

# SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

**Delić, Tomislav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:593940>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-27**



**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**



**TOMISLAV DELIĆ, 4184**

**SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA  
MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

***ZAVRŠNI RAD***

**Požega, 2017.**

VELEUČILIŠTE U POŽEGI  
DRUŠTVENI ODJEL  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA  
MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**ZAVRŠNI RAD**

IZ KOLEGIJA OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

MENTOR: Dr.sc. Katarina Štavlić, v.pred.

STUDENT: Tomislav Delić

Matični broj studenta: 4184

Požega, 2017. godine

## **SAŽETAK**

Završnim radom obuhvaća se pojam malog obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj te specifičnosti njegova poslovanja. Malo obiteljsko poduzetništvo predstavlja gospodarski sektor koji u budućnosti treba zauzeti vodeće mjesto u gospodarskom razvoju Hrvatske kao i doprinjeti smanjenju nezaposlenosti. Kako bi malo obiteljsko poduzeće bilo što uspješnije u svom poslovanju neizostavne su potpore i mjere države za razvoj. U radu se analizira životni ciklus obiteljskih poduzeća što podrazumjeva pokretanje posla, rast i uspjeh poslovanja, dozrelost poslovanja i na kraju ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća. Od velike važnosti su sama okolina obiteljskog poduzeća kao i konkurentske strategije kojima se ono koristi. SWOT analizom otkrivaju se snage, slabosti, prilike odnosno prijetnje u poslovanju malih obiteljskih poduzeća. Analizom specifičnosti poslovanja malog obiteljskog poduzeća ispunio se i postavljeni cilj ovog rada, kojim se nastojalo analizirati aspekte pokretanja, održavanja uspješnog poslovanja i dobre organizacijske kulture malih obiteljskih poduzeća.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, malo poduzetništvo, malo gospodarstvo, poslovanje

## **SUMMARY**

Final thesis includes the concept of small family businesses in Croatia and the specifics of its operations. A small family business is an economic sector which in the future should take a leading role in economic development of Croatia as well as contribute to reduce unemployment. State support and measures are considered essential for small company management. This thesis analyzes the life cycle of family businesses which includes start-up, growth and success of the business, business maturation and finally restart or disappearance of a family business. Environment and competitive strategy are very important for family bussines. SWOT analysis reveals the strengths, weaknesses, opportunities and threats in small family management. By analyzing the specifics of small family businesses fulfilled and set the goal of this paper, wich sought to analyze the aspects of launching, maintaining a successful business and good organizational culture of small family business.

Key words: family bussines, small entrepreneurship, economy, management

## **SADRŽAJ :**

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. RAZVOJ MALOG GOSPODARSTVA I OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>3</b>
2.1. Osnovne značajke malog gospodarstva .....	3
2.2. Pojam poduzetnika i poduzetništva .....	4
2.3. Pravni oblici malog gospodarstva .....	6
2.4. Pojam i obilježja malog gospodarstva .....	6
2.5. Institucionalni okvir djelovanja malog poduzetništva .....	7
2.6. Državne potpore i mjere razvoja malih obiteljskih poduzeća.....	9
<b>3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO I POSLOVANJE MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA .....</b>	<b>13</b>
3.1. Pojam i značajke obiteljskog poduzetništva.....	13
3.2. Tipologija obiteljskih poduzeća .....	14
3.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....	15
3.4. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća .....	18
3.5. Poduzetnički proces – kreacija obiteljskog poduzetničkog pothvata .....	19
3.6. Osnivači i menadžment.....	20
3.7. Okolina obiteljskog poduzeća .....	22
3.8. Konkurentske strategije obiteljskog poduzeća .....	23
3.9. Specifičnosti poslovanja malih obiteljskih poduzeća .....	24
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>30</b>
<b>6. LITERATURA I IZVORI .....</b>	<b>31</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

U ne tako davnoj prošlosti obiteljska poduzeća bili su obrti koji su se nasljeđivali. Danas se najviše obiteljskih poduzeća nalazi u sektoru malih i srednjih poduzeća. Vlasnici moraju uskladiti obitelj, vlasništvo i poslovanje, što nije lak zadatak. Obiteljska poduzeća su specifična, imaju svoje prednosti, ali i nedostatke u odnosu na druga poduzeća. Najveći problem obiteljskog poduzeća je pitanje naslijeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Danas u Hrvatskoj obiteljsko poduzetništvo ima velik značaj jer trenutačna gospodarska situacija uvelike potiče poduzetnike na pokretanja vlastitog biznisa. Upravo zato, potrebno je razlučiti sve aspekte nastajanja istog, od procesa pokretanja, održavanja uspješnog poslovanja kao i dobre organizacijske kulture.

Cilj ovog rada je pobliže otkrivanje malih obiteljskih gospodarstava u Hrvatskoj. No prije toga potrebno je upoznati se sa načinom funkcioniranja obiteljskih poduzeća, njihovim mogućnostima za uspješan razvoj i održivost. Zatim analizirajući mala obiteljska gospodarstva u Hrvatskoj uvidjeti i donjeti zaključke o uvjetima koji su im osigurani i načinom na koji održavaju svoje poslovanje. Da bi započeli istraživanje postavlja se nekoliko pitanja: koje su specifičnosti poslovanja malog obiteljskog gospodarstva? Koji su problemi i izazovi koji se najčešće javljaju u malim obiteljskim gospodarstvima? Kolika je njihova važnost u Hrvatskoj i svijetu? Cilj rada je odgovoriti na postavljena pitanja. Nastoji se dati uvid u sve probleme, izazove i specifičnosti koji se javljaju u poslovanju malog obiteljskog poduzeća.

## **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na pet glavnih poglavlja. Uvodom se analizira predmet i cilj rada. U drugom poglavlju se navode osnovne značajke malog gospodarstva te se upoznaje s pojmom poduzetnika i poduzetništva. Važno je analizirati pravne oblike te pojam i obilježja malog gospodarstva. Malo poduzetništvo djeluje pomoću određenih institucija pa je tako naveden institucionalni okvir njegova djelovanja.

Treći dio rada analizira samo obiteljsko poduzetništvo i poslovanje malih obiteljskih poduzeća. Počevši od pojmovnog određenja, tipologije te životnog ciklusa obiteljskih poduzeća, preko analize kreacije poduzetničkog pothvata, dolazi se do specifičnosti poslovanja malih obiteljskih poduzeća. U trećem dijelu je pojašnjena i SWOT analiza takvih poduzeća.

U četvrtom dijelu rada analizira se vizija za budućnost malih obiteljskih poduzeća te se navode preporuke za razvoj i održivost malih obiteljskih poduzeća.

U zaključku se dolazi do spoznaje o važnosti osnivanja i pomoći u razvoju malih obiteljskih poduzeća. U svijetu kada je globalna ekonomija usmjerena isključivo na profit, važnost takvih poduzeća dolazi do još većeg izražaja, bilo da se govori o pojedincu u smislu zapošljavanja i napredovanja ili o obiteljskim tradicijskim vrijednostima.

## **2. RAZVOJ MALOG GOSPODARSTVA I OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **2.1. Osnovne značajke malog gospodarstva**

U ovom dijelu naglasak je na osnovnim značajkama malog gospodarstva koje uključuju osnovne informacije i definicije poduzetnika i poduzetništva te osnovne informacije i obilježja malih poduzetnika, uključujući prednosti i nedostatke te pravne oblike malih poduzetnika.

Mala gospodarstva označavaju novi smjer u razvitku suvremenog društva. Obogaćuju raznovrsnost ponude i potražnje, a isto tako sve se više povezuju kako između sebe tako i sa srednjim i velikim poduzećima. Mala gospodarstva zadovoljavaju najvećim dijelom potražnju za dobrima i uslugama koja velika poduzeća teže podmiruju ili im to predstavlja veliko opterećenje u odnosu na njihovu temeljnu djelatnost. Ona popunjavaju prazne prostore koje ostavljaju velika poduzeća, a zadovoljavaju i potrebe većih gospodarskih subjekata. Struktura malih gospodarstava puno je jednostavnija i ona je uglavnom linijska, što znači da ima manje razina, pa su komunikacije unutar gospodarstva puno brže. Kada bi se dogodio eventualni sukob on bi se zbog brže komunikacije mogao efikasnije riješiti. Zbog toga su mala gospodarstva elastičnija i u radu prilagodljivija. Osnivanje malog gospodarstva ne traži velika financijska sredstva pa su manji rizici prilikom osnivanja ili kasnije u tijeku poslovanja. Malim gospodarstvima se lakše upravlja nego velikim, a često je vlasnik ujedno poduzetnik i menadžer u malom gospodarstvu.

Da bi Hrvatska dostigla razvijene zemlje, najprije se moraju shvatiti određeni preduvjeti za brži razvoj poduzetništva. Temeljne pretpostavke za brži razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj su: (Prema CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva,2012)

- Pravne – zakonski propisi koji reguliraju osnutak, registraciju i likvidaciju malih i srednjih trgovačkih društava i zakonski propisi o financiranju, računovodstvu i reviziji malih i srednjih poduzetničkih trgovačkih društava.
- Financijske – nužne su za razvoj poduzetništva jer bez kapitala nije moguće realizirati poduzetnički pothvat.



- **Obrazovne** – podrazumijevaju opće, stručno i poslovno znanje poduzetnika koje se stječe školovanjem od srednjih preko viših do visokih škola, ali i putem raznih seminara, tečajeva i posebnih škola u okviru cjeloživotnog obrazovanja.
- **Znanstvene** – podrazumijevaju sveučilišta, fakultete, znanstveno – istraživačke institute i znanstvene parkove u okviru kojih se provode istraživanja problema iz područje poduzetništva.
- **Savjetodavne** – uključuju: savjetništvo za osnutak i registraciju malih i srednjih trgovačkih društava, investicijsko i financijsko savjetništvo, savjetništvo za tekuće poslovanje i razvoj poduzetništva te savjetništvo za likvidaciju malih trgovačkih društava.

Servisne usluge pružaju računovodstvene, financijske, marketinške i revizorske tvrtke.

Da bi mogla stvoriti povoljne pretpostavke razvoja poduzetništva, Hrvatska mora koristiti znanja i iskustva razvijenih zemalja te podržavati poduzetnički koncept i razvijati poduzetničku kulturu.

## **2.2. Pojam poduzetnika i 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. Interes za poduzetništvo proizlazi iz spoznaje da je povijest civilizacije na određen način proizvod djelovanja poduzetništva i rezultat pojedinačnih i grupnih aktivnosti na mijenjanju svijeta i prilagođavanju promjenama, tako i iz očekivanja da će ovo stoljeće predstavljati eru daljnje ekspanzije pa i eksplozije poduzetništva. (Bakotić, et. al.,2016:1)

Poduzetništvo je praksa utemeljena na znanju kao sredstvu za postizanje ciljeva pomoću promjena. U ovom se kontekstu, po Peteru Druckeru, manifestiraju i osnovne determinante poduzetničkog ponašanja, a to su: (Kružić, Bulog, 2012: 9)

- traganje za promjenama,
- reagiranje na promjene,
- korištenje promjena kao povoljnih prilika.

Širok je spektar značenja poduzetništva: (Kružić, Bulog, 2012:9)

- kao posebne ekonomske funkcije kombiniranja proizvodnih faktora i uvećanja postojećih potencijala,
- kreativnog procesa pretvaranja invencije u inovaciju,
- procesa samozapošljavanja i započinjanja vlastitog biznisa,
- nastajanja i razvoja malih poduzeća,
- vizionarske aktivnosti i unošenja kreativnih promjena koje imaju ključnu ulogu u transformaciji i obnovi društva,
- osnivanja poduzeća i funkcije vlasnika kapitala,
- specifičnog zanimanja,
- načina materijaliziranja kreativnih proizvoda,
- preuzimanja poslovnog rizika,
- nalaženja i uporabe novih mogućnosti,
- specifičnog oblika ponašanja.

Iako se danas pojam poduzetnik ustalio u svakodnevnoj praksi, još uvijek nema jedinstvene definicije poduzetnika. Poduzetnikom se smatra osoba koja stvara posao ili proizvod, upravlja resursima, organizira i vodi poslovanje i preuzima rizika da bi ostvario profit. Poduzetnici su jako inovativni, oni stvaraju nove proizvode i tržišta te primjenjuju kreativne strategije i načine upravljanja. (Kružić, Bulog, 2012:10)

**Tablica 1. Poduzetničke funkcije i osobine poduzetnika**

<b>Funkcije</b>	<b>Osobine poduzetnika</b>
<b>Fizičke</b>	Kapacitet za vrlo naporan i dugotrajan rad
<b>Socijalne</b>	Entuzijizam i sposobnost da ga se prenese drugima
<b>Mentalne</b>	Mentalna agilnost ili urođena dovitljivost
<b>Emocionalne</b>	Volja, ustrajnost i emocionalna elastičnost
<b>Analitičke</b>	Sposobnost improviziranja, raščlambe i uopćavanja
<b>Intuitivne</b>	Ima petlju i oko za izgledne prigode
<b>Imaginativne</b>	Dovoljno imaginativan da „vidi što se valja iz brda“
<b>Duhovne</b>	Samouvjerenost (vjera u sebe)

Izvor: Kružić, Bulog, 2012:10

### **2.3. Pravni oblici malog gospodarstva**

Pravni odnosno organizacijski oblici u kojima mali poduzetnici mogu poslovati nisu zakonski uređeni na jednom mjestu već je poduzetnicima prepušteno da sami mogu izabrati za njih, najpovoljniji organizacijski oblik poslovanja. Najčešći pravno-organizacijski oblici malog gospodarstva u republici Hrvatskoj su: (Prema Nacionalnom programu razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, 2013)

- trgovačka društva
- obrti
- zadugarstvo
- obiteljsko-poljoprivredna gospodarstva.

Razlikuju se po tome što se trgovačko društvo osniva zbog obavljanja gospodarske ili neke druge djelatnosti te za obveze odgovara cijelom svojom imovinom dok se obrt osniva sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Zadruga se bazira na dobrovoljnom udruživanju u kojemu članovi sudjeluju neposredno i po načelu uzajamne pomoći unaprijeđuju i zaštićuju svoj gospodarski i drugi profesionalni interes. Poljoprivredno gospodarstvo djeluje kao trgovačko društvo, obrt ili zadruga ako je registrirano za obavljanje poloprivredne djelatnosti te kao seljačko gospodarstvo ili obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo.

### **2.4. Pojam i obilježja malog gospodarstva**

Različite zemlje imaju vlastitu definiciju malih, srednjih i velikih trgovačkih društava. U Hrvatskoj praksi udomačila se podjela na mala, srednja i velika poduzeća. Bez obzira na to, postoje neki osnovni kriteriji na temelju kojih se mala i srednja trgovačka društva klasificiraju i razgraničavaju od velikih. Tako se u većini zemalja uzimaju u obzir najmanje tri osnovna kriterija koji se koriste:

(Prema Nacionalnom programu razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu,2013)

- godišnji prosjek zaposlenih,
- zbroj bilance nakon odbitka gubitka,
- godišnji prihod od prodaje.

Prema Zakonu o računovodstvu, poduzetnici se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike, ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijska izvješća, prema sljedećim uvjetima:

(Prema Zakonu o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16)

- iznos ukupne aktive,
- iznos prihoda,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Mala trgovačka društva ne prelaze dva od sljedećih kriterija: (Prema Zakonu o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16)

- ukupna aktiva 30,000.000,00 kuna,
- prihod 60,000.000,00 kuna,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50.

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva kojim se usklađuje kategorizacija veličine poduzetnika s Preporukom Europske komisije malo gospodarstvo čine subjekti koji: (Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 53/12, 56/13, 121/16)

- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50,
- godišnji prihod 10,000.000 €

## **2.5. Institucionalni okvir djelovanja malog poduzetništva**

U Republici Hrvatskoj institucionalni okvir djelovanja malog poduzetništva prisutan je kako na državnoj tako i na regionalnoj i lokalnoj razini. Različiti faktori, od kojih je najčešći promjena vlasti na državnoj razini, uzrok su čestih promjena ustroja državne uprave kao i institucija za razvoj poduzetništva.

*Ministarstvo poduzetništva i obrta* najviša je institucija koja se bavi poduzetništvom i obrtom te drugim poslovima vezanim uz upravu a koji se odnose na malo poduzetništvo, obrtništvo i zadrugarstvo. Promovira ravnomjerni regionalni razvoj poduzetništva, mjere gospodarske politike kojima potiče razvoj poduzetništva te poslovanje obrtnika i poduzetnika. Naglasak je na poticanju inovacija, novih tehnologija i osnivanja poduzetničkih zona,

priprema i provedba strateških dokumenata i programa za korištenje sredstava fondova Europske unije i ostalih međunarodnih izvora financiranja.

*Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)* po važnosti odmah uz ministarstvo poduzetništva i obrta kao najvažnija institucija za poticanje malog gospodarstva u Hrvatskoj. Agencija obuhvaća poticanje osnivanja malog gospodarstva, ulaganje u malo gospodarstvo, razvoj subjekata malog gospodarstva, davanje jamstava subjektima malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite, razvoj i primjena suvremenih tehnologija, davanje potpore inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj.

*Hrvatski zavod za zapošljavanje* državna je ustanova ustrojena Zakonom o psoredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti sa ciljem rješavanja pitanja vezanih uz zapošljavanje i nezaposlenost.

*Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR)* čiji je glavni cilj kreditiranje obnove hrvatskog gospodarstva. Najvažnije djelatnosti su joj financiranje obnove i razvitka hrvatskog gospodarstva, poticanje izvoza, potpora razvitku malog i srednjeg poduzetništva, financiranje infrastrukture, osiguranje izvoza domaćih roba i usluga od netržišnih rizika.

*Hrvatska gospodarska komora* usklađuje, zastupa i usklađuje interese svih svojih članica kako pred državnim, tako i drugim organima u zemlji i inozemstvu. Članice Komore su pravne i fizičke osobe na području Republike Hrvatske a koje se bave gospodarskom djelatnošću.

*Hrvatska obrtnička komora* je organizacija obrtnika koja zastupa zajednički interes obrtnika. Članstvo u Komori je obavezno.

*Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)* štiti prava i interese poslodavaca. Dobrovoljna je i neprofitna udruga. Daje mogućnost poduzetnicima da aktivno sudjeluju u donošenju odluka iz društvenog i gospodarskog života.

*Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo* promiče interese zadruga i zadružnih saveza. Javna ustanova koja promiče zadrugarstvo, unaprijeđuje i razvija zadruga i zadrugarstvo u cjelini.

Na regionalnoj i lokalnoj razini postoje brojne institucije koje pomažu razvoj poduzetništva i malog gospodarstva. Tu se posebno ističu:

- razvojne agencije,
- poslovni inkubatori,
- poslovni parkovi,
- centri kompetencije,
- poduzetnički centri,
- poduzetnički akceleratori,
- znanstveno – tehnološki parkovi.

CEPOR je jedan od centara kompetencije u Hrvatskoj koji se bavi razvojem malih i srednjih poduzeća. Osnivači su akademske zajednice, gospodarstvenici, razvojne agencije i poduzetnički centri. Od 2011. godine CEPOR izrađuje redovito godišnje izvješće koje sadržava sve aspekte sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

## **2.6. Državne potpore i mjere razvoja malih obiteljskih poduzeća**

Razvoj malog gospodarstva, a tu pripadaju i mala obiteljska poduzeća, zahtijeva stvaranje određenih uvjeta. Za početak je potrebna usklađena državna politika, a to obuhvaća obrazovanje i znanost, uklanjanje administrativnih prepreka te jačanje poslovne infrastrukture.

Programom poticanja malog i srednjeg gospodarstva Ministarstvo gospodarstva utvrđuje ključne ciljeve razvoja malog gospodarstva, a to su: jačanje konkurentne sposobnosti, ravnomjeren regionalni razvoj, podizanje kvalitete poduzetničke infrastrukture, smanjenje administrativnih prepreka, jačanje poduzetničke klime u društvu te internetizacija i elektroničko poslovanje. (Prema Rajsman, Petričević, 2013)

Hrvatska ima poduzetničke potporne institucije za pružanje potpore poduzetnicima koje nisu ravnomjerno geografski rasprostranjene, a istodobno su neravnomjerno raspoređene djelatnosti malog gospodarstva. Ta će prostorna neusklađenost kočiti regionalni razvoj sve dok se to ne poboljša. Uz to, pokazalo se da poduzetnici i uprave u malim i srednjim poduzećima imaju određene zahtjeve koje institucije za pružanje potpore trenutačno ne ispunjavaju. Strategija razvoja poduzetništva 2013-2020. godine izravan je odgovor na kratki prikaz uvjeta s općim ciljem povećanja konkurentnosti malog gospodarstva u Hrvatskoj.

Realizacija općeg cilja bit će potpomognuta mjerama koje će se odnositi na pet strateških ciljeva: (Prema Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.– 2020.)

- Poboljšanje ekonomske uspješnosti – unapređenje ekonomske uspješnosti malog gospodarstva u sektorima proizvođačkih i uslužnih djelatnosti većim ulaganjem u istraživanje i razvoj, višim stupnjem inovacija, rastom izvoza te daljnjim razvojem poslovnih mreža i povezanosti.
- Poboljšan pristup financiranju – razvijanje raznih financijskih mogućnosti za subjekte malog gospodarstva i uklanjanje financijskog jaza za malo gospodarstvo.
- Promocija poduzetništva – pružanje potpore osnivanju novih poduzeća, rast broja aktivnih poduzeća i jačanje institucija koje pružaju potporu poduzetnicima kako bi se na taj način pridonijelo ravnomjernijem i uravnoteženom razvoju hrvatskih regija.
- Poboljšanje poduzetničkih vještina – pružanje potpore većem razvoju subjekata malog gospodarstva jačanjem njihove uprave, uvođenjem i djelovanjem većeg broja visokokvalificiranih zaposlenika te podupiranjem cjeloživotnog učenja zaposlenih u subjektima malog gospodarstva.
- Poboljšano poslovno okruženje – nadogradnja ostvarenog napretka uklanjanjem preostalih administrativnih opterećenja i olakšavanjem poslovanja u Hrvatskoj.

Kada govorimo o mreži potpornih institucija u vidu izgradnje poduzetničke infrastrukture, postoji potreba proširenja iste. Razlog tome je brži regionalni i lokalni gospodarski razvoj.

Poduzetničku infrastrukturu čine između ostaloga : poduzetnički centri, poduzetničke zone, poduzetnički inkubatori, tehnološki centri, tehnološki parkovi i klasteri. (Bakotić, et. al., 2016: 55)

Poticajne mjere i aktivnosti radi ostvarenja ciljeva razvoja malog gospodarstva su: (Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16)

- kreditiranje subjekata malog gospodarstva pod povoljnijim uvjetima i subvencioniranje kamata po preuzetim kreditima, te kreditiranje za početak poslovanja,
- davanje jamstava za kredite,

- osnivanje i upravljanje fondova rizičnog kapitala i drugih fondova,
- pružanje stručne i savjetodavne pomoći za subjekte malog gospodarstva,
- pojednostavljenje postupka za osnivanje, poslovanje i razvoj subjekata malog gospodarstva i njihovih udruga,
- davanje potpora za jačanje konkurentnosti malog gospodarstva,
- davanje potpora za povećanje zapošljavanja, stručnu i poduzetničku izobrazbu, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju,
- davanje potpora za sudjelovanje na međunarodnim sajmovima i specijaliziranim izložbama u zemlji i inozemstvu,
- organiziranje i poticanje mreže potpornih institucija malog gospodarstva te drugih pravnih osoba za poticanje malog gospodarstva,
- promicanje poduzetništva i poticanje razvoja poduzetništva posebnih skupina,
- davanje potpora za istraživanje, razvoj i primjenu inovacija te uvođenje suvremenih tehnologija,
- stvaranje uvjeta za povezivanje subjekata malog gospodarstva radi nastupa na tržištu,
- druge aktivnosti za ostvarenje ciljeva razvoja malog gospodarstva.

Osnovu poslovanja današnjih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava čine mjere ruralnog razvoja 2014 – 2020. Čini ih dvadeset mjera od kojih će u konačnici korist imati svi oni koji kreću u poljoprivrednu proizvodnju. Sredstvima programa financirat će se njihova edukacija i stalno usavršavanje. U tablici 2. prikazana je raspodjela sredstava po mjerama ruralnog razvoja 2014 – 2020.



*Tablica 2. Okvirna raspodjela sredstava po mjerama*

<b>Mjera</b>	<b>Ukupno (€)</b>
<b>Mjera 1 – prenošenje znanja i aktivnosti informiranja</b>	13.333.333,33
<b>Mjera 2 – Savjetodavne službe, službe za upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom i pomoć poljoprivrednim gospodarstvima</b>	21.176.470,59
<b>Mjera 3 – Sustavi kvalitete za poljoprivredne proizvode i hranu</b>	7.058.823,53
<b>Mjera 4 – Ulaganja u fizičku imovinu</b>	667.058.823,53
<b>Mjera 5 - Obnavljanje poljoprivrednog proizvodnog potencijala narušenog elementarnim nepogodama i katastrofalnim događajima te uvođenje odgovarajućih preventivnih aktivnosti</b>	118.117.647,06
<b>Mjera 6 - Razvoj poljoprivrednih gospodarstava i poslovanja</b>	262.928.104,58
<b>Mjera 7 - Temeljne usluge i obnova sela u ruralnim područjima</b>	265.882.352,54
<b>Mjera 8 - Ulaganja u razvoj šumskih područja i poboljšanje održivosti šuma</b>	92.941.176,47
<b>Mjera 9 - Uspostava proizvođačkih grupa i organizacija</b>	8.888.888,89
<b>Mjera 10 - Poljoprivreda, okoliš i klimatske promjene</b>	138.830.280,00
<b>Mjera 11 - Ekološki uzgoj</b>	128.309.623,50
<b>Mjera 13 - Plaćanja područjima s prirodnim ograničenjima ili ostalim posebnim ograničenjima</b>	321.600.000,00
<b>Mjera 16 – Suradnja</b>	8.333.333,33
<b>Mjera 17 – Upravljanje rizicima</b>	56.673.373,50
<b>Mjera 18 - Financiranje dodatnih nacionalnih izravnih plaćanja za Hrvatsku</b>	139.875.000,00
<b>Mjera 19 – LEADER (CLLD)</b>	67.540.725,00
<b>Mjera 20 – Tehnička pomoć</b>	64.746.543,59
<b>Ukupno</b>	<b>2.383.294.499,84</b>

Izvor: Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014 – 2020:26

### **3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO I POSLOVANJE MALIH OBITELJSKIH PODUZEĆA**

#### **3.1. Pojam i značajke obiteljskog poduzetništva**

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja, niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. (Prema Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, 2012)

Nikola Kuvačić pod izvornim oblikom obiteljskog poslovanja pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa: (Kružić, Bulog, 2012: 35)

- u biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (primjerice otac, majka, sinovi i kćerke),
- u biznis su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (primjerice, otac-djed, svekar i punac, majka-baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi),
- u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su svi slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerana na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj. Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja. (Bakotić, et. al.,2016: 62)

Iz prethodno navedenih službenih definicija iz literature, vidljivo je kako nema jedinstvene definicije obiteljskog biznisa, odnosno obiteljskog poduzetništva te da su

empirijska istraživanja o značajkama obiteljskog poduzetništva vrlo malena i nedostatna. Razlog tome možemo možda pronaći u činjenici da se svaki uspješan obiteljski biznis vremenom razvija te preraste okvire poduzetničke mogućnosti jedne obitelji.

Obiteljska poduzeća predstavljaju iznimno značajnu snagu globalne ekonomije, pri čemu su dominirajuća svjetska obiteljska poduzećakoncentrirana u vodećim svjetskim ekonomijama. Ključne riječi za bolje razumijevanje poslovnih priča najuspješnijih obiteljskih poduzeća su : uspjeh, menadžment, vođenje, vlasništvo i kontrola. (Bakotić, et. al.,2016: 81)

### **3.2. Tipologija obiteljskih poduzeća**

Budući da se svako uspješno obiteljsko poslovanje vremenom razvija i veoma često prerasta mogućnosti jedne obitelji, tu se nailazi na tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju: (Bakotić, et. al.,2016: 66)

- Aktivna obiteljska poduzeća, karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.
- Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom, koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
- Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća, u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

Najšira definicija obiteljskog poduzeća predstavlja ideju prema kojoj obitelj ima kontrolu prilikom strateškog odlučivanja i želi poduzeće zadržati u obitelji. Predstavlja obiteljska poduzeća u kojima članovi obitelji nisu u svakodnevnom kontaktu s poslovanjem, no utječu na donošenje odluka, na način da su ili članovi uprave ili putem većeg vlasničkog udjela. Srednja definicija obiteljskog poduzeća sastoji se od svih već navedenih kriterija

kojima je dodan još jedan zahtjev, da osnivač ili njegov nasljednik upravlja poduzećem. To su poduzeća gdje je jedan član uključen u aktivnosti poduzeća, a članovi obitelji utječu na donošenje odluka. Najjuža definicija obiteljskog poduzeća razumjeva više generacija obitelji, uključenost obitelji u svakodnevnom vođenju poslova poduzeća i sudjelovanje više članova obitelji sa menadžerskom odgovornošću u poduzeću.

Mark Casson sugerira razdvajanje pojma obiteljskog poduzeća na dva dijela – poduzeća u vlasništvu obitelji i poduzeća pod kontrolom obitelji. Za poduzeće se smatra da je u vlasništvu obitelji u onim slučajevima kada članovi obitelji imaju dovoljan broj glasova koji im omogućava da ograniče imenovanje generalnog menadžera ili predsjednika uprave poduzeća. Za poduzeće se smatra da je pod kontrolom obitelji u onim slučajevima kada je predsjednik uprave član te obitelji. Iz navedenoga je moguće uočiti da odlučno pitanje u obiteljskom biznisu nije samo vlasništvo nad obiteljskim poduzećem, već iznad svega mogućnost kontrole – moć postavljanja predsjednika uprave i eventualno ostalih članova nadzornog odbora. (Kružić, Bulog, 2012: 39)

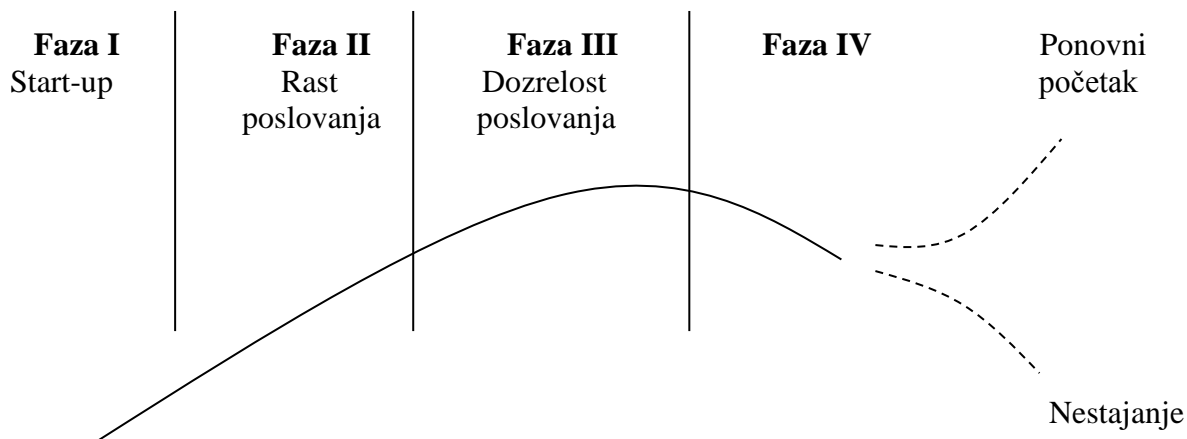
### **3.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća**

Svako poduzeće tijekom svog poslovanja prolazi kroz određene faze razvoja. Potrebno je proučiti svaku fazu razvoja kako bi on bio što uspješniji. Faze poslovnog razvoja obiteljskog poduzeća nazivaju se životnim ciklusom poduzeća. Razvojne faze kroz koje prolazi obiteljsko poduzeće su: rođenje i djetinjstvo, odrastanje i zrelost te starost i smrt obiteljskog poduzeća. Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća autori obično razvrstavaju u četiri, odnosno pet faza, u ovisnosti da li nastanak (osnivanje) obiteljskog poduzeća tretiraju kao razvojnu fazu ili pak kao neophodan administrativni događaj u životu poduzeća.

Tretirajući proces osnivanja poduzeća kao neophodnu pretpostavku – aktivnost koja će udahnuti život novom obiteljskom poduzeću – moguće je govoriti o četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća: (Bakotić, et. al., 2016: 120)

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

**Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća**



Izvor: Bakotić, et. al.,2016: 120

### **3.3.1. Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća**

Predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Ova faza razvoja usredotočena je na aktivnosti izgradnje poduzeća – proizvodnje proizvoda ili pružanje usluga, a osnivači poduzeća su ujedno i poduzetnici koji nose cjelokupan rizik pothvata. Start-up faza karakterizirana je visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, općenitim nedostatkom resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća, pritiskom za što brže postizanje rezultata i slabom konkurentskom pozicijom. Aktivnosti u ovoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća fokusirane su na opstanak na tržištu, preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu. (Bakotić, et al.,2016: 120)

Možda i najteža faza životnog ciklusa poduzeća u Republici Hrvatskoj pogotovo iz razloga što kod velikog broja ljudi postoji strah od neuspjeha i financijskog rizika.

### **3.3.2. Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja**

Predstavlja fazu razvoja za koju je moguće ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspješno. Pokrenuta proizvodnja proizvoda i pružanje usluga od strane obiteljskog poduzeća podložni su podjeli rada, formiranju novih organizacijskih jedinica koje impliciraju potrebu formiranja organizacije poduzeća. Zaposlenici, obiteljski i ne-obiteljski članovi se identificiraju s

poduzećem u kojem vlada zdrava poslovna i razvojna klima. Poslovna faza stabilizacije i, naročito, rasta poslovanja u sebi nosi dobre odnose sa kupcima, dobavljačima i okruženjem kao i stavljanje finansijskih rizika obiteljskog pothvata pod kontrolu. (Bakotić, et al.,2016: 121)

Faza životnog ciklusa poduzeća presudna za daljnju poziciju na tržištu. Vlasnici i zaposlenici svjesni su da je poduzeće postojano i da su im radna mjesta sigurna te su poslovni zanos i energija na najvišem nivou.

### **3.3.3. Dozrelost poslovanja**

Predstavlja fazu u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do birokratiziranja (poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju) i umanjenja profitabilnosti; proizvod ili usluga koju pruža obiteljsko poduzeće pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se umnogostručuje, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati. Komunikacija se odvija putem formalnih kanala, a poslovno upravljanje obiteljskim poduzećem u ovoj fazi postaje jedan od ključnih faktora koji impliciraju da se vlasnik ili vlasnici obiteljskog poduzeća nalaze pred velikim izazovom – prepuštanja upravljanja poduzećem profesionalnim menadžerima, koji su educirani i dorasli nositi se s poteškoćama i problemima koje nosi ova razvojna faza. (Bakotić, et al.,2016: 121)

Faza životnog ciklusa poduzeća koja zahtjeva dozu nove inovativnosti i upravljačke sposobnosti kako bi poduzeće nastavilo ići u smjeru daljnjeg razvoja i širenja, a ne stagnacije.

### **3.3.4. Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća**

Predstavlja fazu poslovnog razvoja poduzeća u kojoj je potrebno naći odgovor na sudbonosno pitanje: preživjeti ili propasti. U ovoj se fazi uočava izrazito slabljenje konkurentne pozicije poduzeća, kontinuiran pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Započinjanje s novim poslovnim pothvatom, naročito nadopunjavanjem i razvojem postojećih poslovnih procesa ili pak uvođenjem novih procesa u staru poslovnu strukturu, ponekad može omogućiti ponovno oživljavanje obiteljskog poduzeća, a ako se u tome ne uspije – obiteljsko poduzeće nestaje s poslovne pozornice. (Bakotić, et. al.,2016:122)

Faza koja vapi za novim smjerom poslovanja, osvježenje poslovne strukture kako bi se spriječilo nestajanje poduzeća.

### 3.4. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća

Prilikom razvoja obiteljskog poduzetničkog pothvata rizik je neizbježan faktor. Za određeni poduzetnički pothvat se ne može unaprijed utvrditi hoće li on uspjeti ili neće. Pri razvoju poduzetničke ideje potrebno je pratiti okolinu, odnosno promjene na tržištu, stavove, želje i navike kupaca ili korisnika te držati korak s konkurencijom. Naravno, osim navedenih vanjskih faktora, potrebno je pratiti i utjecaj kulture na poslovanje, kakva je klima u poduzeću, postoje li konflikti unutar obitelji te imaju li svi članovi obitelji iste ciljeve i njeguju li iste vrijednosti.

Za svaki pothvat, pa tako i onaj poslovni postoji rizik da ne uspije. Da bi se rizik smanjio potrebno je pratiti puno vanjskih i unutrašnjih faktora što iziskuje maksimalnu predanost poslu.

Ograničenja obiteljskih poduzeća najčešće proizlaze iz: (Bakotić, et. al.,2016: 91)

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

Globalna ekonomija se razvija u okviru društvenih struktura, a promjene koje se događaju na svjetskoj ekonomskoj sceni, poput povećanog korištenja tehnologije, jačanje konkurencije, smanjenje trajanja životnog ciklusa proizvoda, povećanih zahtjeva potrošača i slično, neće djelovati samo na poduzetništvo, već će utjecati i na društvene promjene, pa time i na mala obiteljska poduzeća. Ukoliko se takva poduzeća dobro pripreme, bit će spremnija na suočavanje s potencijalnim problemima. Postavljanje dobrih temelja će ojačati obiteljsko poduzeće i pozitivno utjecati na njegovu održivost.

Učinkovitost obiteljskog poslovanja i mogućnost prijenosa obiteljskog poduzeća na nove generacije koje tek slijede, umnogome je određena uspješnosti odgovora na pitanja održivosti – ona obiteljska poduzeća koja se bolje pripreme i koja primijene strateške odgovore, uz pretpostavku kontinuiteta poslovnog razvoja, s više će vjerojatnosti spremno dočekati promjene koje nosi budućnost, od onih obiteljskih poduzeća koja budućnost dočekuju nespremna glede tranzicije obiteljskog poduzeća. (Kružić, Bulog, 2012: 121)

### **3.5. Poduzetnički proces – kreacija obiteljskog poduzetničkog pothvata**

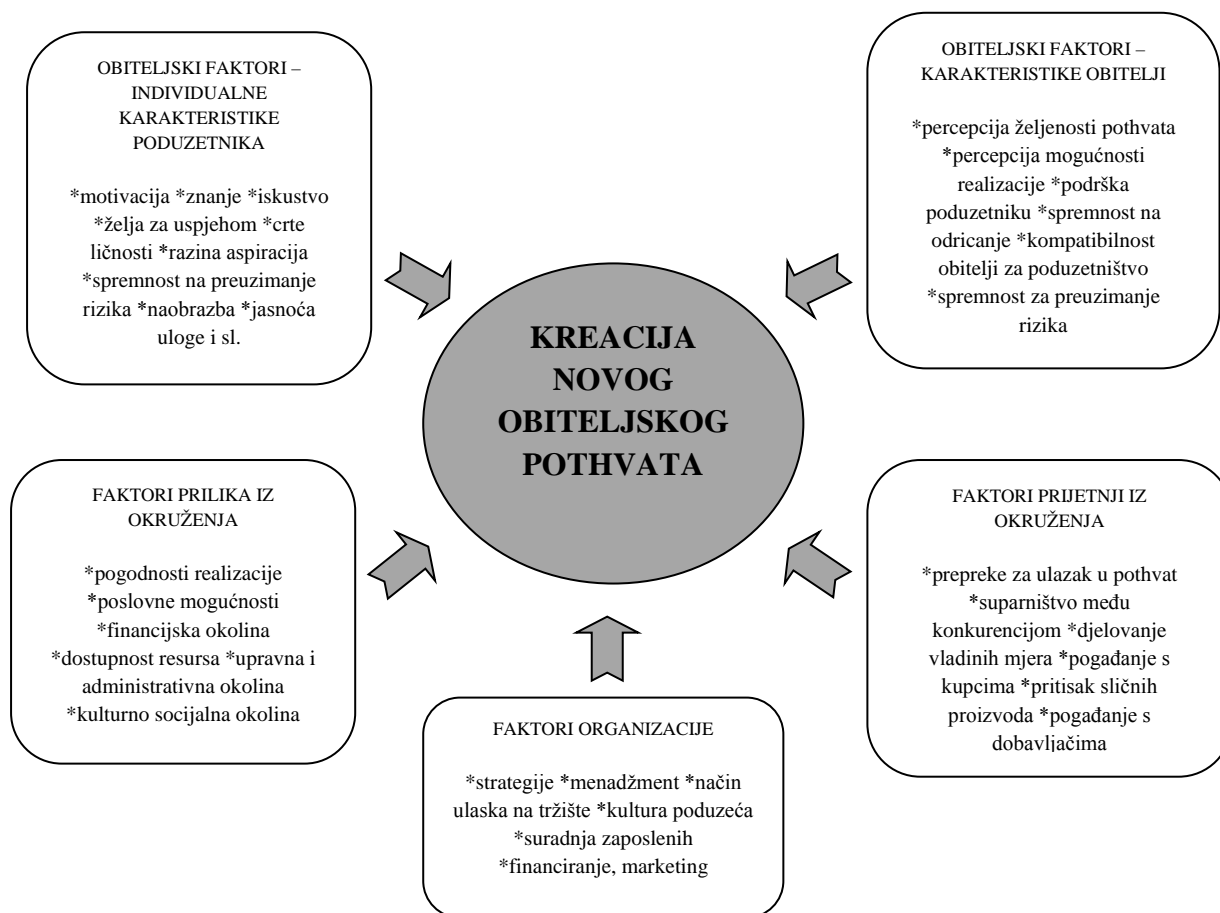
Polazeći od odrednica suvremenog poduzetništva (proces, promjena, nova kombinacija, kreacija pothvata, profitna orijentiranost) iz kojih je moguće opisati poduzetnika osobom koja uočava mogućnosti i prilike koje želi realizirati putem svog poduzetničkog pothvata pokrećući najčešće novi (ponekad i unapređujući već postojeći) biznis, dolazi do jednog od ključnih pojmova u poduzetništvu – poduzetničkog procesa. (Kružić, Bulog, 2012: 24)

Poduzetnički proces prolazi kroz pet faza koje se mogu iskazati na sljedeći način: (Kružić, Bulog, 2012: 25)

- Generiranje ideja i prepoznavanje prilika,
- Određivanje i grupiranje resursa,
- Pokretanje novog pothvata,
- Izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha,
- Žetva nagrada ili trpljenje posljedica.



**Slika 2. Kreacija novog obiteljskog poduzetničkog pothvata**



Izvor: Bakotić, et. al.,2016:67

### 3.6. Osnivači i menadžment

Pretpostavka za uključenost obitelji u obiteljsko poslovanje je osnivač – u osobi oca ili majke – s poduzetničkim osobinama. Dvije su temeljne motivacije, poduzetnika ili poduzetnice, osnivača obiteljskog poduzeća za uključivanjem u svijet poduzetništva : (Bakotić, et. al.,2016:104)

- Prva motivacija počiva na njegovoj želji da postane vlasnik i menadžer poduzeća kojeg osniva i da prekine s praksom po kojoj je, prije osnivanja svog poduzeća, bio zaposlenik kod drugog ili pak nezaposlen. Njegovi su primarni zahtjevi fokusirani na osobnu neovisnost, realizaciju želje da postane sam svoj šef i da upravlja svojom sudbinom i sudbinom svoje obitelji.
- Druga motivacija počiva na poduzetnikovoj želji da iskoristi ekonomsku stvarnost promjena i povoljnih poslovnih prilika, te stekne bogatstvo za sebe i svoju obitelj.

Posao menadžmenta u suvremenim obiteljskim poduzećima danas nije usmjeren isključivo na kombiniranje resursa na efikasan i efektivan način, već se perspektiva pomaknula i uključuje usmjerenost na kupce, zaposlenike i kvalitetu umjesto samo na profit, uključivanje zaposlenih umjesto autokratskog naređivanja, fleksibilnost umjesto krutosti, bolju razmjenu informacija u poduzeću, uspješno svladavanje promjena i uključivanje društvene odgovornosti i etičke usmjerenosti u temeljne ciljeve obiteljskog poslovanja. Uspješan menadžer obiteljskog poduzeća smanjuje troškove i slijedi dužnosti, a učinkovit menadžer povećava profit i ostvaruje rezultate. (Bakotić, et. al., 2016:158)

Međutim, vanjski menadžeri koji ne dolaze iz obitelji često nisu dovoljno motivirani zbog nemogućnosti za razvoj karijere te nedefiniranosti radnog mjesta. U takvim slučajevima potrebno je pronaći odgovor kako ih motivirati da bi ostali u poduzeću. Najčešći način motiviranja menadžera su povjerenje, definirana odgovornost i mogućnost napredovanja te eventualno fiktivne dionice kojima im se jamči udio u budućoj dobiti.

Jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća je pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem koje zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskih poduzeća predstavlja njihovu specifičnost. (Prema Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, 2012)

Family Business Monitor istraživanje pokazalo je da većinom obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama upravljaju poduzetnici prve generacije (npr. Španjolska 86%, Velika Britanija 82%, Njemačka 81%). Velik broj obiteljskih poduzeća prolazi razdoblje multigeneracijskog vlasništva (Finska 55%, Švedska 42%) u kojima poduzećima zajedno upravljaju prva i druga generacija. Ovo istraživanje pokazuje da upravljačka struktura obiteljskih poduzeća u razvijenim zemljama rijetko predstavlja kombinaciju članova obitelji i profesionalnih menadžera (npr. samo 4% obiteljskih poduzeća u Nizozemskoj imaju takvu kombiniranu upravljačku strukturu, a niti jedna od promatranih zemalja u ovom istraživanju nema udio takvih poduzeća veći od 25%). Pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo, ili gotovo uopće ne govori. Kompleksnost procesa transfera dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ih je svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iako većina osnivača to priželjkuje). U

razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne menadžere koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji za uključivanje u posao. (Prema Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj,2012)

### **3.7. Okolina obiteljskog poduzeća**

Okruženje obiteljskog poduzeća producira kako prilike tako i prijetnje svakom novom obiteljskom pothvatu. Svako novo obiteljsko poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, koju čini ukupnost faktora koji utječu na njegovo poslovanje i potencijalni rast i razvoj. U uvjetima kada se okolina poduzeća (političko-pravna, socijalno-kulturna, znanstveno-tehnološka, ekonomska te ekološka okolina) najčešće opisuje kao dinamična, turbulentna, neizvjesna, heterogena i složena, poduzetnici moraju kontinuirano motriti na događaje i trendove u svojem okruženju i pravovremeno činiti prilagodbe. (Kružić, Bulog, 2012: 69)

Hrvatska je uključena u brojna svjetska istraživanja koja prate i analiziraju različite aspekte nacionalnih gospodarstava i njihov utjecaj na kvalitetu poslovne okoline i konkurentnost. Već duži niz godina izvješća eminentnih svjetskih istraživanja ukazuju na postojanje ključnih prepreka razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

(Prema Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj,2012)

- administrativne prepreke, naročito one vezane uz dugotrajne i skupe procedure za pokretanje i likvidaciju poduzeća,
- neefikasnost pravosuđa,
- dugotrajne procedure registracije vlasništva,
- slaba usmjerenost na poduzetničko obrazovanje,
- nerazvijenost neformalnih oblika financiranja, pokretanja i rasta poslovnih pothvata.

Višegodišnja prisutnost istih prepreka ukazuje na nedostatak dugoročnih strukturnih reformi potrebnih da se potakne produktivnost i poduzetništvo radi pokretanja ekonomskog rasta, o kojem ovisi i standard građana i smanjenje nezaposlenosti. (Prema Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, 2012)

### 3.8. Konkurentske strategije obiteljskog poduzeća

Da bi obiteljsko poduzeće opstalo i razvijalo se poduzeće treba razviti poduzetničke strategije koje će mu to omogućiti – to su inovativnost i konkurentska strategija. Konkurentske strategije moraju obiteljsko poduzeće učiniti drugačijim, da njegova usluga ili proizvedeni proizvod iznenadi svoje korisnike ili kupce inovacijom, emocijama i dizajnom.

Čimbenici koji utječu na konkurentnost obiteljskog poduzeća su unutarnji čimbenici (pod kontrolom poduzeća) – ciljevi, strategija, tehnologija, proizvod, veličina poduzeća, kadrovi, i vanjski čimbenici (čimbenici eksterne okoline) – čimbenici kojima se poduzeće u principu, prilagođava (institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište, razvoj tehnike i tehnologije). Navedeni brojni unutarnji i vanjski čimbenici svojim djelovanjem i interakcijama utječu na konkurentsku sposobnost i konkurentsku prednost obiteljskih poduzeća. (Bakotić, et. al.,2016:203)

Kada se govori o konkurentskim strategijama najčešće se govori o tri generička tipa strategije poznate pod nazivom *Porterove generičke strategije*: (Bakotić, et. al.,2016: 208)

- Strategija vođenja troškova – strategija konkurencije putem niskih troškova,
- Strategija diferencijacije – strategija konkurencije putem unikatnih proizvoda,
- Strategija fokusiranja – strategija konkurencije usredotočena na odgovarajući tržišni segment.

**Slika 3. Prikaz Porterovih generičkih strategija**

Cjelokupno tržište	Strategija vođenja troškova	Strategija diferencijacije
Strategijski cilj		
Tržišni segment		Strategijska fokusiranja
	Niski troškovi	← Strategijske prednosti → Unikatnost

Izvor : Bakotić, et. al.,2016:208

### 3.9. Specifičnosti poslovanja malih obiteljskih poduzeća

Mala obiteljska poduzeća se u mnogočemu razlikuju od poduzeća koja nemaju obiteljsku infrastrukturu. Specifičnosti malih obiteljskih poduzeća su u obiteljskoj povezanosti. Obitelj u svom zajedničkom poslovanju ima želju i namjeru sačuvati ono što je stečeno. Obitelj je spremna na odricanje za dobrobit poduzeća. U sklopu radnog mjesta unutar obiteljskog poduzeća iskazuje se velika briga za pojedinca, u njega se ulaže te se pokušava očuvati humanost takvoga radnog mjesta. U svome poslovanju, obitelj je usmjerana na dugi rok trajanja poduzeća jer se takva poduzeća nasljeđuju od svojih predaka i čuvaju za buduće generacije unutar obitelji.

Kada govorimo o prikazivanju poduzeća kupcu, naglasak se stavlja na dugu obiteljsku tradiciju i visoku kvalitetu predmeta poslovanja. Obiteljsko poduzeće svoj fokus stavlja na zajedništvo obitelji prilikom poslovanja te na razvoj pojedinačnih osobina svih obiteljskih članova.

Obiteljsko poduzeće može predstavljati pravi raj i sigurnost za članove obitelji i neobiteljske članove koji su radno angažirani u poduzeću, koji svojim radom, naporima, energijom i imaginacijom doprinose vlastitim, grupnim, uključivo i općim društvenim koristima. (Kružić, Bulog, 2012:60)

Neki od primjera malih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj koje krasi dugotrajnost poslovanja, tradicija i visoka kvaliteta su:

- Rasadnik Milić obiteljska je tvrtka iz Donjeg Miholjca s dvadesetogodišnjom tradicijom u proizvodnji sadnica ruža i voća. Početak proizvodnje je bio 80-ih godina, kada su u rasadniku proizvedene prve sadnice ruža. Trenutno na površini od 40 hektara proizvodi oko 80 sorti sadnica ruža, sadnice kontinentalnog voća, sadnice bobičastog voća (aronija, borovnica...) te sadnice ukrasnog bilja. (Rasadnik Milić - proizvodnja sadnica ruža, voća i ukrasnog bilja)
- OPG Knežević iz Šiškovaca najveći su proizvođači meda i drugih pčelinjih proizvoda sa tradicijom duljom od 40 godina. OPG Knežević imaju oko 500 košnica i godišnje proizvedu od 15 do 20 tona prvoklasnog meda, ovisno o godini i vremenskim prilikama. Proizvode i propolis, cvjetni prah, matičnu

mliječ, vosak, a uzgajaju i prodaju i rojeve pčela. Za svojih 10-ak vrsta meda OPG je dobio brojne diplome i priznanja na natjecanjima, sajmovima i ocjenjivanjima meda. (Knežević obiteljsko pčelarstvo)

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

### 3.10. SWOT analiza malih obiteljskih poduzeća

Identifikacija prilika i prijetnji u okolini, kao i identifikacija snaga i slabosti poduzeća sastavni je dio strateške analize kao instrumenta koji se najčešće koristi u procesu strateškog upravljanja. Strateška je analiza poznata u literaturi kao SWOT analiza, a njezin naziv predstavlja akronim pojmova Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats. I dok se snage i slabosti vezuju uz poduzeće i njegovu internu okolinu, prilike i prijetnje se odnose na eksternu okolinu u kojoj poduzeće egzistira i njezine karakteristike. (Bakotić, et al., 2016: 188)

**Tablica 3. SWOT analiza malih obiteljskih poduzeća**

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• imaju jasnu strategijsku viziju i poslovnu strategiju</li> <li>• zaposlenici, odnosno članovi obitelji motivirani su za rad</li> <li>• organizacijska struktura je jasno definirana</li> <li>• odličan omjer cijene i kvalitete</li> <li>• obitelj stalno ulaže u tehničko-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neusklađenost vizije i strategije članova obitelji</li> <li>• nedostatak stručnog kadra</li> <li>• nepovoljan konkurentski položaj</li> <li>• nedovoljno ulaganje u marketing</li> <li>• neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća</li> <li>• nedostatak financijskih sredstava</li> </ul>

tehnološku opremljenost <ul style="list-style-type: none"> <li>• proizvod ili usluga su prepoznatljivi</li> </ul>	
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojava novih grupa na strani potražnje</li> <li>• nužnost zadovoljenja potreba novih grupa kupaca</li> <li>• izmjena ili nadopuna proizvodnog asortimana</li> <li>• zakašnjela ili neadekvatna reakcija konkurenata</li> <li>• konstantan tehnološki napredak</li> <li>• smanjenje troškova proizvodnje</li> <li>• razvoj prepoznatljivog brenda na nacionalnom nivou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promjena potreba ili preferencija kupaca odnosno potrošača</li> <li>• porast konkurentskih pritisaka te gubitak tržišne pozicije</li> <li>• pojava supstituta ili nadomjestaka što smanjuje potražnju za proizvodom obiteljskog poduzeća</li> <li>• promjena zakonske regulative ili fiskalne politike</li> <li>• mogućnost ulaska novih poduzeća u granu unutar koje egzistira poduzeće</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Svoje snage kao i povoljen prilike poduzeće može uspješno iskoristiti samo pod jednim uvjetom, a on je vezan uz ključne dimenzije interne okoline:(Bakotić,et. al.,2016:194)

- ljude, odnosno zaposlene u poduzeću i način njihovog organizacijskog ponašanja,
- resurse, odnosno kvalitetu i dostupnost sredstava kojima poduzeće raspolaže,
- strukturu, odnosno unutarnju organizaciju poduzeća kao pretpostavku za ostvarenje ciljeva poduzeća.

Za svako obiteljsko poduzeće je važno da je svjesno svojih organizacijskih snaga i slabosti. Ključne snage mogu biti: kvaliteta proizvoda, konkurentne cijene, dobra promocija, učinkovita distribucija, organizacijska klima, učinkovito vodstvo. Slabosti obiteljskih poduzeća se ispoljavaju kao interna ograničenja i nesposobnosti koje ometaju ili sprječavaju

ostvarenje postavljenih ciljeva. Najčešće se ti nedostaci manifestiraju kroz ograničenja u resursima, vještinama, neprimjerenosti organizacijske strukture i neodgovarajuće tehnološke opremljenosti poduzeća. (Bakotić, et. al.,2016:195)

Iz SWOT analize malih obiteljskih poduzeća moguće je zaključiti koje pretpostavke ono treba ispuniti kako bi se unaprijeđivalo. Pa je tako prijedlog konstantno praćenje tehnološkog napretka i implementacija u poduzeće, širenje tržišta, proširenje postojećeg asortimana, ulaganje u marketing, osvajanje cjelokupnog tržišta Republike Hrvatske i ukoliko je moguće, izlazak na tržište Europske unije.



#### **4. VIZIJE I PREPORUKE ZA RAZVOJ I ODRŽIVOST MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

Slika poželjne budućnosti malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj mogla bi se opisati na sljedeći način: „konkurentno i ravnomjerno razvijeno hrvatsko malo gospodarstvo, koje se temelji na rastućem broju uspješnih poslovnih subjekata, kontinuiranom povećanju izvoza, visokom stupnju inovacija, kvalitetno obrazovanom, fleksibilnom menadžmentu, inovativnom proizvodnom procesu, povoljnom poslovnom okruženju i olakšanom pristupu financijskim i ostalim instrumentima kako bi se održale povoljne stope rasta te dostigli najviši EU standardi.“ (Prema Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013-2020)

Kako bi se regulirao i potaknuo razvoj malog, a ujedno i srednjeg poduzetništva, Republika Hrvatska donosi određene nacionalne i regionalne politike i programe, pa su tako u 2014. donesene sljedeće politike, odnosno programi:

- Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020.,
- Strategija učenja za poduzetništvo 2010.-2014.,
- Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020.,
- Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.,
- Startegija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.-2020.,
- Akcijski plan podrške izvozu 2014.-2020.,
- Program poticanja poduzetništva i obrta – Poduzetnički impuls 2015.

Mala obiteljska poduzeća se mogu prijavljivati za potpore u poticanju razvoja i tako ostvariti glavni cilj, a to je osigurati povećanje konkurentnosti hrvatskog malog gospodarstva.

U listopadu 2012. CEPOR je organizirao okrugli stol na temu „Generacijski transfer u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj“, čiji je cilj bio poticanje dijaloga na temu značaja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj s posebnim fokusom na pitanje podrške obiteljskim poduzećima u procesu generacijskog transfera. (Prema Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj,2012)

Sudionici okruglog stola zaključili su da je problematika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nedovoljno aktualizirana te se, na temelju zaključaka okruglog stola mogu identificirati sljedeće preporuke, važne za stvaranje pretpostavki za razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj: (Prema Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj,2012)

- usvajanje definicije obiteljskih poduzeća: Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač/vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja,
- uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća (DZS, FINA),
- kreiranje programa podrške obiteljskim poduzećima u generacijskom transferu koji bi obuhvaćao edukaciju i pomoć stručnih savjetnika,
- kreiranje programa obuke (train-the-trainers) i specijalizacije savjetnika za pitanja transfera obiteljskih poduzeća, koristeći primjer najbolje europske prakse (npr. program ALISUKU – Small Business Institute, Turku School of Business and Economics, Finska),
- pokretanje nacionalnog centra / instituta za obiteljska poduzeća, na principu javno-privatnog partnerstva s izraženom istraživačkom, lobističkom i obrazovnom ulogom u području razvoja obiteljskog poduzetništva.

U Republici Hrvatskoj obiteljska poduzeća susreću se sa ekonomskim i financijskim izazovima, promjenama na tržištu, mnogobrojnim administrativnim preprekama, pravosuđem koje nije učinkovito te privatnim i poslovnim odnosima unutar poduzeća. Najveći problem leži u nepravodobnom pokretanju procesa prijenosa poslovanja zbog čega veliki broj obiteljskih poduzeća ne doživi prijenos na drugu generaciju. Stoga da bi obiteljska poduzeća u Hrvatskoj bila održiva, te da bi se razvijala, vlasnici moraju biti otvoreni i spremni na uključivanje profesionalnih suradnika i menadžera koji nisu članovi obitelji. Isto tako kroz iskorištavanje regionalnih i nacionalnih programa za razvoj, obiteljska poduzeća imaju dugoročnu perspektivu razvoja te povećanja konkurentnosti.

## 5. ZAKLJUČAK

Zbog sve veće neizvjesnosti u globalnoj ekonomiji koja se manifestira sve većim otpuštanjem radnika, smanjivanjem njihovih socijalnih i ekonomskih prava, nastajat će sve veći broj poslovnih obitelji koje će se uključivati u nove poduzetničke izazove. Obiteljsko poduzetništvo postat će moćno sredstvo koje pojedinac i njegova obitelj mogu imati i koristiti ga u borbi za preživljavanjem na tržištu. Kroz dugi niz godina obiteljsko poduzetništvo profiliralo se kao jedan od kompleksnijih oblika poduzetništva, no usprkos toj činjenici obiteljsko poduzetništvo jedan je od najzdravijih oblika poduzetništva koji započinje idejom, potrebom za zapošljavanjem te boljim životnim standardom cijele obitelji.

Specifičnost malih obiteljskih poduzeća odnosi se prvenstveno na povezanost obiteljskog i poslovnog sustava. Dovođenjem ta dva sustava u ravnotežu dobivamo poduzeće koje posluje dugo i uspješno. Obiteljska poduzeća se u svakodnevnom poslovanju susreću sa brojnim prednostima i nedostacima što također implicira njihovu jedinstvenost, a odnose se na usklađivanje obiteljskih želja i poslovnih ciljeva, rješavanje konflikata u poslovanju, problemi pri nasljeđivanju u vidu nedoumice - transferirati poduzeće na sljedeću generaciju nasljednika ili prepustiti poduzeće profesionalnim menadžerima. Izazovi obiteljskog poduzetništva u budućnosti su mnogobrojni, a najveći se vežu za rast obiteljskih poduzeća. Jedan od razloga za to je što rast postaje sve teže ostvariv zbog veće konkurencije, brzih tehnoloških promjena, dozrijevanja resursa. Ako je obiteljsko poduzeće nalijeđeno, dolazi do manjka želje za uspjehom koja je glavni motiv i pokretač uspješnih poduzetnika. Da bi se ostvario budući rast obiteljskih poduzeća, bit će potrebna stalna potraga za novim mogućnostima i efikasno iskorištavanje tih mogućnosti.

U Republici Hrvatskoj o malom obiteljskom poduzetništvu, kao i o obiteljskom poduzetništvu općenito jako se malo govori. Razlozi leže u činjenici da je nedovoljno razvijena svijest o važnosti obiteljskog poduzetništva za razvoj gospodarstva, kao i činjenica da u zakonu ne postoji definicija obiteljskog poduzetništva. Pretpostavlja se da oko 50% zaposlenih u Republici Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima dok je u razvijenim zemljama svijeta taj postotak puno veći. Obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u ukupnom BDP-u zemalja kao i u broju zaposlenih. No upravo ta nedovoljno razvijena svijest o važnosti obiteljskog poduzetništva govori o velikom potencijalu koji postoji u Republici Hrvatskoj jer postoji ogroman prostor za razvoj i napredak.

## 6. LITERATURA I IZVORI

### KNJIGE :

- [1] Bakotić, D. et. al. (2016), *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- [2] Kružić, D.; Bulog, I. (2012), *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

### WEB IZVORI :

- [3] Alpeza, M. et.al. (2015), Izvješće o malim i rednijim poduzećima u Hrvatskoj – 2015.; uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

URL: <https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj-2015/> (2017-2-10)

- [4] Alpeza, M.; Perua, K. (2012), Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj – Policy osvrt, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

URL: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (2017-2-15)

- [5] Ivandić, N.; Kunst, I. (2013), Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, Zagreb: Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma.

URL: [www.mint.hr/userDocsImages/151014\\_akcijski\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.mint.hr/userDocsImages/151014_akcijski_poduzetnistvo.pdf) (2017-2-17)

- [6] Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020.

URL: [http://www.mps.hr/ipard/UserDocsImages/Postpristupno\\_razdoblje\\_EAFRD/BROŠURA\\_03\\_2015/MPS\\_program\\_ruralnog\\_razvoja\\_RH\\_200x275\\_v6 - LQ.pdf](http://www.mps.hr/ipard/UserDocsImages/Postpristupno_razdoblje_EAFRD/BROŠURA_03_2015/MPS_program_ruralnog_razvoja_RH_200x275_v6 - LQ.pdf)

- [7] Rajsman, M.; Petričević, N. (2013), Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik.

URL: <https://www.hrcak.srce.hr/file/159509> (2017-2-17)

- [8] Republika Hrvatska, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020.

URL: <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf> (2017-3-4)

[9] Rasadnik Milić - proizvodnja sadnica ruža, voća i ukrasnog bilja.

URL: <http://www.rasadnik-milic.hr/> (2017-3-19)

[10] Knežević obiteljsko pčelarstvo.

URL: <http://med-knezevic.com/> (2017-3-19)

[11] Vinarija Kozlović.

URL: <http://www.kozlovic.hr/> (2017-3-19)

#### **ZAKONI :**

[12] Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16)

[13] Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16)

## **7. POPIS TABLICA I SLIKA**

### **Tablice :**

Tablica 1. Poduzetničke funkcije i osobine poduzetnika

Tablica 2. Okvirna raspodjela sredstava po mjerama

Tablica 3. SWOT analiza malih obiteljskih poduzeća

### **Slike :**

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Slika 2. Kreacija novog obiteljskog poduzetničkog pothvata

Slika 3. Prikaz Porterovih generičkih strategija

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Tomislav Delić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom „**Specifičnosti poslovanja malih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj**“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni djelovi tuđih radova.

U Požegi, 9.5.2017.

Tomislav Delić

---