

# IZAZOVI RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

---

Oreč, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:903390>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



VALENTINA OREČ, 025303312

## IZAZOVI RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

### *ZAVRŠNI RAD*

Požega, 2022. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**IZAZOVI RAZVOJA OBITELJSKOG  
PODUZETNIŠTVA**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA POČELA EKONOMIJE

MENTOR: doc. dr. sc. Katarina Štavlić, prof. v. š.

STUDENT: Valentina Oreč

JMBAG studenta: 025303312

Požega, 2022. godine

## SAŽETAK

Poduzeća se u svom životnom ciklusu susreću s brojnim izazovima. Obiteljska poduzeća nisu iznimka, no postoje specifični izazovi s kojima se susreću samo obiteljska poduzeća. U posljednje vrijeme sve se više prepoznaje značaj ovog oblika poslovanja, te se s obzirom na to i uvjeti poslovanja za isti se poboljšavaju. Cilj ovoga rada je prikazati kako se s izazovima i problemima nose islandska obiteljska poduzeća. Obraden je problem nasljeđivanja na primjeru obiteljskog poduzeća Skinney-Pinganes-a koji je u vlasništvu više obitelji i isto tako više generacija. Iz istoga se mogu zaključiti prednosti i nedostaci islandskog načina suočavanja s ovim izazovom te isto tako prepoznati važnost dobre pripreme od malih nogu u smislu odgoja koji svakako može pridonijeti poslovanju poduzeća.

**Ključne riječi:** obiteljska poduzeća, izazovi, Island, nasljeđivanje

## SUMMARY

Businesses face a number of challenges in their life cycle. Family businesses are no exception, but there are specific challenges that only family businesses face. Recently, the importance of this form of business has been increasingly recognized, and with that in mind the business conditions for this form of business are improving. The subject of this paper is to show how Icelandic family businesses deal with challenges and problems. The problem of inheritance is dealt with on the example of the family business Skinney-Pinganes, which is owned by several families and also several generations. From the same one it can be concluded the advantages and disadvantages of the Icelandic way of dealing with this challenge and also recognize the importance of good preparation from an early age in terms of raising that can certainly contribute to the business of the company.

**Keywords:** family businesses, challenges, Iceland, inheritance

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
<b>1.1. Predmet istraživanja</b> .....	2
<b>1.2. Ciljevi rada</b> .....	2
<b>1.3. Struktura rada</b> .....	2
<b>1.4. Znanstveno istraživačke metode</b> .....	3
2. POJAM, VRSTE I RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA.....	4
<b>2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva</b> .....	4
<b>2.2. Vrste obiteljskih poduzeća</b> .....	6
<b>2.3. Povijest poduzetništva</b> .....	7
3. OBITELJSKA PODUZEĆA U EUROPI I HRVATSKOJ .....	8
4. ČIMBENICI RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA.....	15
<b>4.1. Vanjski čimbenici razvoja</b> .....	15
<b>4.2. Unutarnji čimbenici razvoja</b> .....	17
<b>4.3. Utjecaj obitelji na obiteljsko poduzeće</b> .....	20
5. PROBLEM NASLJEĐIVANJA .....	22
6. RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA ISLANDU .....	23
<b>6.1. Skinney-Pinganes</b> .....	24
<b>6.2. Organizacijska struktura Skinney-Pinganes-a</b> .....	26
<b>6.3. Problem nasljeđivanja na primjeru Skinney-Pinganes-a</b> .....	27
7. ZAKLJUČAK .....	30

## 1. UVOD

Obiteljsko poduzetništvo je danas jedan od najznačajnijih generatora bogatstva i zaposlenosti u svjetskoj privredi. Iako je teško procijeniti njihovu zastupljenost u globalnim okvirima, određene procjene kažu da se učešće obiteljskih poduzeća koje su osnovale ili vode obitelji kreće u rasponu od 65% do 90%, u odnosu na ukupan broj aktivnih poduzeća u svjetskoj ekonomiji.

Postati dio obiteljskog poduzeća, poseban je put u poduzetništvu. Za djecu koja odrastaju, ulazak u svijet obiteljskog poduzeća znači priliku za ostvarivanjem na poslovnom planu u sklopu svoje obitelji, a iznad svega osjećaj pripadnosti i ponosa. Međutim, obiteljsko poduzetništvo ima i svoje tamne strane: rivalstvo između članova obitelji, nepotizam i osobni konflikti, koji mogu uništiti i obitelj i njihov biznis.

Obitelj i poduzeće su pojmovi koje u svakodnevnim razgovorima koristimo često i koji su većini ljudi laički jasni: obitelj je ona grupa ljudi koja nam daje sigurnost, koja se za nas brine i štiti nas sve dok ne odrastemo, te se u većini slučajeva cijeli ciklus ponavlja. Na drugoj strani, poduzeće je organizacija ljudi koju povezuje, prije svega, interes obavljanja određene djelatnosti radi stjecanja dobiti, kojom pojedinci, zaposleni u poduzeću, osiguravaju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnicima i dugoročnije ulaganje svog kapitala. Poduzeća imaju definirane zadatke i ciljeve u sredini u kojoj obavljaju svoju djelatnost, dok je jedini zadatak obitelji stvoriti povoljne i zdrave uvijete za odrastanje svojih članova.

Što se događa kada članovi jedne obitelji pronađu zajednički ekonomski interes koji ima za cilj financijsku neovisnost obitelji te također i ostvarivanje osobne želje? Posljedica je nastanak obiteljskog poduzeća.

Kada se govori o obiteljskom poduzetništvu to ne znači da ono radi sa niskim prometom i malim brojem zaposlenih. Naprotiv! Neka od najvećih imena korporativnog svijeta nose „titulu“ obiteljskog poduzeća.

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja su izazovi s kojima se obiteljska poduzeća susreću, konkretno problem nasljeđivanja. Isti je obrađen i na primjeru obiteljskog poduzeća Skinney-Pinganes u svrhu prikaza načina na koji se islandska obiteljska poduzeća nose s ovim problemom. Vodeće svjetske kompanije spadaju upravo u kategoriju obiteljskih poduzeća, i predstavljaju veliki dio svjetske privrede, međutim u svim zemljama se ovi tipovi poduzeća suočavaju s brojnim izazovima: problem napretka i održivosti, izazovi koje sa sobom nosi nasljeđivanje, zakoni koji nisu regulirani i usmjereni ka obiteljskim poduzećima, ispreplitanje privatnog i poslovnog života te mnogi drugi. Kroz ovaj rad nastojat će se definirati problem nasljeđivanja kroz konkretan primjer obiteljskog poduzeća na Islandu.

## **1.2. Ciljevi rada**

Na samom početku kroz ovaj rad želi se osvrnuti na definiranje obiteljskog poduzeća, te navesti bitne karakteristike, kao i dati uvid u stanje obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Također obraditi problem nasljeđivanja na primjeru obiteljskog poduzeća na Islandu u svrhu uvida u način na koji se islandska obiteljska poduzeća nose s ovim izazovom.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je raščlanjen na 7 glavnih poglavlja. U uvodnom dijelu se utvrđuje predmet rada te koji su njegovi ciljevi. U narednom poglavlju osvrće se na sam pojam obiteljskog poduzetništva, objašnjavaju se njegove vrste te značajke istih te se također upoznaje sa poviješću obiteljskog poduzetništva.

U trećem poglavlju se navode značajke obiteljskih poduzeća u Europi i Hrvatskoj te se navode neka od obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Četvrto poglavlje se bavi čimbenicima obiteljskog poduzeća. Navedeno je koji su to vanjski, a koji unutarnji čimbenici te njihov utjecaj na obiteljsko poduzeće. Također u istom poglavlju je obrađen životni ciklus obiteljskog poduzeća.

Peto poglavlje sadrži pojmovno određenje procesa nasljeđivanja te također probleme koji prate isti. U šestom poglavlju obrađena je tema obiteljskog poduzetništva na Islandu te također primjer obiteljskog poduzeća Skinney-Pinganes kao i problem nasljeđivanja na istoj.

Sedmo poglavlje sadrži zaključak izveden iz ovoga rada.

#### **1.4. Znanstveno istraživačke metode**

U završnom radu su u različitim kombinacijama korištene sljedeće metode istraživanja: metoda generalizacije, metoda analize i sinteze, povijesna metoda, metoda deskripcije, te intervju kao istraživačka metoda.



## 2. POJAM, VRSTE I RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

### 2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti, iskorištavanja poslovne prilike, prihvaćanje i savladavanje poslovnih izazova. Ono je spoj talenta, inovativnosti, radišnosti, upornosti i želje za uspjehom te spremnosti na prihvaćanje rizika. Prema Robertu Hisrichu (preuzeto iz Bakotić et al., 2016: 3) poduzetništvo je dinamički proces stvaranja nečega drugačijeg predviđajući financijske, fizičke i socijalne rizike, a primajući nagrade u obliku novčane i osobne satisfakcije.

Kada se u ovaj proces uključe članovi iste obitelji to postaje obiteljsko poduzetništvo. Pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva nije u potpunosti definirano u opće prihvaćenu cjelinu. Najjednostavnija definicija obiteljskog poduzetništva je da ono predstavlja vlasnički oblik proizvodno – uslužne organizacije poslovanja, u kojoj su vlasnici i sudionici poslovnog procesa istovremeno članovi obitelji. Europska definicija obiteljskog poduzetništva (prema CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, 2015, URL) govori da su obiteljska poduzeća ona u kojima većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i njezini najbliži srodnici. U upravljanje je uključen najmanje jedan član obitelji, u slučaju dioničkih društava osnivač/vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja. Obiteljska poduzeća nisu ograničena veličinama (broj zaposlenih, dohodak...) kao što je to slučaj sa neobiteljskim poduzećima.

Nikola Kuvačić (preuzeto iz Bakotić et. al., 2016: 66) pod izvornim oblikom obiteljskog poslovanja navodi svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani članovi jedne obitelji i njihovi srodnici. To podrazumijeva:

- u poduzeće su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji,
- u poduzeće su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užitih obitelji njihove djece, te
- u poduzeće su uključeni članovi uže i šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci.

Tablica 1. Kriterij za određenje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivna kontrola strateškog odlučivanja</li> <li>• Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji.</li> </ul>	<p>Svi kriteriji iz kolone 1. uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem</li> <li>• Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključenost više generacija</li> <li>• Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja</li> <li>• Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornošću</li> </ul>
Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti	Određeni stupanj obiteljske uključenosti	Značajan stupanj obiteljske uključenosti

Izvor: Bakotić et al., 2016: 68

Zbog razlikovanja faktora koji određuju obiteljsko poduzeće, svaka zemlja bi mogla imati svoju definiciju obiteljskog poduzeća. Također zbog različitih ekonomskih i pravnih okvira svake zemlje nije moguće stvoriti konkretnu definiciju obiteljskog poduzeća. Andrea Colli i Mary Rose navode kako se definicija također može mijenjati kroz različite životne faze poduzeća te kroz razne promjene u ekonomiji. (Colli, Rose, 2007: 197, url)

Uzimajući u obzir ove činjenice najlogičniji pristup definiranja obiteljskog poduzeća je „ležerniji pristup“ koji je dovoljno fleksibilan da obuhvati sve moguće situacije, uzimajući u obzir promjenjivu prirodu obitelji, sukladno vremenu i geografskom području. (Colli, 2003: 19) Kao i u drugim zemljama, tako i u Hrvatskoj, nije zakonski definiran pojam obiteljskog poduzetništva. Zakonodavni okvir svrstava obiteljska poduzeća u poljoprivrednu i ugostiteljsku djelatnost te obrtništvo kao jedan od mogućih pravnih oblika.

## 2.2. Vrste obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća nije moguće definirati, moguće ih je razlikovati. Kako bi se što jasnije opisalo obiteljsko poduzeće stvoreni su tipovi obiteljskih poduzeća koje karakteriziraju različite značajke. Tri su osnovna tipa obiteljskih poduzeća (Bakotić et al., 2016: 67):

- **Aktivna obiteljska poduzeća** podrazumijevaju osobni menadžment i nadzor poslovanja od strane članova obitelji. Poduzeće je u vlasništvu obitelji, članovi iste sudjeluju u procesu poslovanja, često zapošljavaju radnike izvan obiteljskog kruga.
- **Obiteljska poduzeća sa odsutnim vlasnikom.** U ovakvom obliku vlasništvo i kontrola su u rukama članova obitelji koji nisu aktivni sudionici (zaposlenici) poslovanja. Dakle ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode zaposlenici u ime i za račun obitelji.
- **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća**, gdje je jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća u pravilu kao predsjednik uprave. Uz postojanje mogućnosti uključenja ostalih članova obitelji u poslovanje. Obiteljska poduzeća kao i neobiteljska se razlikuju i u drugim aspektima poput veličine (mala, srednja, velika), broja zaposlenih, načina poslovanja. Ponekad obiteljska poduzeća organiziraju periodične sastanke članova obitelji koji diskutiraju o odlukama, načinima poslovanja. Tzv. obiteljsko vijeće daje mogućnost iskazivanja vlastitih stavova, otvara mogućnost angažiranja članova obitelji u poslovanje te ojačava obiteljsko poslovnu komunikaciju.

### 2.3. Povijest poduzetništva

Korijeni poduzetništva sežu od kad je čovjeka. Prva velika prekretnica u poduzetništvu dolazi sa pojavom novca. U 7. st prije Krista pojavljuje se novac najsličniji današnjem te uvelike olakšava proces trgovine i samog poduzetništva. Prvi zapisi o poduzetništvu se pojavljuju prije 4000 godina. U njima je opisano kako su bankari pozajmljivali novac uz kamatu. Ubrzo se pojavljuju i drugi oblici poput brodarstva, osvajanja novih područja, razbojništva i gusarstva. Marko Polo se smatra jednim od prvih poduzetnika jer su njegova putovanja obuhvaćala sklapanje ugovora sa raznim trgovcima.

Trgovačka poduzeća se javljaju vrlo rano. Već u 12. st u Italiji se pojavljuju kao privremena društva. Najčešće su to bila obiteljska poduzeća. Richard Cantillon, irsko – francuski ekonomist u 17.st u svom djelu „Opća rasprava o prirodi trgovine“ postavlja jednu od prvih definicija poduzetnika koja kaže da je poduzetnik osoba koja plaća određenu cijenu za proizvod, koji preprodaje po neizvjesnoj cijeni. Također navodi da u potrazi za profitom poduzetnik mora snositi rizik kojeg donosi promjenjivo tržište. U to doba dolazi do velikog razvoja poduzetništva te se ono pojavljuje kao masovna pojava.

Podrijetlo obiteljskog poduzetništva nije moguće precizno locirati u prostoru i vremenu. U 19.st i na početku 20.st obiteljska poduzeća su dominirala na tržištu. A. Colli i M. Rose (Colli, Rose, 2007: 196, url) navode Italiju kao primjer zemlje koja je uspjela zadržati velike kompanije u obiteljskom vlasništvu kroz gotovo cijelu industrijsku povijest Italije sve do sadašnjosti. Za pretpostaviti je da se obiteljsko poduzetništvo pojavilo u isto vrijeme kao samo poduzetništvo ili ubrzo nakon pojave samog poduzetništva.

### 3. OBITELJSKA PODUZEĆA U EUROPI I HRVATSKOJ

Obiteljska poduzeća su temelj kako svjetske tako i europske ekonomije. Unatoč različitim definicijama, utjecaj i važnost obiteljskih poduzeća su neporecivi. Prema Europskom gospodarskom i socijalnom odboru obiteljska poduzeća čine više od 60% svih europskih poduzeća te zapošljavaju od 40-50% zaposlenih. (Službeni list Europske unije, 2016: 9, url) Oko 80% svih startupova u Europi financirano je obiteljskim kapitalom. Obiteljska poduzeća su najčešće kvalificirana kao mala i srednja poduzeća. No ne treba zanemariti činjenicu da se također pojavljuju kao velika poduzeća.

Tablica 2. 10 najvećih obiteljskih poduzeća u Europi

Rb.	NAZIV PODUZEĆA	DRŽAVA	DJELATNOST PODUZEĆA	OBITELJ	PROMET u milrd. eur
1.	Volkswagen AG	Njemačka	Proizvodnja automobila	Porsche	252
2.	EXOR	Italija	Financijske usluge	Agnelli	143.2
3.	Schwarz Group	Njemačka	Maloprodaja	Schwarz	104,3
4.	BMW	Njemačka	Proizvodnja automobila	Quandt	97.48
5.	Robert Bosch GmbH	Njemačka	Inženjerstvo i elektrotehnika	Bosch	78.5
6.	Arcelor Mittal	Luksemburg	Industrija čelika	Mittal	72.89
7.	Roche Holding AG	Švicarska	Farmaceutska industrija	Hoffman Rosche	58.36
8.	Gunvor SA	Švicarska	Prodaja, transport, skladištenje energetskih proizvoda	Törnqvist	57.45
9.	ALDI Group	Njemačka	Lanac supermarketa	Albrecht	30.3
10.	Metro AG	Njemačka	Maloprodaja	Haniel, Schmidt – Ruthbeck, Beisheim	27.8

Izvor: izrada autorice prema Global Family Business (2021, <https://familybusinessindex.com>)

Velika većina malih poduzeća u Europi (preko 95%) su obiteljska poduzeća. (Bakotić et. al., 2016: 85) Mala poduzeća su pokretač europskog gospodarstva, imaju značajnu ulogu u zapošljavanju te također izvor su raznolikih inovativnih poslovnih ideja. Osobine koje se povezuju sa obiteljskim poduzećima u Europi su: (Bakotić et. al, 2016: 85)

- zapošljavaju više od 70% radnika i iskazuju vrlo visoko učešće u ekonomskim output-ima zemalja članica EU,
- daju glavni doprinos rastu ekonomije u cjelini,
- imaju postojanu strukturu kapitala, često s potporom obiteljskog financiranja koja omogućava dugoročnu strukturu financiranja, strategiju i performanse,
- više tendiraju ka radno-intenzivnim, a manje ka kapitalno-intenzivnim djelatnostima,
- postižu inovacije s relativno nižim troškovima – crpeći interne resurse kapitala ili reinvestirane dobiti,
- posjeduju snažnu poslovnu etiku, koja objedinjava dugoročne poslovne strategije sa zahtjevima okoliša i socijalne odgovornosti, te
- njeguju i unapređuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini, često djeluju kao inkubatori za nove kompanije i kao mentori novim generacijama mladih.

Ovaj oblik poduzetništva ima za zadaću održati rast ekonomskog razvoja, te pružiti “plodno tlo” budućim poduzetnicima u vidu stimulacije i obrazovanja narednih generacija. Budući da važnost obiteljskih poduzeća nije oduvijek prepoznata većina istraživačkih radova su iz ne tako daleke prošlosti. Interes za obiteljskim poduzećima se povećao u posljednjem desetljeću. Istraživanja posljednjih nekoliko godina upućuju na sve veće zanimanje za obiteljskim poduzećima te kao rezultat nastaje sve veći broj istraživačkih radova na tu temu što uvelike pridonosi prikazivanju važnosti obiteljskih poduzeća za ekonomiju.

U Republici Hrvatskoj nema službene statistike o obiteljskim poduzećima, ali su prisutna i posluju. Udio obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj ekonomiji je također vrlo visok. 50% svih zaposlenih radi u obiteljskim poduzećima. S obzirom da obiteljska poduzeća nisu zakonski definirana, nemoguće ih je pratiti te samim time je nemoguće prikazati konačan postotak. Zbog navedenih činjenica Državni zavod za statistiku (FINA) nije u mogućnosti statistički prikazati udio obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, pratiti njihov razvoj i utjecaj na ekonomsku sliku. Procjenjuje se da obiteljska poduzeća čine između 70-80% sektora gospodarstva u Hrvatskoj. (Bakotić et al. 2016: 87)

Zakoni koji daju podršku obiteljskim poduzećima u Republici Hrvatskoj su:

- Zakon o poticaju malih poduzeća
- Zakon o trgovačkim društvima
- Zakon o privredi Republike Hrvatske
- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti
- Zakon o obrtu
- Zakon o trgovini
- Zakon o pružanju usluga u turizmu
- Zakon o državnim potporama.

Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu je jedini koji se konkretno odnosi na obiteljsko poduzetništvo. Donesen je na temelju članka 89. Ustava Republike Hrvatske od strane Hrvatskog sabora 16. ožujka 2018. godine. Obuhvaća obavljanje djelatnosti obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva te svih popratnih djelatnosti koje se obavljaju u sklopu obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. (Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, NN 29/18 32/19)

Hrvatska gospodarska komora prepoznaje obiteljska gospodarstva samo u području politike posebnih mjera, u području poljoprivrede (obiteljska poljoprivredna gospodarstva), turizmu (obiteljski smještaj) i obrtništvu.

Potporne institucije u Republici Hrvatskoj su:

- Hrvatska gospodarska komora
- Ministarstvo gospodarstva

- Ministarstvo poduzetništva i obrta
- Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije
- Hrvatska obrtnička komora
- Agencija za investicije i konkurentnost (AIK)
- Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO)
- Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR).

Većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj su obiteljske tvrtke u rukama prve generacije. No također postoje slučajevi gdje se male obiteljske tvrtke razvijaju u velika uspješna poduzeća, obitelj uspije svoje ideje pretvoriti u poslovno carstvo. Najuspješnija obiteljska poduzeća u Hrvatskoj su:

### **Agrokor**

1976. godine Ivica Todorić osniva privatnu tvrtku za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica. Ubrzo postaje tržišni lider u prometu cvijećem. 1989. godine ulazi u graditeljsku djelatnost. Narednih godina stječe većinski vlasnički udio u Jamnici, Agropreradi, Zvijezdi, DIP-u, Ledu, Konzumu, Silos – mlinovima, Bobisu i Solani Pag. Nakon 2000. godine postaje većinskim vlasnikom i TPDC Sarajevo (51% dionica), Frikom (55,49% dionica), Sloboda Osijek, Agrolagune (58,11% dionica), PIK-a Vrbovec i Belja. Osim u Hrvatskoj Agrokor posjeduje svoje kompanije u inozemstvu. (<http://www.agrokor.hr>)

Ivica Todorić s Vesnom Bašić ima troje djece. Kćer Iva te sinovi Ante i Ivan koji su danas na vodećim pozicijama u obiteljskoj tvrtki. (<http://www.hazud.hr/dinastija-todoric/>) Agrokor je imao oko 60 000 zaposlenika te je u 2018. godini ostvario prihod od 5,223 milijarde eura.

2017. godine počinje jedna od najvećih kriza na gospodarskoj i političkoj sceni. Urušavanje Agrokoru koje bi moglo značiti propast za veliki broj poduzeća i gubitak velikog broja radnih mjesta. Ta kriza je donijela i velike promjene na političkoj sceni jer se raspala koalicija HDZ-a i Mosta. Problemi su počeli i prije no javnost nije imala saznanja o tome. Agrokorov dug se procjenjivao na 3,4 milijarde eura od čega 1,4 drže ruske državne banke Sberbank i VTB. U ožujku iste godine dobavljači su pokrenuli prve ovrhe, te u blokadi je završilo 15 – ak Agrokorovih tvrtki. Krajem mjeseca podnesen je zahtjev za pokretanje stečajnog postupka Konzuma. Vlada isti dan donosi prijedlog zakona o postupku izvanredne uprave. 10. travnja 2017. godine Vlada je preuzela upravljanje koncernom. Ivica Todorić je suočen s mnogobrojnim tužbama zbog navodnih nepravilnosti u vođenju Agrokoru. Zajedno sa



svojim sinovima te 10 Agrokorovih direktora Todorčić je 2019. godine optužen zbog počinjenja kaznenih djela zlorabe povjerenja u gospodarskom poslovanju, kaznenih djela pomaganja u zlorabi povjerenja u gospodarskom poslovanju, kaznenih djela krivotvorenja službene i poslovne isprave i kaznenog djela poticanja na krivotvorenje službene i poslovne isprave. Optužnica protiv Ivica Todorčića je povučena 16.11.2021. godine. (<https://www.index.hr/vijesti/clanak/todoric-plenkovicu-nece-ti-proci-opljackali-ste-milijarde-sad-je-dosao-kraj/2318862.aspx>)

## **Gavrilović**

Jedno od najstarijih obiteljskih poduzeća je zasigurno Gavrilović d.o.o. Od 1690. godine pa sve do danas obitelj Gavrilović je uz nekoliko uspona i padova uspjela zadržati poduzeće u vlasništvu obitelji. 1773. godine Petrinja postaje središte cehovskog obrta za cijelu Krajinu. Braća Gavrilović osnivaju mesarski ceh. Započinju dugogodišnju tradiciju koja traje i danas. 1906. godine tvornica je u potpunosti modernizirana te je tada zapošljavala oko 120 radnika. 1926. godine nastao je lik Jelice koji se i danas upotrebljava kao logotip. Nakon Drugog svjetskog rata tvornica je prestala sa radom. Vlasnik Đuro Gavrilović uspijeva tvornicu staviti u pogon 1947. godine. Ono što je specifično u slučaju Gavrilović je da nakon zatvaranja zaposlenici samoinicijativno osnivaju štedionicu te uspijevaju sakupiti novac i ponovno pokrenuti poslovanje tvrtke 1959. godine. Također su izgradili i tvornicu stočne hrane u Petrinji. 1991. mesna industrija Gavrilović se registrira kao holding te zapošljava oko 5000 radnika. Agencija za rekonstruiranje gospodarstva pokreće stečajni postupak nad pet tvrtki u sastavu holdinga te radnici bivaju otpušteni bez plaća. U rujnu 1991. godine na prodajni oglas se javlja Đuro III Gavrilović. Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju Gavrilovićevi proizvodi znatno poskupljuju te je stoga dio proizvodnje preseljen u Bosnu i Hercegovinu. ([www.gavrilovic.hr/hr/povijest](http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest)) U 2021 godini ostvaruju prihod od 39 834 879,00 kn te zapošljavaju više od 460 zaposlenika. ([www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr)) Danas tvrtku vodi deveta generacija.

Slika. 1. Gavrilović proizvodi



Izvor: <https://jatrgovac.com/gavrilovic-brend-od-povjerenja/>

U Hrvatskoj također nedostaje stručnih radova na temu obiteljskog poduzetništva. 2004. godine provedeno je prvo istraživanje na tu temu. Istraživanje je obuhvaćalo osnovne značajke hrvatskog obiteljskog poduzetništva poput spolne i obrazovne strukture nositelja projekata obiteljskog poduzetništva, kredita i oblika jamstava, zaposlenika, pravno organizacijskih oblika te područja djelatnosti. U istraživanju je sudjelovalo 1699 poduzetnika početnika od čega 674 nositelja projekata obiteljskog poduzetništva. (Renko, Kuvačić i Renko, 2007: 77, 78) Neki od zaključaka ovog istraživanja su:

- Velik broj projekata obiteljskog poduzetništva čine sezonski projekti, pritom su žene izrazito sklonije sezonskim projektima od muškaraca
- Obrazovna razina nositelja projekata obiteljskog poduzetništva (zbog nemogućnosti zapošljavanja u struci pokreću vlastita poduzeća)
- Najveći broj nositelja projekata obiteljskog poduzetništva bira projekte koji svojom djelatnošću uopće nisu u skladu s njihovim formalnim obrazovanjem
- Najviše je obiteljskog poduzetništva u području poljoprivredne djelatnosti
- Puno je obiteljskog poduzetništva i u području turizma i ugostiteljstva.

Kako bi obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj prosperirala, potrebno je posvetiti više pažnje ovoj tematici te pomoći poduzetnicima s problemima s kojima se susreću. Kao i u mnogim zemljama najveći problem je održivost obiteljskih poduzeća. Jedna od najvećih

komponenti koje utiču na održivost je financijska podrška. Kada govorimo o stranim investicijama u obiteljska poduzeća, njih je jako malo. Također treba se dotaći da najveći razlog zbog kojeg se strani investitori ne odlučuju ulagati jesu ne korektni izvještaji koji nisu vjerodostojni te ogromna papirologija koja ograničava vremenski rok u kojem investitori mogu reagirati.

Ukoliko se osvrnemo na podjelu obiteljskih poduzeća na velike i male, može se primijetiti da 60% zaposlenih u RH je upravo u malim i srednjim poduzećima. Mala poduzeća čine većinu hrvatske privrede, bez koje ona ne bi mogla opstati. Stoga se treba puno više pažnje posvećivati obiteljskim poduzećima te osigurati kvalitetne uvjete za napredak. U odnosu na druge europske države koje se mogu pohvaliti dugogodišnjim radom obiteljskih poduzeća, Hrvatska je životni vijek ovakvih poduzeća znatno smanjila i postavila problem centralizacije unutar države koje manifestira kroz gradove.

## 4. ČIMBENICI RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Na poslovanje obiteljskog poduzeća utječu vanjski i unutarnji čimbenici. Vanjski čimbenici su oni na koje samo poduzeće ne može puno utjecati. Ono se može prilagoditi, te što bolje pripremiti za promjene koje vanjski čimbenici donose. Stoga je vrlo važno analiziranje vanjskih čimbenika kako bi se što preciznije predvidjela buduća događanja te kako bi se poduzeće što bolje pripremlilo na eventualne prepreke i izazove. Također, analiziranjem vanjskih čimbenika poduzeće će bolje iskoristiti razne oblike potpora. Vanjski čimbenici razvoja podrazumijevaju sve što se događa izvan poduzeća i utječe na njegov razvoj i poslovanje u većoj ili manjoj mjeri.

### 4.1. Vanjski čimbenici razvoja

Osnovni vanjski čimbenici razvoj obiteljskog poduzetništva mogu se svrstati u tri grupe, a to su: tržište, razvoj tehnologije i vanjsko okruženje poduzeća. Nadalje se u ovoj cjelini pojašnjava svaki od navedenih čimbenika.

#### 1. Tržište kao čimbenik razvoja se može podijeliti u nekoliko podskupina:

- **Konkurencija** na tržištu predstavlja poticaj poduzetniku da se neprestano trudi unaprijediti svoje poslovanje, smišlja bolje i efikasnije načine poslovanja. Isto tako konkurencija može imati negativan utjecaj na obiteljsko poduzeće u smislu da poduzetnik odustane od poslovnog pothvata zbog prevelike ili prejake konkurencije. Iz ovoga se može zaključiti kako konkurencija može biti veliki stimulator u razvoju obiteljskog poduzeća ali isto tako može biti presudan faktor u neuspjehu.
- **Dobavljači** utječu na razvoj poduzeća svojim lošijim ili kvalitetnijim sirovinama što direktno utječe na kvalitetu proizvoda. Posljedica je utjecaj na ponudu i potražnju. Također ukoliko dobavljač poveća cijenu sirovina doći će do povećanja troškova proizvodnje te također povećanja cijene proizvoda. Isto tako situacija može biti obrnuta u kojoj poduzeće dolazi na visoku tržišnu poziciju te zahtjeva od dobavljača kvalitetnije sirovine.

- **Kupci**, potrebe i ponašanja kupaca i potrošača uvelike utječe na razvoj i rast poduzeća. Kada se mijenjaju potrebe kupaca i potrošača mora se mijenjati i ponuda obiteljskog poduzeća ukoliko poduzeće ima za cilj razvoj i rast. Promjenom ponude poduzeća mijenjaju se i aktivnosti unutar istog. No proces može biti obrnut tako što poduzeće kreira nove proizvode i usluge te samim time snosi rizik neuspjeha ili ubire plodove uspjeha i razvoja.

## 2. Razvoj tehnologije

Razvoj tehnologije kao čimbenik razvoja poduzetništva ima za ulogu unapređenje samog poslovnog procesa. Tehnologija danas ima vrlo dinamičan razvoj. Velika većina „ručnih“ poslova u administraciji je postala automatizirana što ubrzava proces i smanjuje troškove. Tehnologija omogućuje kako obiteljskim tako i neobiteljskim poduzećima poslovanje preko interneta što daje priliku za globalizacijom poslovanja i olakšanim širenjem na strana tržišta.

## 3. Vanjsko okruženje poduzeća

### Pravno okruženje

Zakonski propisi definiraju pravni oblik poduzeća te utječu na njegovo pokretanje i samo poslovanje. Na obiteljska poduzeća država može utjecati uspostavom zakonskih okvira, makroekonomskom stabilizacijom, preraspodjelom dohotka i sl. U pravnom sustavu postoje opći i posebni zakonski propisi. Opći se odnose na sva poduzeća jednako, dok posebni zakonski propisi se odnose ili na određenu djelatnost ili na neke vrste poduzeća.

### Ekonomsko okruženje

Ekonomsko okruženje je temelj za razvoj poslovanja poduzeća. Svi čimbenici koji utječu na poduzeće se isprepliću na nekoliko načina s ekonomskim čimbenicima, počevši od utvrđene globalne i izabrane poslovne strategije, preko oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje, te politike zapošljavanja pa sve do mjera monetarno – kreditne politike. (Bakotić et al., 2016: 183)

### Socijalno okruženje

Predstavlja sustav općih društvenih kretanja koji utječe na okolinu. Socijalno okruženje podrazumijeva mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva, te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Obilježja područja na kojem egzistira poduzeće određuju čimbenike koji utječu na poduzeće, tj. norme, obrasci i pravila ponašanja te vrijednosti zajednice oblikuju utjecaj na poduzeće. (Bakotić et al., 2016: 183)

## Tehnološko okruženje

Podrazumijeva razvoj tehnologije, tehnike te unapređenje rada. Tehnološko okruženje predstavlja dinamičan utjecaj na razvoj poduzeća. Kako bi poduzeće poslovalo uspješno neophodna je stalna prilagodba dinamičnom razvoju tehnike, tehnologije te unapređenju rada. Kako bi to ostvarilo poduzeće mora ulagati u istraživačko – razvojnu djelatnost.

Vanjski čimbenici ili okolina poduzeća se mogu podijeliti na dva ključna segmenta (Bakotić et al., 2016: 181):

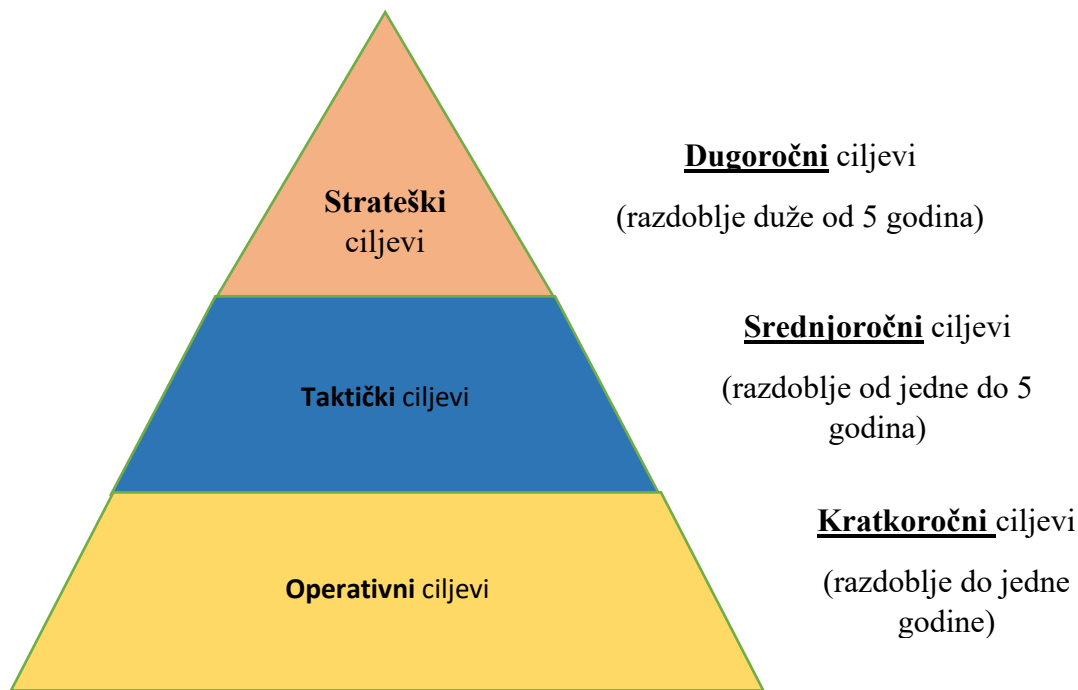
- **opća ili socijalna**
- **poslovna ili okolina zadatka.**

Vanjski čimbenici ili okolina poduzeća unaprijed su definirani na institucionalnoj, globalnoj ili nacionalnoj razini. Vanjski i unutarnji čimbenici su u veliko povezani. Okolina poduzeća u određenoj mjeri uvjetuje određivanje unutarnjih čimbenika te na njihovu prirodu i važnost. Unutarnji čimbenici su svi oni na koje poduzeće u velikoj mjeri utječe, određuje i definira. Oni predstavljaju glavnu konstrukciju oko koje se „gradi“ poduzeće. Od velike je važnosti da unutarnji čimbenici funkcioniraju u skladu jedan sa drugim kako bi poduzeće maksimiziralo svoju poslovnu učinkovitost. Kako bi se to i ostvarilo neophodno je analiziranje kako vanjskih tako i unutarnjih čimbenika, određivanje važnosti istih te utvrđivanje korelacijskih i uzročno posljedičnih veza između čimbenika.

### 4.2. Unutarnji čimbenici razvoja

**Ciljevi** obiteljskog poduzeća su „zvijezda vodilja“ poslovanja. Ono čemu svi poduzetnici teže, te napornim radom, trudom i što boljim usklađivanjem čimbenika poduzeća pokušavaju i uspjeti u ostvarenju istih. Ciljevi definiraju što poduzeće želi ostvariti te čemu teži te samim time uvelike utječu na određivanje i važnost drugih unutarnjih čimbenika. Usko povezani čimbenik s ciljevima poduzeća je strategija. Nakon definiranja ciljeva poduzeće mora odabrati način, tj. strategiju kojom će doći do ostvarenja željenih ciljeva.

Slika 2. Klasifikacija ciljeva



Izvor: prilagođeno prema Hernau & Aleksić (2015: 6)

**Tehnologija** se može promatrati kao unutarnji i kao vanjski čimbenik razvoja obiteljskog poduzeća. Tehnologija kao unutarnji čimbenik se promatra u užem smislu, konkretno to se odnosi na tehnologiju koja se koristi u poslovanju određenog poduzeća. To podrazumijeva tehnologiju koja se koristi u samom procesu proizvodnje, administraciji i ostalim poslovima koje poduzeće obuhvaća. Utjecaj ovog čimbenika je isprepleten sa svim aspektima poslovanja poduzeća. Danas razvoj tehnologije se odvija velikom brzinom, teži se ka njenom konstantnom poboljšanju te što boljoj implementaciji u poslovni proces. Također ukoliko poduzeće koristi noviju tehnologiju njegovi radnici moraju biti imati potrebno znanje za ispravno korištenje iste.

**Ljudski potencijali** predstavljaju radnu snagu u poduzeću. Ovaj čimbenik razvoja obiteljskog i neobiteljskog poduzeća je kompleksan. Izravno utječe na druge unutarnje čimbenike i na sam rezultat poslovanja. Nije dovoljno imati dovoljan broj zaposlenika, potrebno je adekvatno dodjeljivanje poslova. Nisu svi ljudi stvoreni za neki posao. Kako bi se maksimizirala učinkovitost potrebno je pomno planirati i dodijeliti zadatke osobama koje imaju potrebno znanje, talent i radišnost. Ljudske potencijale možemo nazvati „živim“ čimbenikom

razvoja poduzeća. Štavlić (2018: 108) navodi da je uspješnost poduzeća veća što je veća primjena znanja i vještina ljudskih resursa, jer prema rezultatima njezinog istraživanja „postoji statistički značajna pozitivna povezanost između korištenja ukupnih znanja i vještina i uspješnosti poslovanja mikro poduzeća.“ . Ljudski resurs smatra jednim od ključnih čimbenika uspješnosti poduzeća.

**Životne faze poduzeća**, ovisno u kojoj se poduzeće nalazi, su također je jedan od unutarnjih čimbenika razvoja obiteljskog poduzeća. U svom postojanju poduzeće prolazi kroz razne životne faze. Objedinjene su u četiri faze životnog ciklusa poduzeća (Bakotić et al., 2016: 120) :

1. pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
2. uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
3. dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
4. ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća.

1. **Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća** je prva životna faza poduzeća. Ona podrazumijeva sam čin pokretanja poduzeća i prvog snalaženja na tržištu. Predstavlja tzv. „rođenje“ poduzeća. U ovoj fazi nije moguće sa sigurnošću reći hoće li poduzeće uspješno poslovati jer to ovisi o mnoštvu čimbenika. Karakteriziraju je visok financijski rizik, nizak stupanj organiziranosti, nedostatak resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća, pritisak za što bržim postizanjem rezultata i slabom konkurentskom pozicijom. (Bakotić et al., 2016 :120)

2. **Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja** predstavlja prve znakove uspješnosti obiteljskog poduzeća. Ova faza donosi dobre odnose sa kupcima, dobavljačima i okruženjem. Također poduzeće uspijeva staviti financijski rizik pod kontrolu. U ovoj fazi se razvija dobra poslovna i razvojna klima. Karakteriziraju je potreba za jačanjem poslovnog planiranja, strateškog i financijskog. (Bakotić et al., 2016 :121)

3. **Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća** predstavlja fazu u kojoj poduzeće pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se povećava, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati. Dolaze do izražaja nedostaci obiteljskog menadžmenta, rast je sve teže postići. Ova razvojna faza donosi probleme koji zahtijevaju uključivanje



profesionalnih menadžera koji su educirani i dorasli nositi se sa istima. Daljnji razvoj obiteljskog poduzeća tada ovisi o menadžerovoj sposobnosti rješavanja problema. (Bakotić et al., 2016 :122)

4. **Ponovni početak ili nestajanje** obiteljskog poduzeća je faza razvoja koja pokazuje da li je poduzeće dovoljno kompetentno da riješi probleme koji su ga snašli i nastavi s poslovanjem ili propada i nestaje sa tržišta. Ovu fazu karakteriziraju slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, kontinuirani pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Vlasnici odlučuju između likvidacije poduzeća slabih performansi ili da pokušaju s novim pothvatom ponovno ojačati poziciju svojeg poduzeća. (Bakotić et al., 2016: 122)

### 4.3. Utjecaj obitelji na obiteljsko poduzeće

Najvažniji čimbenik razvoja koji razlikuje neobiteljsko poduzeće od obiteljskog je upravo obitelj. Jedan od načina na koji obitelj utječe na poduzeće je razvoj obitelji, odnosno njezina promjenjiva struktura. Sklapanje braka, razvod, umirovljenje, rođenje djeteta i smrt su značajan čimbenik koji između ostaloga utječe na razvoj ljudskih resursa. Nadalje kada jedan od članova obitelji koji je istovremeno i zaposlenik obiteljskog poduzeća pređe na radno mjesto koje podrazumijeva više autoriteta, također može dovesti do raznih konflikata koje mogu utjecati kako na poslovnu tako i na obiteljsku sferu. Članovi obitelji se mogu naći u situaciji gdje se ne slažu oko neke odluke vezano za poduzeće. Jedan od primjera je kako raspodijeliti profit da li ga uložiti u daljnje unapređenje poduzeća ili ne. Obiteljska poduzeća zapošljavaju kako članove obitelji tako i one koji to nisu, no može se reći kako članovi obitelji imaju prednost. Ova činjenica može utjecati na zaposlenike koji nisu članovi obitelji. Također zaposlenici koji nisu članovi obitelji dobivaju manje prilika za napredovanje i moraju uložiti više truda. Jedan od primjera su obiteljska poduzeća u Mađarskoj koja češće nude fleksibilno radno vrijeme zaposlenicima koji su članovi obitelji nego onima koji to nisu. (Mandl, 2008: 67)

Utjecaj obitelji na poslovanje nije samo negativna. Naprotiv može biti od velike koristi. Vrlo često se dešava da se svi zaposlenici u poduzeću tretiraju kao obitelj zbog čega se oni koji nisu članovi obitelji osjećaju cijenjenim te se to odražava na napor i trud koji su voljni uložiti u obavljanje svoga posla. Obiteljska poduzeća su uglavnom konzervativna što se tiče nakupljanja duga, te se zbog toga manje susreću s financijskim problemima. Zbog želje za očuvanjem

reputacije obiteljska poduzeća će se više potruditi obavljati svoje obveze profesionalno i na vrijeme što dovodi do većeg povjerenja kod dobavljača, kupaca i ostalih suradnika.

Zanimljiva je činjenica da isti obiteljski faktori mogu imati kako negativan tako i pozitivan utjecaj na poslovanje. Posjedovati i voditi obiteljsko poduzeće nije jednostavan zadatak. Kompleksan sustav koje se sastoji od mnogobrojnih čimbenika koji na direktan ili indirektan način utječu jedni na druge. Razdvajanje poslovnog i privatnog života može u ovakvom obliku poslovanja predstavljati veliki izazov. No istovremeno može pružiti osjećaj slobode i neovisnosti. Stoga treba poštovati paradoks koji vođenje vlastitog obiteljskog poduzeća predstavlja, kontradiktoran osjećaj slobode i odgovornosti. (<https://www.thefbcg.com/Family-Influence-on-Entrepreneurship/>)

## 5. PROBLEM NASLJEĐIVANJA

Definicija EU kaže da prijenos poslovanja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja poslovne aktivnosti. Sve vrste poduzeća su podložne neuspjehu bez obzira na njihovu vlasničku strukturu no obiteljska poduzeća su izrazito osjetljiva kada dođe do nasljeđivanja na novu generaciju. Family Firm Institute navodi da samo 30% obiteljskih poduzeća uspješno provede nasljeđivanje na drugu generaciju, 10% na treću te 3% na četvrtu generaciju. Uzroci poražavajućih rezultata su brojni: nezainteresiranost od strane potencijalnih nasljednika, nekompetentnost, također istraživanja pokazuju da je jedan od ključnih elemenata neuspjeha prijenosa vlasništva na drugu generaciju neplaniranje budućnosti, ili slabo i neformalno planiranje. Važno je navesti kako nasljeđivanje nije „kratka utrka“ nego „maraton“. Dakle to je proces koji zahtijeva određeno vremensko razdoblje te podrazumijeva prijenos kako vlasništva tako i menadžmenta. Rjeđe se dešava da prijenos vlasništva i menadžmenta bude u isto vrijeme. Vlasnici su češće spremni odreći se liderstva, ali ne i kontrole nad obiteljskim poduzećem.

U svrhu sprječavanja neuspjeha pri nasljeđivanju potrebno je na vrijeme odgovoriti na brojna pitanja. Odgovori na pitanja su ključni element planiranja, i daljnjeg oblikovanja rada poduzeća. Neka od pitanja su „Kada i kako će nastupiti proces nasljeđivanja?“, „Kako odrediti budućeg vođu?“, „Kada će nastupiti prijenos vodstva?“. (Kružić, Bulog 2012: 121) Problem nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću je vrlo kompleksan jer uključuje probleme emotivne i psihološke prirode. Paradoks koji se javlja kod samog vođenja obiteljskog poduzeća gdje se u isto vrijeme javlja poslovna neovisnost i velika odgovornost se također uviđa kod nasljeđivanja. Nastupa osjećaj slobode, vrijeme bez obaveza prema poduzeću no u isto vrijeme osjećaj napuštanja poduzeća u koje je utkan dugogodišnji radi i trud može biti vrlo stresan za vlasnika. Neuspješna provedba prijenosa vlasništva i menadžmenta na novu generaciju je u velikom broju poduzeća rezultirala prodajom ili likvidacijom. Iz toga se može zaključiti kako je najvažnija dobra priprema i planiranje na vrijeme kako trenutnog vlasnika poduzeća tako i potencijalnog nasljednika.

## 6. RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA ISLANDU

Pojam obiteljskog poduzetništva je relativno nov u islandskom jeziku te stoga nije uključen u tradicionalni islandski rječnik. No u islandskom modernom rječniku pojam je definiran kao „poduzeće u vlasništvu obitelji“ (isl. fjolskylda fyrirtæki). Kao i u ostalim zemljama ovoj temi se niti Island nije puno posvećivao. Stoga je nemoguće utvrditi točan broj obiteljskih poduzeća na Islandu. No s obzirom da 99% poduzeća na Islandu spada u kategoriju mikro, malih ili srednjih poduzeća može se pretpostaviti da je velika većina njih pod vodstvom obitelji. (SBA Fact Sheet 2016; 2, URL)

Tablica 3. Klasifikacija te udio poduzeća u Islandskoj privredi

VELIČINA PODUZEĆA	BROJ PODUZEĆA			BROJ ZAPOSLENIH		
	<i>Island</i>		<i>Eu28</i>	<i>Island</i>		<i>Eu28</i>
	<i>Broj</i>	<i>Postotak</i>	<i>Postotak</i>	<i>Broj</i>	<i>Postotak</i>	<i>Postotak</i>
<i>Mikro</i>	22 707	93.6%	92.8%	29 218	27.9%	29.5%
<i>Mala</i>	1 267	5.2%	6.0%	25 422	24.2%	20.2%
<i>Srednja</i>	226	0.9%	1.0%	22 980	21.9%	17.0%
<i>Ukupno</i>	24 200	99.8%	99.8%	77 620	74.0%	66.8%
<i>Velika</i>	55	0.2%	0.2%	27 270	26.0%	33.2%

Izvor: autorica prema SBA Fact Sheet

Kao što brojke navode, mikro, mala i srednja poduzeća na Islandu su glavni „motori“ ekonomije ove male zemlje. Nakon ekonomskog kraha 2008. godine, Island je u svrhu oporavka pokrenuo turizam koji je u samo nekoliko godina postigao zadivljujuće rezultate. Procvat turizma je imao veliki utjecaj na razvoj mikro, malih i srednjih poduzeća na Islandu. Kako je rasla potražnja za djelatnostima vezanim za turizam (smještaj, restorani, catering usluge, iznajmljivanje automobila, saonica, organizirane ekskurzije itd.) tako se i broj poduzeća znatno povećao. Island prepoznaje važnost ove skupine poduzeća te uključuje dioničare u svrhu poboljšanja poslovnog okruženja. No isto tako islandska politička intervencija za sada cilja cijeli poslovni sektor, te u toj domeni trebaju svoje akcije usmjeriti i prilagoditi više na mikro, mala i srednja poduzeća s obzirom na veliki postotak koji ona zauzimaju u ekonomskoj privredi.

## 6.1. Skinney-Pinganes

Osnivači Skinney-a su bili Ásgrímur Halldórsson (1925-1996), direktor kooperativnog društva je bio njegov sin Ingólfur Ásgrímsson (1950) te kapetan Birgir Sigurðsson i Ingvalður Ásgeirsson zajedno sa njihovim ženama Guðrún Ingólfssdóttir (1920-2004), Sigerður Aðalsteinsdóttir i Jóna Eðvaldsdóttir (1939-1981). Skinney-Pinganes Company je osnovana 1999. godine spajanjem tri kompanije: Borgey hr., Skinney hf., Pinganes ehf. Borgey je bilo najstarije od nabrojanih poduzeća te najduže preživjela ribarska kompanija u Höfnu. Dugi niz godina Borgey je upravljao samo jednim sezonskim ribarskim brodom, a kasnije i dva, ali sredinom 1980-ih posao je proširen kupovinom novog broda.

1992. poslovanje kompanije Borgey je bilo na rubu kolapsa. U svrhu opstanka kompanija je vodila tešku ekonomsku borbu. Borgey se morao odreći velikog dijela svoje kvote ribe.

Skinney je osnovan u svibnju 1986. godine, a Pinganes četiri godine kasnije. Oba su bila tipična, obiteljska poduzeća kao i većina drugih ribarskih kompanija u Höfnu u to vrijeme. Oba poduzeća su upravljala sezonskim ribarskim brodovima, a od 1987. godine Skinney se bavi i velikim soljenjem ribe, sušenjem, zamrzavanjem i konzerviranjem haringe, te zamrzavanjem jastoga i kapelana. U siječnju 1999. godine Skinney i Pinganes su udružili snage i kupili većinski udio u Borgeyu, a 1. listopada iste godine i službeno su spojene pod imenom Skinney-Pinganes Company.

Skinney-Pinganes uzgaja morsku ribu tijekom cijele godine i dodatno zamrzava velike količine jastoga, kapelina, skuša i haringe, te također preradu jaja, mjechura i drugih dodatnih proizvoda. Sve ovo osigurava posao za oko 180 zaposlenika na kopnu, od kojih 30 u Þorlákshöfnu na jugozapadu Islanda, gdje je Skinney-Pinganes 2006. godine kupio ribarsku kompaniju i spojio s poslovanjem u Höfnu. Poduzeće također vodi radionice opreme za ribolov i tvornicu ribljeg brašna u Höfnu. Tvornica ribljeg brašna je izuzetno korisna jer koristi sve sirovine preostale od prerade ribe jer velike udaljenosti čine transport takvih proizvoda u druga mjesta nepovoljnim. Poduzeće trenutno upravlja s osam ribarskih brodova s ukupno 90 članova posade, tako da je ukupna radna snaga kompanije oko 300 zaposlenih.

Skinney-Pinganes je jedna od najvećih ribarskih i pomorskih kompanija na Islandu. Tehnološki napredak je zapravo smanjio potrebu za radnom snagom no širenjem svojih aktivnosti poduzeće je uspjelo održati isti broj zaposlenih. (Gunnarsson, Brix 2017: 21, 22, 23)

Slika 3. Brod kompanije Skinny-Þinganes, Jóna Eðvalds



Izvor: <https://www.balticshipping.com/vessel/imo/7414195>

## 6.2. Organizacijska struktura Skinney-Pinganes-a

Pojam obiteljskog poduzeća na Islandu je i službeno definiran. Specifično je kada govorimo o ribarstvu, gdje je većina kompanija u obiteljskom vlasništvu te ima tendenciju ka nasljeđivanju.

Kada govorimo o Skinney-Pinganes-u može se reći da je u svojim počecima bilo jedna vrsta obrtničkog poduzeća za koje nije bilo indikacije da će se razviti u jedan od najvećih poduzeća na Islandu. Kako se povećavao obujam poduzeća tako je i broj vlasnika rastao, posebno kada je počeo proces nasljeđivanja te su u vlasništvo uključene i druge generacije. Danas ovo poduzeće predstavlja jedan tradicionalan način poslovanja obiteljskog poduzeća.

Značaj ovog poduzeća se može ogledati u raznim aspektima, od kojih je najvažniji aspekt zapošljavanja i odnosa prema zaposlenicima ne samo u djelatnosti prerade ribe nego i u svim popratnim djelatnostima koja se vežu na proces prerade ribe. Sam podatak o broju zaposlenih u ovom poduzeću govori o važnosti ne samo za malu zajednicu u kojoj se nalazi nego i za cijelu državu. Važno je istaknuti da su ljudi s područja Balkana sve češći zaposlenici Skinney-Pinganes-a. U posljednjim godinama broj zaposlenika s područja Balkana (posebice Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Srbija) se znatno povećao.

U svojim začetcima osnivači nisu imali potrebno obrazovanje nego su radili ono što su ih njihovi očevi naučili. No oni su to odlučili staviti pod zakonski okvir te se okušati u poslovnom svijetu. Danas ovo poduzeće vode visoko obrazovani ljudi, uglavnom članovi obitelji. Organizacijska struktura se bazira na živućim osnivačima koji su službeno u mirovini no i dalje uvelike sudjeluju u donošenju odluka te aktivno sudjeluju u poslovanju poduzeća te njihovim nasljednicima. Važno je istaknuti kako svi članovi obitelji moraju imati obrazovanje i sposobnosti potrebne za obavljanje poslova pozicije na koju su postavljeni. Kao i u većini obiteljskih poduzeća, članovi obitelji i u Skinney-Pinganes-u imaju prednost pri zapošljavanju no samo i isključivo ako imaju potrebno obrazovanje i sposobnosti. Dobrobit poduzeća se stavlja ispred nepotizma.

### 6.3. Problem nasljeđivanja na primjeru Skinney-Þinganes-a

Obiteljsko poduzeće Skinney-Þinganes je osnovano od strane nekoliko vlasnika te je poslovanje samim time bilo podijeljeno kao i donošenje odluka. Kompanija je u usponu u svakom smislu, a posebno u primjenjivanju novih tehnologija. Ukoliko promatramo organizacijsku strukturu primijetit ćemo da je ovo poduzeće u rukama više generacija. Popis vlasnika udjela u ovoj kompaniji je brojna no unatoč tome poslovanje i suradnja su na zavidnom nivou. Kao što je već spomenuto živi osnivači su u mirovini no uvelike sudjeluju u poslovanju te samim time se može zaključiti da još nisu spremni u potpunosti prepustiti poslovanje narednim generacijama. Ingvaldur Ásgeirsson, jedan od vlasnika, kaže da poduzeće ne smatra više poslom nego načinom života te da još nema namjeru povući se u potpunosti iz poslovanja obiteljskog poduzeća. ( g. Ingvaldur Ásgeirsson, 2021, pers. comm., 19. travnja )

Tablica 4. Vlasnici poduzeća Skinney-Þinganes

OSNIVAČI			
Ásgrímur Halldórsson	Ingvaldur Ásgeirsson	Birgir Sigurðsson	Ingólfur Ásgrímsson
↓	↓	↓	↓
NASLJEDNICI 1. generacija (djeca)			
Ingólfur Ásgrímsson	Katrin Ásgeirdóttir	Eva Birgisdóttir	Lóa Hrönn Ingólfadóttir
	Siggerður Ásgeirdóttir	Ingólfur Birgisson	Aðalsteinn Ingólfsson
			Guðrún Ingólfadóttir
NASLJEDNICI 2. generacija (unučad)			
Lóa Hrönn Ingólfadóttir	Guðrún Ása Gísladóttir	Iðunn Tara Ásgrímsdóttir	Aðalsteinn Aronsson
Guðrún Ingólfadóttir			
Aðalsteinn Ingólfsson			

Izvor: autorica prema službenom dokumentu poduzeća Skinney-Þinganes

Iz tablice 4. se može utvrditi da je proces nasljeđivanja počeo u sve četiri obitelji i to već na treću generaciju nasljednika. Ásgrímur Halldórsson je preminuo 1996. godine te je njegov udio naslijedio sin s kojim je osnovao Skinney-Þinganes, Ingólfur Ásgrímsson. On je i danas aktivan u obiteljskom poduzeću no službeno je u mirovini . Smatra da je ključ uspjeha ovog poduzeća jasna komunikacija te način odgoja koji je tipičan na Islandu. Navodi kako je njega njegov otac učio radu i disciplini te najbitnijoj stavci, a to je rješavanje problema privatno ili poslovno bez dramatiziranja i s puno komunikacije. (g. Ingólfur Ásgrímsson, 2021, pers. comm., 07. rujna) S obzirom da je proces nasljeđivanja potpun tek kada je i menadžment i



vlasništvo predano narednoj generaciji, u slučaju Skinny-Binganes-a samo je jedna obitelj završila nasljeđivanje. Proces je završen smrću oca (Ásgrímur Halldórsson ) i nasljeđivanjem njegovog dijela koje je pripalo njegovom jedinom potomku (Ingólfur Ásgrímsson) koji je ujedno i jedan od osnivača. Ova obitelj je jedna od četiri u kojoj je proces nasljeđivanja u potpunosti završen.

Ingvalður Ásgeirsson je proces nasljeđivanja započeo 1999. godine kada je određeni postotak prepisao svojim kćerima Katrin Ásgeirdóttir i Siggerður Ásgeirdóttir. U intervju Katrin navodi kako je od malih nogu osjetila sklonost ka obiteljskom poslovanju te je i svoje obrazovanje usmjerila prema tome te je danas izvršni direktor obiteljskog poduzeća. (gđa. Katrin Ásgeirdóttir, 2021, pers. comm., 11.ožujka) Dok njena sestra nema takvih naklonosti te nije aktivna u poduzeću. Ingvalður Ásgeirsson je također određeni postotak dao u vlasništvo svojoj unuci Guðrún Ási Gísladóttir, kćeri Katrin Ásgeirdóttir. Katrin također ističe kako ne postoji pritisak od strane obitelji, te svatko od članova ima pravo odlučiti da li želi biti dio poslovnog tima poduzeća ili krenuti nekim drugim smjerom. (gđa. Katrin Ásgeirdóttir, 2021, pers. comm., 11.ožujka)

Birgir Sigurðsson je odlučio pokrenuti postupak nasljeđivanja nakon Ingvalðura, te je 2001. godine prepisao određeni postotak svoga dijela potomcima Evi Birgisdóttir i Ingólfuru Birgisson. U svom intervju Ingólfur navodi kako mu je važna reputacija poduzeća te sudjelovanje poduzeća u aktivnostima u zajednici. Smatra kako ne bi uložio jednaku količinu truda i predanosti ukoliko nije privatno vezan za poduzeće. (g. Ingólfur Birgisson, 2021, pers. comm. 11. ožujka). Ingólfur Birgisson je na poziciji financijskog direktora poduzeća. Eva nije aktivna u poduzeću te je također pokrenula postupak nasljeđivanja prepisavši određeni postotak na svoju kćer (Iðunn Tara Ásgrímsdóttir).

Osim Ingólfura Ásgrímsson, nitko drugi u obitelji nije aktivan u poduzeću, no kao i prethodno navedeni i u ovoj obitelji je proces nasljeđivanja započeo. Osnivač je dio svoga dijela rasporedio na kćeri Lóa Hrönn Ingólfadóttir i Guðrún Ingólfadóttir te sina Aðalsteinn Ingólfsson. Također Guðrún Ingólfadóttir je dio svog dijela prepisala sinu Aðalsteinnua Aronsson. (gđa. Anna Laura Oliverdóttir, 2021, pers. comm., 27. kolovoza)

Tablica 5. Udio vlasništva u poduzeću Skinney-Þinganes

<b>VLASNICI</b>	<b>VRIJEDNOST U ISK</b>	<b>POSTOTAK</b>
Ingólfur Ásgrímsson	73.402.202,00	21.5035%
Birgir Sigurðsson	62.744.854,00	18.3814%
Ingvalður Ásgeirsson	55.501.715,00	16.2594%
Katrín Ásgeirdóttir	39.640.141,00	11.6127%
Ingólfur Birgisson	15.420.560,00	4.5175%
Siggerður Ásgeirdóttir	15.180.560,00	4.4472%
Eva Birgisdóttir	14.920.560,00	4.371%
Guðrún Ingólfsdóttir	14.420.560,00	4.2245%
Ásgrímur Ingólfsson	13.053.000,00	3.8239%
Aðalsteinn Aronsson	10.803.000,00	3.1647%
Iðunn Tara Ásgrímsdóttir	10.803.000,00	3.1647%
Guðrún Ása Gísladóttir	8.803.000,00	2.5788%
Lóa Hrönn Ingólfadóttir	6.656.394,00	0.1922%
<b>UKUPNO</b>	<b>341 349 546,00</b>	<b>100%</b>

Izvor: autorica prema službenom dokumentu poduzeća Skinney-Þinganes

U poduzeću Skinney-Þinganes je naglasak na komunikaciji između članova obitelji, zaposlenika kako onih privatno vezanih za poduzeće tako i ostalih. Zanimljiva je činjenica da je konflikata vrlo malo, gotovo ne postoje, u suradnji između vlasnika, kako onih direktno uključenih u poslovanje tako i onih drugih. Posebnih priprema za nasljeđivanje nema, također nema komunikacije što se toga tiče između obitelji. Svi intervjuirani zaposlenici smatraju kako je ključ ovakve suradnje tradicionalni islandski odgoj koji podrazumijeva puno komunikacije bez povisivanja tonova, tolerancije te prije svega stavljanje dobrobiti poduzeća na prvo mjesto. No kada ipak dođe do nekog problema poznata je njihova uzrečica „þetta reddast“ što u prijevodu znači to će se riješiti. Na kraju javlja se pitanje kako će ovakav sustav funkcionirati kada vlasništvo bude u više ruku, te također kada se više članova obitelji uključi u poslovanje.

## 7. ZAKLJUČAK

Promatrajući kroz povijest pa sve do danas, obiteljska poduzeća su ostavila dubok trag u poslovnom svijetu. Može se pretpostaviti da je ovaj tip poduzeća među prvim poduzećima uopće te da je začetnik svih oblika poslovanja. Sama definicija obiteljskog poduzeća je široka i nije jednaka svugdje. Zakonski gotovo nigdje nije reguliran ovakav način poslovanja. Važnost i doprinos obiteljskih poduzeća svjetskoj privredi je nepobitna, i ne samo to, može se reći da su obiteljska poduzeća glavni pokretači svjetske privrede te čine većinu poslovnog svijeta. Kako postoji vrlo mala tendencija ka istraživanju obiteljskih poduzeća teško je konkretno reći koliki točno postotak čine obiteljska poduzeća, no ukoliko se uzme u obzir da obiteljska poduzeća uglavnom spadaju u kategoriju malih i srednjih poduzeća, može se zaključiti da ona čine između 65% i 90% ukupne privrede. S obzirom na važnost i zastupljenost obiteljskih poduzeća trebalo bi se više pažnje posvetiti istraživanju ove teme, te stvaranju boljih uvjeta za rast i razvoj obiteljskih poduzeća, kako u Hrvatskoj tako i svugdje u svijetu. Problemi s kojima se susreću ovakvi tipovi poduzeća su brojni. Između ostalih tu je i problem nasljeđivanja koji može biti poguban za poduzeća. Kada dolazi vrijeme u kojem vlasnik treba planirati ili početi sa provedbom nasljeđivanja javljaju se razni izazovi. Emotivna povezanost za samo poduzeće od strane vlasnika može predstavljati veliku prepreku. Osjećaj napuštanja poduzeća u koje je utkan veliki rad i trud može biti težak te prihvatanje nasljeđivanja vrlo izazovno. Nadalje od ključne važnosti je priprema kako vlasnika tako i potencijalnih nasljednika. Obrazovanje, sposobnost i volja nasljednika uvelike olakšavaju ovaj prijelaz. No tu se često javlja problem nezainteresiranosti potencijalnih nasljednika, gdje se njihove želje i ambicije ne poklapaju sa potrebama obiteljskog poduzeća. Na primjeru kompanije Skinney-Pinganes može se vidjeti neobična situacija, gdje je vlasništvo obiteljskog poduzeća u rukama četiri obitelji i tri generacije. Nekog određenog sustava nasljeđivanja te pripreme oko istoga apsolutno nema. Neki od članova obitelji su na visokim pozicijama te se kao glavna priprema na rad u poduzeću, nasljeđivanje te suradnju jedni s drugima predstavlja samo klasičan Islandski odgoj koji uči djecu od malih nogu rješavanju konflikata isključivo mirnim putem te komunikacijom. Ovakav sustav se pokazao vrlo povoljnim za ovo obiteljsko poduzeće no javlja se pitanje održivosti u budućnosti. Stoga može se zaključiti da je priprema i planiranje ključ uspješnog procesa nasljeđivanja.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bakotić D. et. al. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Ekonomski fakultet u Mostaru.
2. Baletić Z. (1982) *Opća rasprava o prirodi trgovine* Zagreb: Ekonomski institut Zagreb
3. Colli A. (2003) *The History of Family Business 1850-2000*. Milan: Cambridge University Press
4. Gunnarsson A. (2017) *Lifæðin*. Reykjavik: Vaka Helgafell
5. Kružić D. I. Bulog (2012) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet
6. Štavlić, K. (2018) *Mikro poduzetništvo – Resursi, potencijali i uspješnost*. Požega: Veleučilište u Požegi

### Publikacije:

1. CEPRA Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (2015) URL: <https://www.cepor.hr/category/cepra/> (pristup 01.01.2021.)
2. Službeni list Europske Unije (2016) URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:013:FULL&from=SK> (pristup 15.01.2021.)
3. SBA Fact Sheet (2016) URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/Iceland%20-%202016%20SBAFact%20Sheet%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Iceland%20-%202016%20SBAFact%20Sheet%20(1).pdf) (pristup: 11.08.2021)

### Internet izvori:

1. Agrokora (2022) URL: <https://www.agrokora.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/> (pristup 14.02.2022.)
2. Baltic Shipping (2022) URL: <https://www.balticshipping.com/vessel/imo/7414195> (pristup 06.05.2022)
3. Gavrilović (2020) URL: <https://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/> (pristup 06.07.2021)
4. Global Family Business Indeks (2016) URL: <https://familybusinessindex.com/> (pristup 11.12.2020).

5. HAZUD (2016) URL: <http://www.hazud.hr/dinastija-todoric/> (pristup 15. 07.2021)
6. Ja trgovac (2010) URL: <https://jatrgovac.com/gavrilovic-brend-od-povjerenja/> (pristup 14.08.2021)
7. Jutarnji list (2021) URL: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/povucena-optuznica-protiv-ivice-todorica-doznajemo-zasto-se-dorh-odlucio-na-taj-potez-15120945> (pristup 12.01.2022)
8. .Poslovna.hr (2022) URL:<https://www.poslovna.hr/lite/gavrilovic/354243/subjekti.aspx> (pristup 26.02.2022)
9. THE FAMILY BUSINESS CONSULTING GROUP (2018) URL: <https://www.thefbcg.com/resource/integrated-family-business-governance-the-important-role-of-ownership/> (pristup 08.05.2021)

### **Zakoni i propisi:**

- 1.Narodne novine (2018) Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu NN (29/18)

### **Znanstveni članci:**

1. Colli A., Rose Mary B. (2009) *Family business* URL: [https://www.researchgate.net/publication/289348333\\_Family\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/289348333_Family_Business) (pristup 17.05.2021)
2. Hernaus T., Aleksić A. (2015) *Unutarnji čimbenici organizacije* URL:[https://www.researchgate.net/publication/282349287\\_Unutarnji\\_cimbenici\\_organizacije](https://www.researchgate.net/publication/282349287_Unutarnji_cimbenici_organizacije) (pristup 13.07.2021.)
3. Mandl. I (2008) *Overview of Family Business Relevant Issues* URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/familybusiness-study\\_en%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/familybusiness-study_en%20(1).pdf) (pristup 05.07.2021)
4. Renko N., Kuvčić D., Renko S. (2007) *ANALIZA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA U OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU U REPUBLICI HRVATSKOJ* URL: <https://hrcak.srce.hr/file/14101> (pristup 09.02.2021)
5. Štavlić, K., Štavlić, I., Štavlić, J. (2016). *Success Factors in Small and Medium Enterprises*. Proceedings of 5th International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Research & Innovation. Katalinić, Branko (ur.). Wien, Požega: Polytechnic of

Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, 2016. 493-501. ISSN 1847-8204, ISBN 978-3-90734-10-5.

**Interna poslovna dokumentacija analiziranog poduzeća**

1. Službeni dokument poduzeća Skinney-Þinganes, popis vlasnika te udjela u poduzeću

**Intervju:**

1. Anna Laura Oliverdóttir, Skinney-Þinganes, 27. kolovoza 2021.
2. Ingvaldur Ásgeirsson, Skinney-Þinganes, 19. travnja 2021.
3. Ingólfur Ásgrímsson, Skinney-Þinganes, 07. travnja 2021.
4. Ingólfur Birgisson, Skinney-Þinganes, 11. ožujka 2021.
5. Katrin Ásgeirdóttir, Skinney-Þinganes, 11. ožujka 2021.

## **POPIS SLIKA**

Naslov	Broj stranice
Slika 1. Gavrilović proizvodi	13
Slika 2. Klasifikacija ciljeva	18
Slika 3. Brod kompanije Skinney-Pinganes, Jóna Eðvalds	25

## POPIS TABLICA

<u>Naziv</u>	<u>Broj stranice</u>
Tablica 1. Kriterij za određenje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti	5
Tablica 2. 10 najvećih obiteljskih poduzeća u Europi	8
Tablica 3. Klasifikacija te udio poduzeća u Islandskoj privredi	23
Tablica 4. Vlasnici poduzeća Skinney-Pinganes	27
Tablica 5. Udio vlasništva u poduzeću Skinney-Pinganes	29



## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Valentina Oreč**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Izazovi razvoja obiteljskog poduzetništva** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 01. srpnja 2022.

Valentina Oreč