimanje rizika.<sup>19</sup>

Kada govorimo o fazi uspjeha, stabilizacije i rasta poslovanja možemo reći kako se u ovoj fazi može jasno vidjeti da li je obiteljsko poduzeće uspjelo. Smatra se kako je u ovoj fazi već postignuta ta stabilnost, te da će svaki daljnji korak biti samo korak ka većem uspjehu i rastu. Faza stabilizacije svakako je najpoželjnija faza, ali ona za sobom nosi i dobre odnose i sa kupcima i sa dobavljačima, tako da se svakako fokus treba staviti na to, što je ujedno i najbolji način prezentacije.

---

<sup>17</sup> Buble M., *Op.cit.*, str.28

<sup>18</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*,str.102

<sup>19</sup> Ibid.

Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća faza je u kojoj se može reći da dolazi do zasićenja. U ovoj fazi smatra se da je poduzeće već neko izvjesno vrijeme na tržištu, a za to vrijeme konkurencija se udvostručila, a pokazatelj takve situacije uglavnom bude financijske prirode. U ovoj fazi se donose odgovori na bitna pitanja, pa se često nositelji obiteljskog poduzeća odlučuju za prepuštanje poslovanja nekome od menadžerskih stručnjaka kako bi vratili profit ili traže nove inovativne ideje kojima mogu napraviti preokret u svome poslovanju kako se ne bi dogodili veliki financijski gubici.

U zadnjoj fazi, odnosno fazi novoga početka ili nestajanja obiteljskog poduzeća donosi se odgovor na pitanje „preživjeti ili propasti?“. U zadnjoj fazi konkurencija je već uzela maha i financijska situacija znatno je lošija, pa se uglavnom pronalaze menadžeri koji su spremni preuzeti rizik i zaokrenuti cijeli tijek poslovanja pri tom se pomažući sa svim svojim sposobnostima i vještinama. Kada se pokuša poslovanje spasti uglavnom se koriste i dosadašnje usluge i proizvodi uz dodatak noviteta, ali ako ni taj pothvat ne uspije, obiteljskom poduzeću tu dolazi kraj.

### **3.5. Krizne strategije obiteljskih poduzeća**

Prilikom bilo kakvog poslovnog pothvata, nositelji tog poduzeća moraju biti spremni na rizike koji se mogu pojaviti. Može se reći kako su rijetki slučajevi i općenito, a pogotovo kada su obiteljska poduzeća u pitanju da se ne dogodi neka kriza poslovanja, pa u konačnici i propast poduzeća, a to za sobom nosi mnogo loših ishoda.<sup>20</sup>

U većini slučajeva ako je cijela obitelj dio radne snage obiteljskog poduzeća, svi članovi obitelji ostaju bez posla, bez egzistencije, a mogu i svi postati dio kolektivnog bankrota. Kada dođe do samog gubitka važnosti i narušavanja financijske slike, vlasnici često u pomoć pozivaju krizni menadžment. Do problema općenito dolazi kada se narušavaju sami resursi određenog poduzeća, ukoliko se uz to još dogodi i neki drugi problem, ishod će jako skoro biti jasan.

---

<sup>20</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*, str.107

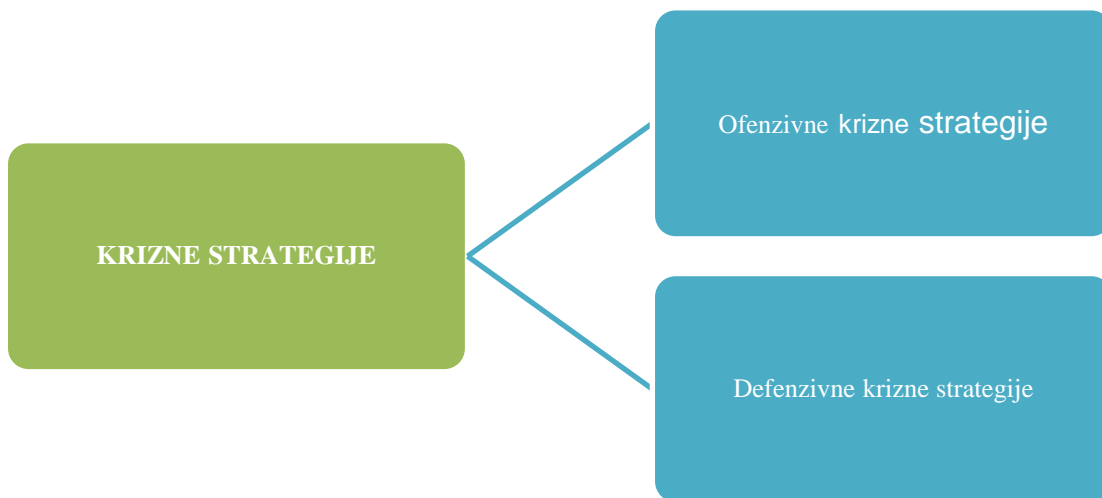
Krizni menadžment kao krajnje mjerilo korporativnog potencijala za preživljavanje smatra mogućnost generiranja i osiguranja kontinuiteta novčanog toka, gotovine na računu poduzeća ili novaca iz kreditnih izvora.<sup>21</sup>

Ono što se očekuje od „borbe“ i „izvlačenja“ poduzeća jest osiguranje novca kojima će se omogućiti neometan rad i solventnost poduzeća.

Dvije su osnovne podjele kriznih strategija:<sup>22</sup>

- Ofenzivne krizne strategije – one kojima je cilj transformacija ili poslovni preokret poduzeća (strategija smanjenja imovine, rezanja troškova, povećanja prihoda, kombinirana i strategija reorganizacije u stečaju)
- Defenzivne krizne strategije – one kojima je cilj napuštanje djelatnosti (strategija žetve, ogoljenja, likvidacije i stečaja)

Slika 1 - Podjela kriznih strategija



Izvor: Izrada autora

- Kod ofenzivnih strategija podrazumijeva se potpuna transformacija poduzeća u svim segmentima. Ukoliko se poduzeće odluči za ofenzivnu strategiju podrazumijeva se da je isto došlo u fazu stagnacije ili da je pretrpjelo neki gubitak pa se stoga troškovi

<sup>21</sup> Ibid., str. 108

<sup>22</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*, str.112

reorganiziraju, odnosno poduzeće sagledava po kojim segmentima može smanjiti troškove (računi, marketing, broj zaposlenika i sl.), ali u svakom slučaju poduzeće se planira nastaviti baviti dosadašnjom djelatnošću, te radi na spašavanju iste. Za razliku od prethodno navedene strategije, defenzivna strategija ima za cilj napuštanje djelatnosti, a uključuje strategiju žetve, ogoljenja, likvidacije i stečaja.

### 3.6. Održivost obiteljskih poduzeća

Najznačajnija pitanja s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća su:<sup>23</sup>

- Nasljeđivanje
- Vlasništvo
- Uključenost u obiteljsko poslovanje
- Poslovna odgovornost
- Osobne obveze
- Unutar obiteljski odnosi
- Izvan obiteljski odnosi

Iz gore navedenih elemenata jasno je kako se u krugu obitelji provlače pitanja nasljedstva poslovanja u nekom dijelu budućnosti, također ono što zna biti kobno jesu osobne obveze gdje zaposlenici ponekad ne mogu razlučiti da ne mogu osobne obveze obavljati za vrijeme radnog vremena. Ukoliko dođe do tenzija, obiteljski odnosi, ali i sama atmosfera poslovanja se gasi, a iz toga ne proizlaze dobri rezultati. Upravo zbog svih tih navedenih faktora, jako je bitno da poduzeće ako želi imati neki nivo i napredak mora angažirati menadžera koji će moći balansirati te odnose. Kada se obiteljsko poduzeće tek pokreće, menadžer uglavnom bude vlasnik s jedne strane zato što smatra da ima određene predispozicije za uspjeh, a s druge strane kako bi uštedio novac. Taj postupak je u redu do nekog određenog trenutka, odnosno dok ne dođe do proširenja poslovanja, jer iza toga uglavnom dolazi stagnacija, pa su stoga potrebne inovativne i dobro vodstvo stručnjaka.

---

<sup>23</sup>Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*, str.121

Problem održivosti razvoja obiteljskih poduzeća prepoznaje i Europska unija, stoga pokreće nove podrške koje su od velikog značaja za razvoj obiteljskih poduzeća.<sup>24</sup>

### 3.7. Uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Kao najčešće uzroke neuspjeha obiteljskih poduzeća možemo izdvojiti:

- obiteljska poduzeća propadaju ili se razvijaju sukladno svojim sposobnostima prilagođavanja turbulentnim promjenama u okolini koje se odnose na poduzeće
- u početku vlasnici obiteljskih poduzeća su i menadžeri, međutim kada dosegnu određeni stupanj poslovanja trebali bi zaposliti stručnjaka koji će usmjeriti posao, ali to uglavnom ne naprave pa i u tome leži jedan od glavnih razloga propadanja poduzeća, zbog nestručnosti
- nedostatak balansa između poslovnog i privatnog dijela

Važno je da najviši organi upravljanja budu najbolji i najstručniji članovi, bez obzira na emocionalne odnose, jer upravo o tome ovisi tijek poslovanja i budućnost svih zaposlenih. U većini slučajeva, posebno u obiteljskim poduzećima, poduzetnici se odlučuju za razno razne samostalne pothvate. Bez obzira na sve predispozicije, odnosno kvalitete koje krasi poduzetnika, to ne mora biti garancija za uspjeh. Naime, poslovni rezultati, rezultat su uspjeha ili neuspjeha nekog poslovnog pothvata, pa samim time i pokazatelj kvalitete ili ne kvalitete poduzetnika. Također, pri samom početku poslovanja, u svrhu uštede i bolje kontrole, ali i samostalnosti u vlastitom poslovanju, poduzetnici se odlučuju na mnoge radnje samostalno, pa tek onda kroz određene faze razvitka uključuju nove zaposlenike raznih profila, pa tako i menadžere koji su zaduženi za komunikaciju s medijima, marketing, održavanje poslovanja, prihvaćanje rizika, ugovaranje novih poslova. Krizni menadžment provodi strategije oporavka poslovanja ovisno o njegovom stanju. Posebna važnost treba se posvetiti balansiranju privatnih i poslovnih odnosa, obzirom na činjenicu da je u obiteljskim poduzećima zaposlen određeni broj zaposlenika iz uže ili šire obitelji. Često iznošenje stavova i želja može rezultirati konfliktom, stoga je poželjno da je osoba u vodstvu poduzeća koja se bavi ovakvim problemima neutralna i odlučna.

---

<sup>24</sup> Alpeza, M., Peura, K. (2012): *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Centar za politiku razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva-CEPOR, Zagreb, str.5

## 4. ODLUČIVANJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

Odlučivanje je složen proces koji zahtjeva odlučnost, logično i racionalno razmišljanje, te pravovremeno prosuđivanje. Odlučivanje nije vezano samo za poduzetništvo, ljudski rod odluke donosi po svim životnim pitanjima, kako privatnim tako i poslovnim, a u poslovnom svijetu odlučivanje je sastavni dio svakog radnog mjesta.<sup>25</sup> Niže u tekstu biti će objašnjene vrste, stilovi i način odlučivanja u obiteljskim poduzećima.

### 4.1. Vrste odluka

Odluke u poslovanju možemo općenito podijeliti na programirane i neprogramirane, pri čemu se programirane odnose na one koje se donose u slučaju već viđenih problema, kada su se rukovodeći već sa njima susreli, dok se neprogramirane odnose na nove, nepoznate probleme, sa kojima se rukovodeći još nisu susreli.<sup>26</sup> Ukoliko sagledamo vrste odluka u skladu sa određenom situacijom razlikujemo:

1. Strateške odluke su odluke na temelju kojih se donose određene strategije koje će se primjenjivati u poslovanju. Pod pojmom strateških odluka podrazumijeva se vizija, cilj i misija poslovanja. U tom smislu, jasno je koliku važnost strateške odluke imaju za cijeli poduzetnički pothvat. Takvu vrstu odluka donosi najviši organ upravljanja.
2. Taktično odlučivanje odnosi se na odluke nižeg reda u odnosu na strateške. Pod pojmom taktičnog odlučivanja podrazumijeva se marketing, proizvodnja, financije i sl. Za razliku od strateških odluka, za taktično odlučivanje zadužena je srednja razina menadžmenta, ovisno o unutarnjem ustrojstvu određenog poduzeća.
3. Operativne odluke su odluke najnižeg reda preko kojih se realiziraju taktičke odluke. Operativna razina planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadatke, tu se uglavnom radi o situacijama koje se ponavljaju, pa o njima mogu odlučiti i niže rangirani sudionici poduzetničkog pothvata.

---

<sup>25</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*,str.127

<sup>26</sup> *Ibid.*,str.136-137



## 4.2. Stilovi odlučivanja

Najčešći stilovi donošenja odluka obiteljskog poduzeća su:<sup>27</sup>

1. Jednostrano donošenje odluka
2. Jednostrano donošenje odluka kojima prethodi savjetovanje
3. Odlučivanje glasanjem po principu jedna osoba jedan glas
4. Odlučivanje konsenzusom

Kružić i Bulog u svojoj knjizi objašnjavaju navedene podjele na način da se jednostrano donošenje odluka odnosi na samu početnu fazu u kojoj je jedna osoba zadužena za sve, pod tim upućujući na situaciju u kojoj je vlasnik, odnosno osnivač poduzeća ujedno i menadžer. Donošenje odluka kojima prethodi savjetovanje smatraju drugom fazom koja je jako slična prvoj, ali se vlasnik, odnosno poduzetnik savjetuje sa ostalim članovima obitelji, ovisno o situaciji, te je svakako njegova odluka presudna. Odlučivanje temeljem glasanja je demokratski proces u kojem svatko ima pravo iznijeti svoje zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo, a to se dešava u slučajevima kada vlasništvo nije u rukama samo jedne osobe, međutim iako demokratski proces, zna završiti konfliktom zbog međusobnog zamjeranja. Upravo ovaj način odlučivanja ujedno predstavlja i primjer najčešćih konflikata u obiteljskom poduzeću, obzirom da međusobne strane zamjeraju jedni drugima izbore. Takvom vrstom odlučivanja osoba koja glasa za odluku jedne strane, jasno daje svoj stav drugoj strani o tome za koju se stranu opredijelila iako je to zadnje što bi se trebalo gledati, ako se uzme u obzir da je samo poslovanje i njegov uspjeh ubiti ono na čemu bi fokus trebao biti. Odlučivanje konsenzusom je proces u kojem svatko ima pravo glasa i smatra se da je dogovor postignut tek kada se svi članovi slažu s određenim prijedlogom, pa se u ovom slučaju radi o donošenju sporazumne odluke. Važno je naglasiti da je u ovom slučaju jako teško postići to da se baš svi sudionici ovoga procesa, odnosno odlučivanja slažu sa istim idejama ili zajedničkim snagama rade na pronalasku najbolje ideje koja će odgovarati svima, no krajnji rezultat bi trebao biti na zadovoljstvo svih prisutnih. Ovakva vrsta odlučivanja iziskuje više vremena nego ostale, no i u njoj kao i u ostalim vrstama odlučivanja svakako može doći do eventualnih konflikata, dok bi na kraju svi sudionici trebali biti podjednako zadovoljni.

---

<sup>27</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*, str.139

### 4.3. Načini odlučivanja

Kada dođe do stagnacije i prijelomnog period u samom poslovanju, angažiraju se stručnjaci čija reakcija mora biti brza i odlučna. Od njih se očekuje rješenje problema no koliko je to moguće ovisi o fazi aktivacije istih u proces. Stoga, prilikom takve situacije menadžeri imaju određene faze kroz koje prolaze što je navedeno i niže u tekstu.

Kroz proces odlučivanja menadžeri prolaze pet faza:<sup>28</sup>

1. usmjerenost problemu
2. prikupljanje informacija
3. razvoj opcija
4. ocjenjivanje opcija
5. odabir najbolje opcije

Usmjerenost problemu uvelike smanjuje vrijeme čekanja, te trošenje vremena koje je dragocjeno, menadžeri su fokusirani samo na određeni problem. U periodu kada su menadžeri usmjereni na konkretni problem, važno je da sve ostale faktore koji bi mogli skretati pozornost s problema u potpunosti isključe. U periodu fokusiranja isti prikupljaju sve potrebne informacije iz relevantne dokumentacije, ali i na temelju razgovora sa vlasnikom poduzeća, povlačeći paralelu sa stanjem na tržištu. Jako je važno da menadžeri prilikom ovoga procesa imaju samo provjerene informacije i sa njima kao takvima raspolažu. Razvoj opcija odnosi se na situaciju kada menadžer ili više njih sastavlja sve opcije koje su moguće za uspješno rješavanje situacije, a onda od svih mogućih opcija bira onu za koju smatra da je najbolja i da će s njom postići željene rezultate, a svakako osim nje uvijek mora imati i rezervnu opciju ukoliko se situacija u međuvremenu promijeni na bilo koji način. Iz njegove odluke, odnosno odabrane opcije jasno je koju je opciju menadžer ocijenio kao najbolju. Važno je da se menadžer drži svih faza i da od njih ne odstupa, a pogotovo u smislu umjerenosti na problem. Fokus menadžera od početka do kraja mora biti jednak, a njegov cilj uvijek mora biti boljitak za određeno poduzeće.

---

<sup>28</sup> Kružić D., Bulog I., *Op.cit.*,str.153

## 5. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U RH

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske.<sup>29</sup> Općenito se može reći, a kako je do sada i navedeno u ovome radu da obiteljska poduzeća predstavljaju poduzeća koja su u vlasništvu obitelji, te se samim time osiguravaju radna mjesta i prihodi za članove te obitelji.

Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. U 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).

Cepor je između ostaloga, obzirom na situaciju da se o obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj malo razgovara, kao i na činjenicu da je potrebno odrediti neke korake kako bi obiteljska poduzeća napredovala sazvao “okrugli stol” na kojemu su donijete glavne smjernice u smislu preporuka za rad obiteljskih poduzeća i to:

- usvajanje definicije obiteljskih poduzeća
- uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća
- kreiranje programa podrške obiteljskim poduzećima u generacijskom transferu koji bi obuhvaćao edukaciju i pomoć stručnih savjetnika
- kreiranje programa obuke
- organizacija i podrška od strane resornog ministarstva nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća
- pokretanje nacionalnog centra / instituta za obiteljska poduzeća

Zakonom o trgovačkim društvima<sup>30</sup> određeno je da se poslovni udjeli mogu prenositi i naslijedit. Člankom 3. istoga Zakona određeno je da je za prijenos poslovnog udjela potreban

---

<sup>29</sup> Alpeza, M. i Peura, K. (2012.) *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj: Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj*, str. 5., dostupno na: [www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)

<sup>30</sup> Zakon o trgovačkim društvima (N.N. 119/93, 34-99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23) – čl. 412. st. 1. (dalje u tekstu ZTD)

ugovor koji je sklopljen u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrdi javni bilježnik. Takav ugovor potreban je i za preuzimanje obveze da će se prenijeti poslovni udio. Za prijenos poslovnog udjela nije potrebna promjena društvenog ugovora.<sup>31</sup> Na temelju provedenog istraživanja Business Transfer Barometar, koje je provedeno od strane voditeljice istoga, Alpeza Mirele 2015. godine, utvrđeno je kako je udio poduzeća čiji vlasnici pripadaju generaciji 55+ u ukupnom broju poduzeća u Hrvatskoj iznosi 31% (najveći udio je u Istarskoj i Karlovačkoj županiji), da ta poduzeća imaju udio od 16,1% u ukupnom broju zaposlenih u pravnim subjektima (najveći udio je u Međimurskoj i Zagrebačkoj županiji), te udio od 18,9% u ukupnom prihodu koji ostvaruju poslovni subjekti u Hrvatskoj (najveći udio je u Ličko-senjskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji). Važna karakteristika poduzeća u rukama generacije 55+ je da je većina nastala 1990-ih (76%), te da su njihovi vlasnici ujedno i osnivači poduzeća u čak 92% slučajeva, bez osobnog iskustva sudjelovanja u business transfer procesu. Značajan udio vlasnika koji razmišlja o budućnosti poduzeća planira transfer na članove obitelji (djecu), a samo mali udio je onih koji razmišlja i o drugim opcijama – prodaji poduzeća, transferu upravljačke uloge na zaposlenika ili vanjskog managera, te je u tom smislu potrebno ukazati na raspoloživost, te prednosti i nedostatke i drugih modela prijenosa poslovanja. Značajan broj poduzetnika očekuje podršku u procesu prijenosa poslovanja, a najviše oko tehničke provedbe prijenosa poslovanja (43%), procjene vrijednosti poduzeća (42%) i usklađivanja interesa poduzeća i obitelji kod donošenja odluke o budućnosti poduzeća.<sup>32</sup> Iz svega navedenoga jasno je kako treba poraditi na mnogim stavkama kada je u pitanju obiteljsko poduzeće u Republici Hrvatskoj, prvenstveno iz razloga što još kao takvo nije definirano i nema svoj pravni status u tom smislu, iako je rasprostranjeno. Obiteljska poduzeća prolaze kroz razne izazove, što se jasno moglo vidjeti i u vrijeme pandemije koja je zadesila cijeli svijet. Gotovo sva poduzeća krenula su u borbu za opstanak, ali obiteljska poduzeća imala su i dodatne probleme. Obzirom da se u budućnosti očekuje širenje obiteljskih poduzeća, jednako tako očekuje se i rad na rješavanju mnogih bitnih pitanja koja su vezana za to. Obiteljsko poduzetništvo značajan je dio malog i srednjeg poduzetništva te pokreće državnu ekonomiju i gospodarstvo u smislu poticanja daljnjega poljoprivrednog i gospodarskog razvoja. Iako je naizgled lako odrediti temeljne značajke obiteljskog poduzetništva (s obzirom na to da podrazumijeva spoj pojmova „obitelj“ i „poduzetništvo“), važno je napomenuti kako je samo definiranje tog pojma vrlo kompleksno.

---

<sup>31</sup> ZTD – čl. 412. st. 3.

<sup>32</sup> Alpeza M., Grubišić N. i Mikrut M., *Business transfer barometar Hrvatska*, str. 8., dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf>

## **6. PRIMJER OBITELJSKOG PODUZEĆA „ENJOY USLUGE PRIJEVOZA I TURIZMA“**

Niže u tekstu biti će objašnjeno poslovanje obiteljskog poduzeća „Enjoy usluge prijevoza i turizma d.o.o.“, u kojem će u prvom dijelu biti navedeni opći podaci o samom poduzeću kao i njegov razvoj od samog „rođenja“ poduzeća do danas. Također biti će navedeni prihodi poduzeća po etapama od kojih se svaka odnosi na period od pet godina, kao i struktura zaposlenika. Na samom kraju će radi što realnije slike samog tržišta, kao i potreba i želja korisnika kao krajnjih potrošača biti prikazani rezultati anketnog istraživanja.

### **6.1. O poduzeću**

Obiteljsko poduzeće „Enjoy“ je poduzeće koje ima sjedište u Splitu. Imenovano poduzeće uspješno posluje već dvadeset godina, a prvobitno je imalo sjedište u obiteljskoj kući u bližoj okolini centra grada, što nije predstavljalo problem obzirom da isto nije iziskivalo sastajanje sa gostima u tom smislu, dok je protekom vremena i ostvarenim uspjesima, sjedište poduzeća prebačeno u sami centar grada pri čemu je i proširena sama postojeća djelatnost.

U samim počecima poslovanja usluge poduzeća imale su fokus na prijevoz putnika, bilo da se radi o pojedincu ili da se radi o grupama, pa su tako u poslovanju sudjelovali vlasnik poduzeća i njegova braća koji su imali sve potrebne licence za obavljanje usluga prijevoza, te vozni park koji uključuje i osobne automobile, ali i autobus i kombije. U prvoj fazi poslovanja koja je trajala pet godina, poslovanje je bilo uspješno jer je vlasnik poduzeća poslovao sa raznim turističkim agencijama, ali i drugim pravnim osobama koje su tražile njegove usluge.

U drugoj fazi poslovanja, vlasnikova djeca završila su potrebno školovanje, pa je vlasnik do sada uloženi kapital uložio u otvaranje turističke agencije koja se prvotno odnosila na popunjavanje apartmana, dočekivanje gostiju i ugovaranje usluga prijevoza za goste koji su povezani sa apartmanima. Na taj način, dosadašnje poslovanje sa postojećim ugovarateljima dobilo je novu dimenziju, slijedom čega vlasnik, koji je uključio svoju djecu u posao stiče nove klijente, i sklapa nove poslove.

U trećoj fazi poslovanja pa do danas, vlasnik poduzeća uspješno u svojoj turističkoj agenciji nudi uz sve postojeće usluge i organiziranje izleta o vlastitom aranžmanu i na taj način postiže

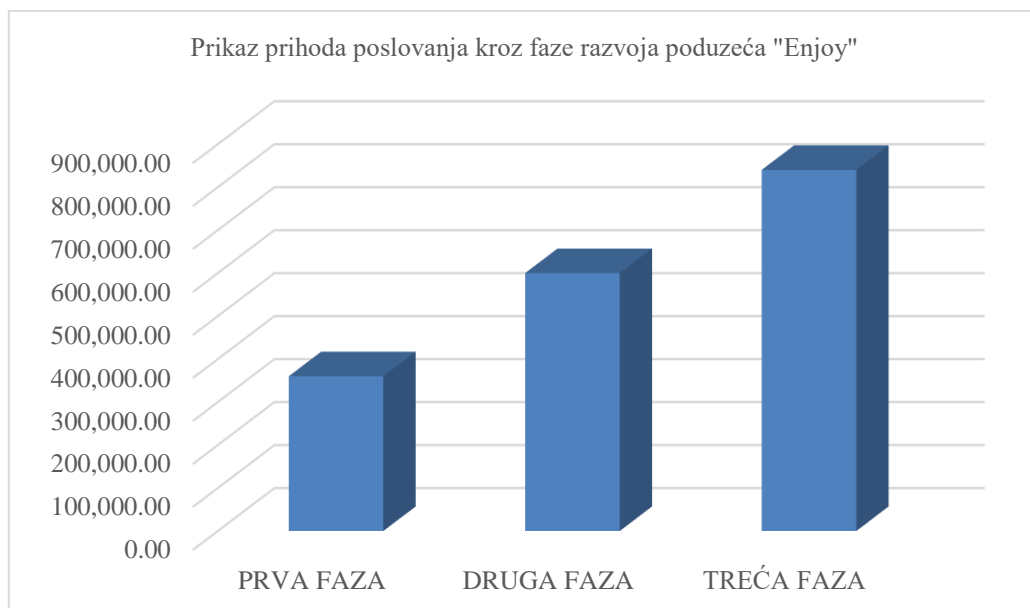
cilj koji je pred sebe stavio kada je krenuo u poslovanje sa svojom braćom, pa sada osim sa svoja dva brata, u poslovanju sudjeluju i njihova djeca od kojih svatko ima svoj zadatak.

Trenutna brojka radnika koji su zaposleni u poduzeću „Enjoy“ iznosi 10, a pored direktno zaposlenik, tu je i supruga vlasnika poduzeća koja se bavi knjigovodstvenim uslugama, pa tako osim ostalih poduzeća s kojima surađuje, ujedno pruža usluge knjigovodstva i za obiteljsko poduzeće.

## 6.2. Prihodi poslovanja

Kao što je prethodno u tekstu navedeno, predmetno poduzeće posluje zadnjih petnaest godina, a radi što lakšeg razumijevanja, ali i stvarnog stanja razvoja poslovanja, rast poduzeća biti će prikazan kroz tri faze pri čemu se prva faza poslovanja odnosi na poslovanje kada su braća samostalno obavljala poslove prijevoza putnika, druga faza poslovanja kada su u poslovanje poduzeća uključena i njegova djeca, te treća faza poslovanja kada je postignut prvotno postavljani cilj, te kada je poduzeće preuzelo kompletne usluge u turizmu. Izračun niže u tekstu predstavlja izračun po fazama poslovanja na periode od po pet godina.

Grafikon 1 - Prikaz prihoda poslovanja kroz etape (svaka etapa predstavlja period od 5 godina poslovanja)



Izvor: izrada autora (u skladu s prikupljenim informacijama od poduzeća "Enjoy")

Iz predmetnog grafikona razvidno je kako su prihodi rasli kroz širenje poslovanja i poslovnih poduhvata, pri čemu je razvidno kako predmetno poduzeće u nijednom trenutku nije imalo fazu stagnacije jer je konstantno kroz razvitak pružalo nešto inovativno.

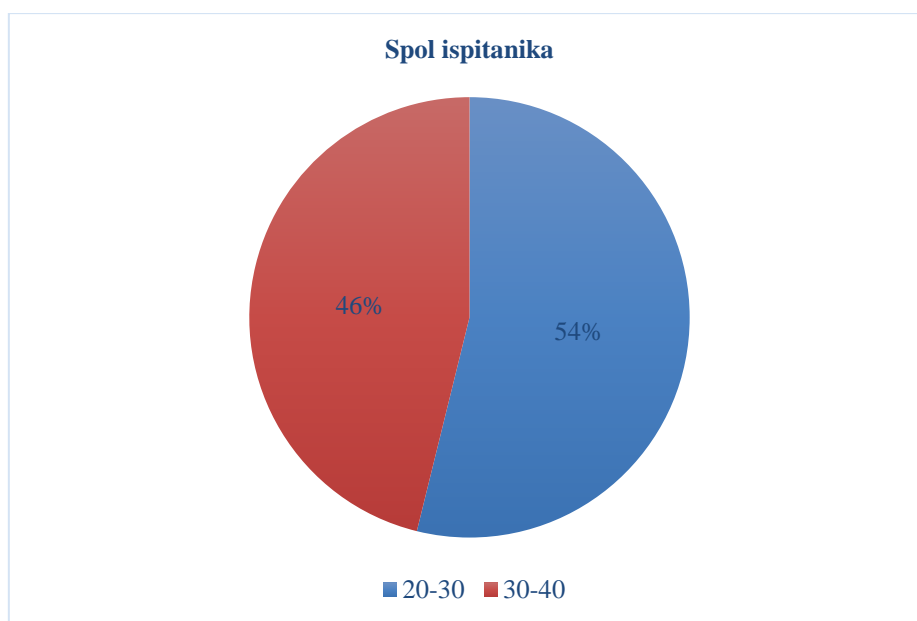
### **6.3. Struktura zaposlenika**

Predmetno poduzeće ima 10 stalno zaposlenih radnika od čega 6 muškaraca i 4 žene. Muškarci obavljaju poslove prijevoza, pri čemu su 4 vozača licencirana i kvalificirana za obavljanje usluga prijevoza svih kategorija vozila, a 2 vozača isključivo su licencirani za obavljanje usluga prijevoza „B“ kategorije što se odnosi na osobne automobile i neke kombije, dok preostali mogu voziti sve osobe automobile, sve vrste kombija i autobus. Dvije žene, konkretno kćerka i nećakinja vlasnika zadužene su za rad u agenciji u smjenama, što uključuje dogovaranje izleta i davanje informacija, te naplata i komunikacija sa gostima, dok su dvije preostale žene, konkretno druga kćerka vlasnika i nećakinja zadužene za dočekivanja gostiju po apartmanima s kojima posluju. U periodu zime i post sezone, također samostalno obavljaju poslove čišćenja, a za vrijeme sezone, dodatno se zaposle dvije sezonske čistačice. Ovisno o lokaciji izleta, poduzeće sezonski ima i zaposlenog jednog turističkog vodiča.

### **6.4. Anketno istraživanje o potrebama unaprjeđenja poslovanja**

Anketa čiji će rezultati biti razvidni niže u tekstu, provedena je u svrhu ispitivanja samog tržišta, potreba i želja krajnjih korisnika, ali i ispitivanja koliko krajnji korisnici uopće poznaju predmetno poduzeće. Anketni upitnik proveden je nad 30 ispitanika u lipnju 2023. godine, a dobiveni rezultati dokaz su uspješnog poslovanja poduzeća „Enjoy“. Anketno istraživanje sastavljeno je na temelju 11 pitanja, pri tom ciljajući na skupinu ispitanika koja može dati relevantne odgovore na ista, što je prikazano i u niže navedenim grafikonima.

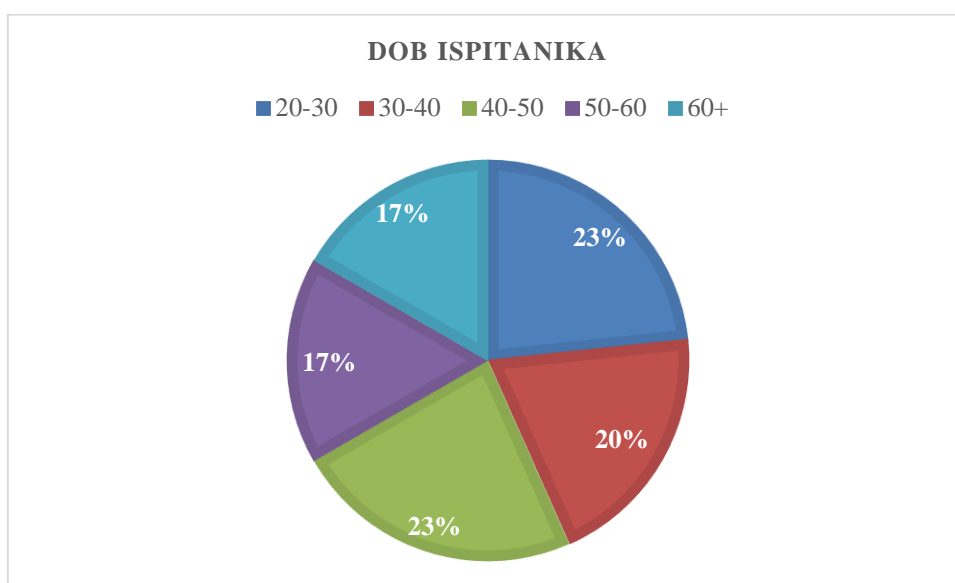
Grafikon 2 - Spol ispitanika



Izvor: Izrada autora

Anketa je provedena nad 30 ispitanika od čega je 12 muškaraca i 18 žena, odnosno 40% muškaraca i 60% žena.

Grafikon 3 - Dob ispitanika

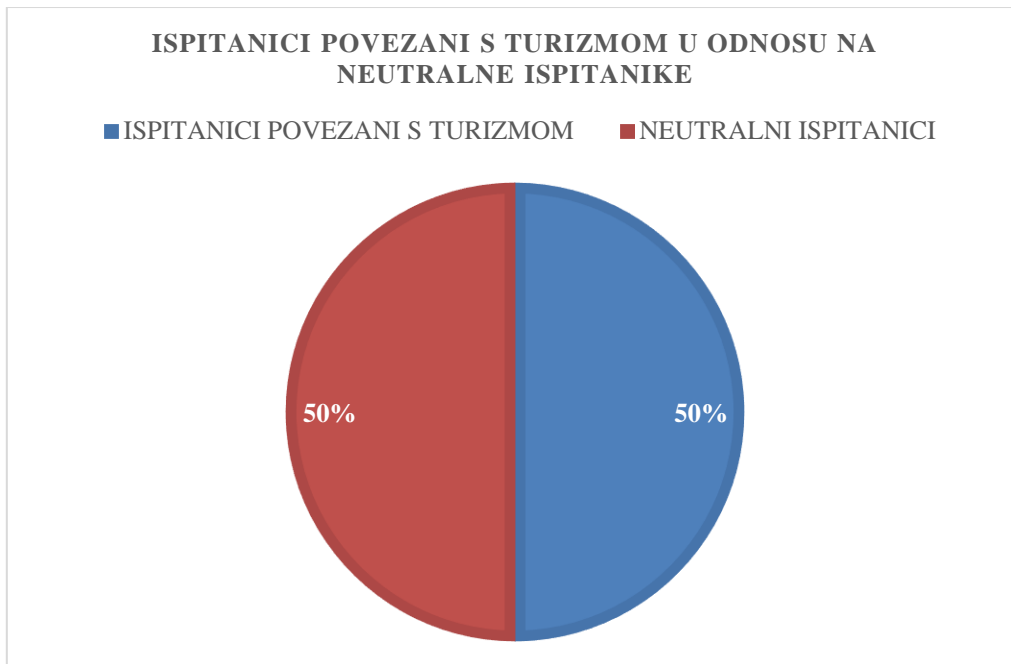


Izvor: Izrada autora



U provedenoj anketi sudjelovalo je 7 osoba u dobi 20-30 god., 6 osoba u dobi 30-40 god., 7 osoba u dobi 40-50 god., 5 osoba u dobi 50-60 god., te 5 osoba u dobi 60+ godina, odnosno u % kako je prikazano u grafikonu iznad.

Grafikon 4 - Ispitanici koji pružaju turističke usluge / neutralni ispitanici



Izvor: Izrada autora

Kako bi anketno istraživanje bilo što mjerodavnije, te kako bi osobe koje su koristile usluge predmetnog poduzeća mogle dati što realniju sliku o istome, 15 ispitanika ima veze s turizmom u bilo kojem smislu, a 15 ispitanika nema nikakve veze s turizmom i potpuno su neutralni.

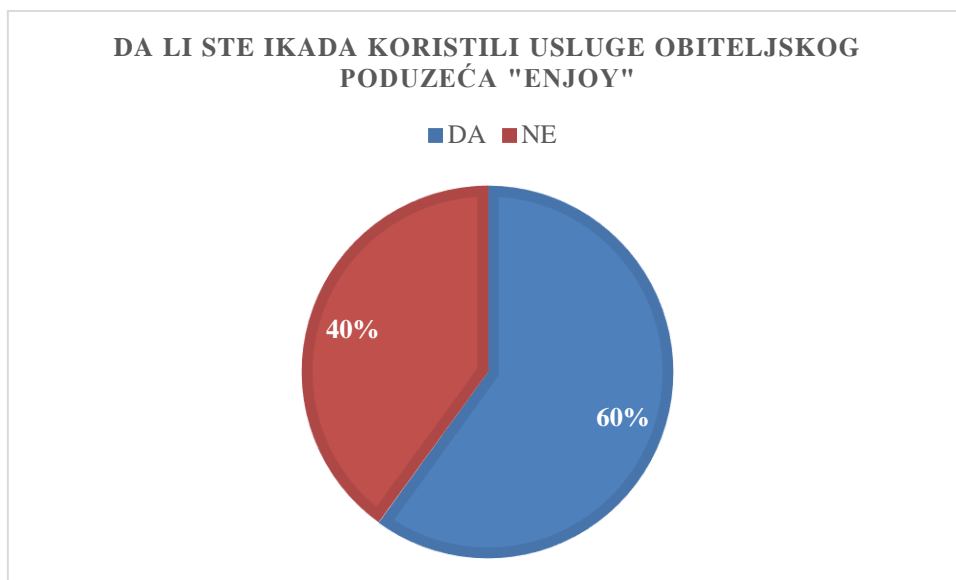
Grafikon 5 -Poznavanje "Enjoy" poduzeća



Izvor: Izrada autora

Iz anketnog istraživanja razvidno je kako je od 30 ispitanika, 10 njih čulo za predmetno poduzeće, dok je čak njih 20 isto nepoznato.

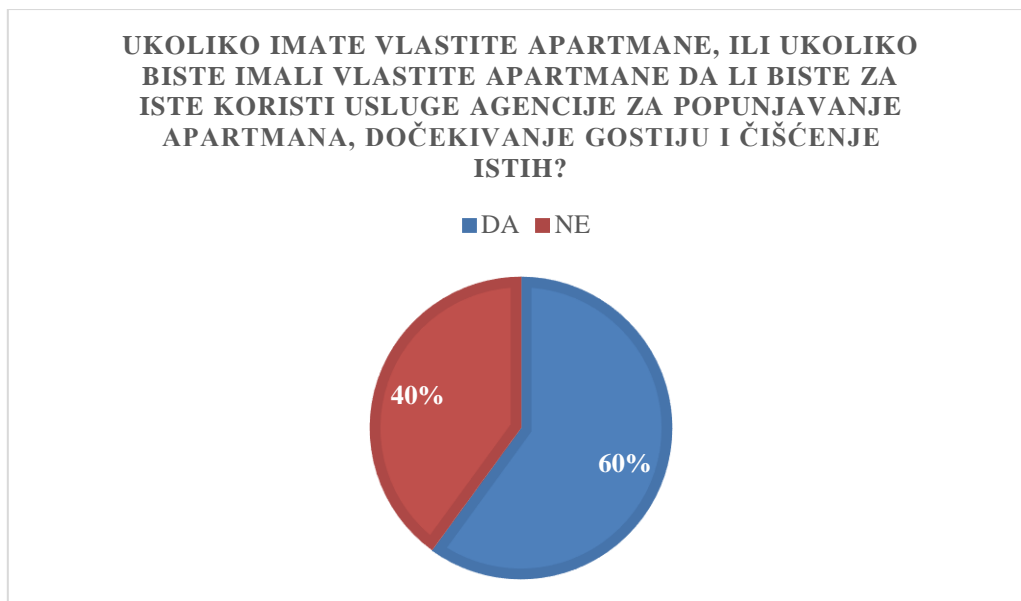
Grafikon 6 - Korištenje usluga "Enjoy" poduzeća



Izvor: Izrada autora

Anketno istraživanje pokazalo je kako je od 10 ispitanika koji su čuli za poduzeće „Enjoy“ čak 8 njih koristilo njihove usluge, dok njih 22 nije.

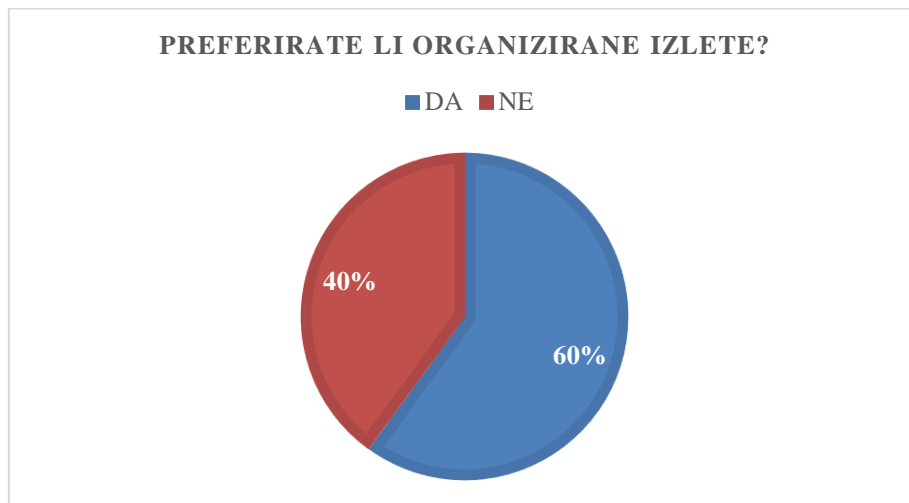
Grafikon 7 - Interes za bookiranje apartmana



Izvor: Izrada autora

Čak 24 ispitanika bi bookiranje svojih apartmana, te popratne usluge prepustili agenciji, pri tom ističući kako im je turizam svima sezonski dodatak, pa bi im uz njihove poslove primarne to znatno uštedjelo vremena.

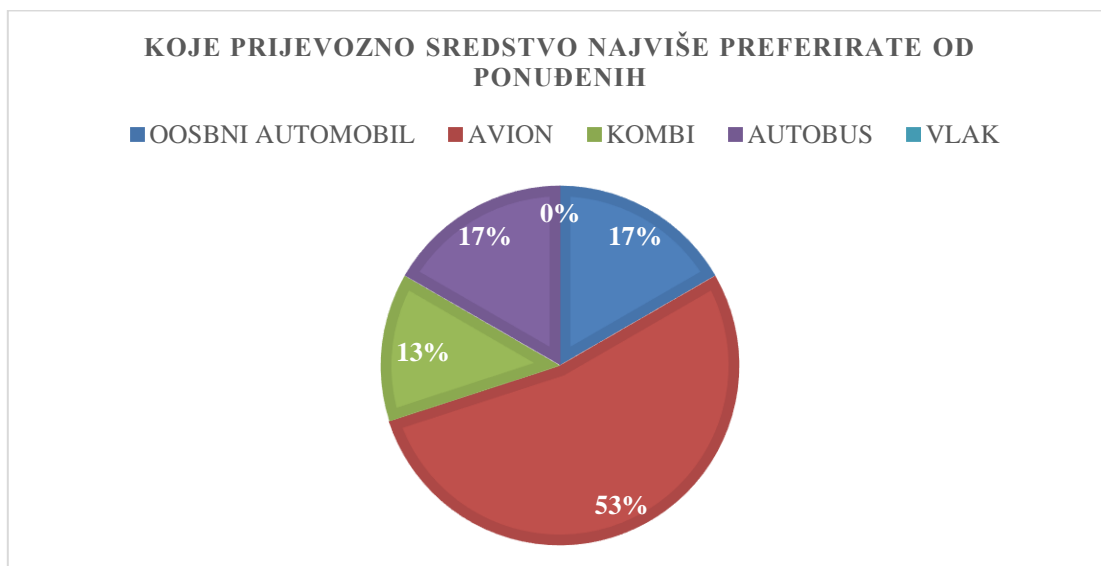
Grafikon 8 - Interes za organizirane izlete



Izvor: Izrada autora

Čak 18 ispitanika više voli organizirane izlete, pri tom ističući njihove prednosti, a 12 od 30 ispitanika više voli izlete koje su samostalno osmislili pri tom ističući veću količinu slobode.

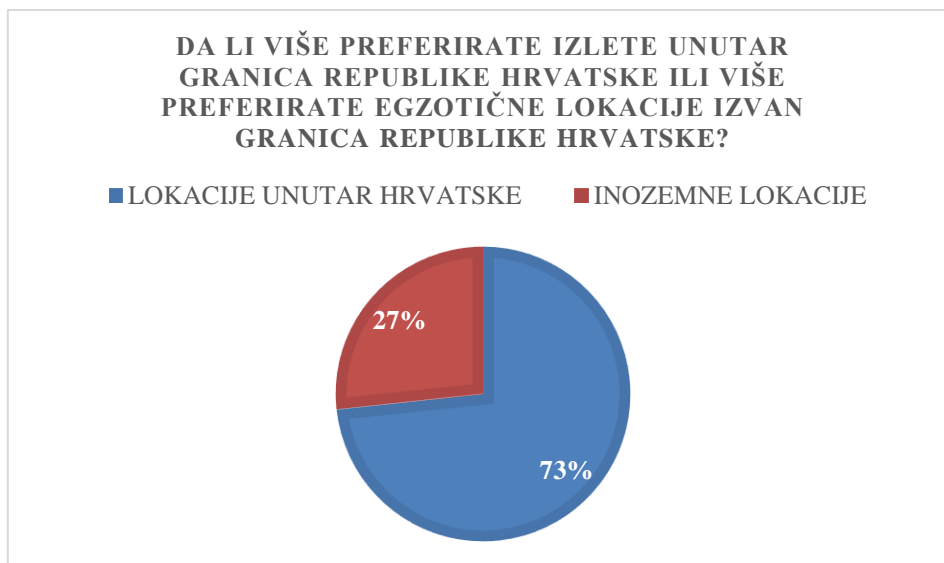
Grafikon 9 - Izbor prijevoznog sredstva



Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika, konkretno njih 16 od 30 kao najdraže prijevozno sredstvo bira avion pri tom ističući brzinu dolaska na destinaciju.

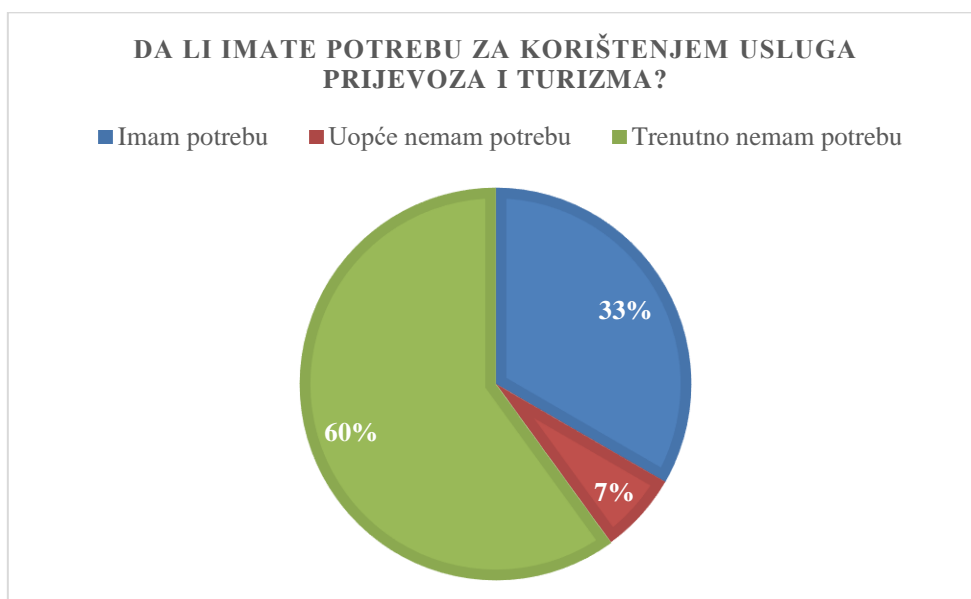
Grafikon 10 - Preferirane lokacije



Izvor: Izrada autora

Ispitanici više preferiraju izlete unutar granica Republike Hrvatske, dok bi samo njih 8 od 30 ipak više željeli posjetiti lokacije izvan granica Hrvatske.

Grafikon 11- Potreba za pružanjem usluga prijevoza i turizma



Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika, čak njih 18 od 30 trenutno nema potrebu za korištenjem navedenih usluga, pri tom ističući kako bi iste koristili ukoliko bi im se ukazala potreba, samo 2 ispitanika ističu kako nemaju nikakvu potrebu za korištenjem navedenih usluga pri tom ističući kako im je njihov osobni automobil dovoljan za lokacije na koje idu sa obitelji, dok 10 ispitanika ima potrebu korištenja nekih od navedenih usluga.

Kroz provedeno anketno istraživanje utvrđeno je kako krajnji potrošači imaju interes za korištenje usluga prijevoza i turizma. Obiteljsko poduzeće „Enjoy“ nudi usluge koje su dostupne svima, a u gradu u kojem ima sjedište predstavlja poznato ime sa kojim su već neki od ispitanika imali i priliku surađivati. Obzirom da je turizam jedna od zastupljenijih sezonskih djelatnosti, jasno da se upravo iz tog razloga i samo poslovanje poduzeća „Enjoy“ s vremenom razvijalo. Ispitanici koji imaju doticaj sa turizmom imaju i svoje apartmane ili kuće za odmor, te gotovo svi navode kako im posao iznajmljivanja nije primarni posao. Upravo zbog toga mnogi od njih odlučuju se za angažman poduzeća u svrhu posredovanja. Mala obiteljska poduzeća, poput poduzeća „Enjoy“ osim usluga posredovanja u smislu iznajmljivanja, gostima koji su korisnici apartmana i kuća za odmor u čijem posredovanju pri iznajmljivanju i sudjeluje, ali i ostalim gostima nudi usluge organiziranih izleta. Anketnim istraživanjem razvidno je kako je većina ispitanika zainteresirana za sve vrste usluga koje predmetno obiteljsko poduzeće nudi, stoga je jasno kako takvo poduzeće ima još prostora za daljnji razvoj.

## 7. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo predstavlja jednu od glavnih političkih, ekonomskih, medijskih i općedruštvenih tema i predmetom je interesa mnogobrojnih znanosti, najčešće društvenih, a posebno ekonomije, psihologije, sociologije, prava, antropologije, svake iz svog specifičnog diskursa. Poduzetnik je pravna ili fizička osoba koja se bavi poduzetništvom, odnosno posluje na vlastiti rizik, a sve u svrhu ostvarivanja određene dobiti. Poduzetnička zarada nikada nije sigurna, jer ni tržište nikada nije isto i nikada se neke stvari ne mogu sa sigurnošću predvidjeti, stoga zajedno sa pojmom poduzetnika ide i pojam rizika. Poduzetnik prije svega mora imati menadžerske vještine, ali poseban naglasak stavlja se na sami pojam vođenja, poduzetnik mora biti hrabar, mora biti predan i nikako ne smije odstupati od svojih ciljeva.

Obiteljska poduzeća jedna su od najzastupljenijih vrsta poduzeća, a o tome govore i brojke svjetske ekonomije, ono što je posebno kod njih jest to što obitelj zajedničkim snagama zarađuje svoja primanja od kojih žive. Obiteljska poduzeća imaju dugu tradiciju, ali i u budućnosti se predviđa njihov rast. Posebnost obiteljskog poslovanja je u tome da svi imaju puno veću predanost jer su svi kao jedno, imaju veći interes u smislu opstanka, pa u konačnici i prebacivanja tog poslovanja sa koljena na koljeno. Kao nedostatak obiteljskog poduzeća mogu se istaknuti i tenzije među obitelji, stoga je jako važno da vodstvo obiteljskog poduzeća bude racionalno i odlučno u smislu pronalaska balansa između privatnog i poslovnog svijeta, imajući na umu da upravo takve situacije, odnosno njihovo neispravno rješavanje predstavlja veliki rizik za poslovanje obiteljskog poduzeća.

Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. U 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.

Kroz primjer obiteljskog poduzeća „Enjoy“ koje pruža usluge prijevoza i turizma razvidno je kako se njihovo poslovanje širilo iz faze u fazu baš kao i sami broj zaposlenika. Svaka faza imala je svoje prednosti i mane, ali uspjeh je postignut i rezultati su sve bolji. Sve rizike su uspješno savladali, stoga svoje usluge konstantno dopunjuju i kvalitetno konkuriraju na tržištu.

## LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Alpeza, M., Peura, K., (2012.) *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Centar za politiku razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva-CEPOR, Zagreb
2. Bagley, C.E., Dauchi, C. E., (2002.) *Entrepreneurs Guide to Business Law*, South-Western College, second edition
3. Buble, M., (2003.) *Management malog poduzeća, I. dio*, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Buble, M. (2003.) *Management malog poduzeća, II dio: Osnove managementa*, Sveučilište u Splitu, Split
5. Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Rrif, Zagreb
6. Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V., (1999.) *Poduzetnički menadžment - izazov, rizik, zadovoljstvo*, Zagreb: Alinea,
7. Gregorić, M., Hegeduš, I. i Kolenko, K. (2018.) *Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (Special issue/Posebni), preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/196926>
8. Kružić D., Bulog I., (2012.) *Obiteljska poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu
9. Sikavica, P., Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
10. Sikavica, P., Hunjak, T., Redep Begičević, N., Hernaus, T. (2014.) *Poslovno odlučivanje*, Školska knjiga, Zagreb

### Internet izvori:

1. Alpeza, M. i Peura, K. (2012.) *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj: Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj*, str. 5., dostupno na: [www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)
2. Chand, S., *Poduzetništvo, karakteristike, značaj, vrste i funkcije poduzetništva* dostupno na: [https://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurship-characteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228#google\\_vignette](https://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurship-characteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228#google_vignette)
3. Ivić, P. (2012.) *Komunikacijski aspekti poduzetništva, Liburna, 1*, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/118676>



Zakon:

1. Zakon o trgovačkim društvima (N.N. 119/93, 34-99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146,08, 137/09, 125/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 - Podjela kriznih strategija	13
--------------------------------------	----

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1 - Prikaz prihoda poslovanja kroz etape (svaka etapa predstavlja period od 5 godina poslovanja)	22
Grafikon 2 - Spol ispitanika	24
Grafikon 3 - Dob ispitanika	24
Grafikon 4 - Ispitanici koji pružaju turističke usluge / neutralni ispitanici	25
Grafikon 5 -Poznavanje "Enjoy" poduzeća	26
Grafikon 6 - Korištenje usluga "Enjoy" poduzeća	26
Grafikon 7 - Interes za bookiranje apartmana	27
Grafikon 8 - Interes za organizirane izlete	28
Grafikon 9 - Izbor prijevoznog sredstva	28
Grafikon 10 - Preferirane lokacije	29
Grafikon 11- Potreba za pružanjem usluga prijevoza i turizma	29