

# Obiteljsko poduzetništvo u funkciji razvoja ruralnih područja

---

**Flego, Ivona**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:467118>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**IVONA FLEGO**

**Obiteljsko poduzetništvo u funkciji razvoja ruralnih područja**

**Family entrepreneurship in the function of development of rural  
areas**

Završni rad

Opatija 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Obiteljsko poduzetništvo u funkciji razvoja ruralnih područja**

**Family entrepreneurship in the function of development of rural  
areas**

Završni rad

Kolegij: **Organizacija obiteljskog  
poduzetništva**

Student: **Ivona Flego**

Mentor: **Doc. dr. sc. Marta Cerović**

Matični broj: **23992/17**

Opatija rujan 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Ivona Flego

(ime i prezime studenta)

23992/17

(matični broj studenta)

OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U FUNKCIJI RAZVOJA RURALNIH PODRUČJA

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, rujan 2023.

Ivona Flego

Potpis studenta

## SAŽETAK

Rad na temu "Obiteljsko poduzetništvo u funkciji razvoja ruralnih područja" istražuje ulogu obiteljskih poduzeća u ruralnom razvoju s posebnim naglaskom na primjer Pilane Flego d.o.o. u gradu Buzetu. Obiteljska poduzeća igraju ključnu ulogu u održivom razvoju ruralnih područja, a ovaj rad analizira specifične značajke obiteljskih poduzeća u odnosu na druga poduzeća. Rad proučava koncept održivosti ruralnih područja i naglašava važnost ruralnog razvoja i turizma kao sredstva za poticanje održivog gospodarskog rasta. Također, rad analizira utjecaj obiteljskog poduzetništva na održivost grada Buzeta i Istarske županije te proučava specifičnosti obiteljskog poduzetništva u ruralnim područjima. Studija slučaja Pilane Flego d.o.o. u Buzetu pruža uvid u način na koji ovo obiteljsko poduzeće posluje u skladu s načelima održivog razvoja. Pilana Flego d.o.o. posluje na način koji naglašava održivost i zaštitu okoliša, koristeći samo certificirano drvo iz održivo upravljanih šuma, a također primjenjuje koncept kružne ekonomije u svom poslovanju. Ovaj rad predstavlja važan doprinos razumijevanju uloge obiteljskih poduzeća u ruralnom razvoju i ističe potrebu za poticanjem obiteljskog poduzetništva kao važnog alata za postizanje održivog razvoja ruralnih područja. Također, rad ukazuje na važnost zaštite okoliša i održivog korištenja prirodnih resursa kao sredstva za postizanje gospodarskog rasta u ruralnim područjima. Konačno, rad predviđa pozitivne izglede za buduće poslovanje Pilane Flego d.o.o. u skladu s rastućom potražnjom za ekološki prihvatljivim proizvodima i konceptom održivog razvoja koji postaje sve važniji u poslovnom svijetu.

**Ključne riječi:** obiteljsko poduzetništvo, ruralna područja, ruralni razvoj, grad Buzet, Pilana Flego d.o.o.

Sadržaj:

UVOD .....	1
1. OSNOVNE ZNAČAJKE PODUZETNIŠTVA .....	2
1.1. Pojmovno određenje poduzeća .....	2
1.2. Poduzetništvo – pojam, značaj i karakteristike .....	2
1.3. Pojam i osobine poduzetnika .....	5
2. POJAM I KARAKTERISTIKE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	7
2.1. Pojam i obilježja obiteljskog poduzeća i obiteljskog poduzetništva.....	7
2.2. Tipovi i vrste obiteljskih poduzeća .....	9
2.3. Podsustavi obiteljskih poduzeća .....	9
2.4. Resursi obiteljskih poduzeća.....	11
2.5. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva .....	11
3. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM.....	15
3.1. Pojam i modeli obiteljskih poduzeća .....	15
3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	18
3.3. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća.....	20
3.4. Menadžment obiteljskog poduzeća .....	21
4. RAZVOJ RURALNIH PODRUČJA .....	24
4.1. Pojam i karakteristike ruralnog područja .....	24
4.2. Koncept održivog razvoja .....	27
4.3. Ruralni razvoj.....	29
5. UTJECAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA RAZVOJ GRADA BUZETA.....	31
5.1. Opći podaci i poduzetničko okruženje grada Buzeta.....	31
5.2. Utjecaj obiteljskog poduzetništva na grad Buzet .....	36
6. OBITELJSKO PODUZEĆE PILANA FLEGO D.O.O. ....	38
6.1. Osnutak poduzeća pilana Flego d.o.o. ....	38
6.2. Poslovanje, organizacija i upravljanje pilane Flego d.o.o.....	38

6.3.	Utjecaj obiteljskih odnosa na poslovanju pilane Flego d.o.o.....	39
6.4.	Marketinške aktivnosti pilane Flego d.o.o. ....	40
6.5.	Analiza konkurenata pilane Flego d.o.o.....	41
6.6.	Poslovanje pilane Flego d.o.o. kroz PEST i SWOT analizu .....	42
6.7.	Važnost pilane Flego d.o.o. za grad Buzet.....	43
ZAKLJUČAK .....		45
BIBLIOGRAFIJA .....		47
POPIS SLIKA .....		51
POPIS TABLICA.....		52

## UVOD

Ruralna područja predstavljaju značajnu gospodarsku, kulturnu i prirodnu baštinu, no često se suočavaju s brojnim izazovima koji ugrožavaju njihovu održivost. U takvim okolnostima, obiteljska poduzeća imaju ključnu ulogu u očuvanju i razvoju ruralnih područja, te su često predvodnici pozitivnih promjena.

Predmet rada je organizacija obiteljskog poduzeća u funkciji održivosti ruralnih područja, fokusirajući se na područje grada Buzeta.

Svrha rada jest istražiti i analizirati ulogu obiteljskih poduzeća u održivom razvoju ruralnih područja, te proučiti specifičan primjer Pilane Flego d.o.o. u gradu Buzetu kao studiju slučaja. Ovaj rad ima za cilj prezentirati važnost obiteljskog poduzetništva u ruralnom razvoju i njegovu ulogu u stvaranju održivih lokalnih zajednica.

U izradi rada je korišteno nekoliko znanstvenih metoda, a to su: metoda analize, sinteze i metoda dedukcije.

Istraživanje provedeno za potrebe izrade završnog rada odnosi se na analizu podataka drugih autora, što se ponajviše odnosi na stručne i znanstvene članke te Internet izvore te primarno istraživanje koje se odnosi na samu analizu poduzeća Pilana Flego d.o.o.

Uz uvod i zaključak rad je strukturiran u šest poglavlja. U prvom dijelu rada, analiziraju se opće značajke poduzetništva: pojam poduzeća, pojam, značaj i karakteristike poduzetništva, pojam i osobine uspješnog poduzetnika. Drugi dio analizira osnovne značajke obiteljskog poduzetništva, a treći dio analizira organizaciju i upravljanje obiteljskim poduzećem. U četvrtom dijelu rada analizira se koncept razvoja ruralnih područja te njegova primjena u ruralnim područjima, uključujući razvoj ruralnog turizma. Peta cjelina prikazuje utjecaj obiteljskog poduzetništva na održivost ruralnih područja u gradu Buzetu, dok šesta, završna cjelina predstavlja aplikativni dio rada te prikazuje obiteljsko poduzeće Pilana Flego d.o.o. iz Buzeta, kao primjer dobre prakse u organizacije obiteljskog poduzetništva u funkciji održivosti navedenog područja.

Rad završava zaključkom koji predstavlja sintezu zaključaka donesenih razradom prethodno navedenih cjelina.



# 1. OSNOVNE ZNAČAJKE PODUZETNIŠTVA

Pokretanje vlastitog poslovnog poduhvata predstavlja snažan poticaj za rast i razvoj cjelokupnog gospodarstva jedne države, kao i za napredak ekonomije u cjelini.<sup>1</sup> U ovom poglavlju predstavljene su osnovne značajke poduzetništva. Osim definiranja pojmova poduzeće, poduzetništvo i poduzetnik, razmatra se i klasificiranje poduzetnika u Hrvatskoj, odnosno pravno-organizacijski oblici te malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj prema Zakonu o računovodstvu i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva.

## 1.1. Pojmovno određenje poduzeća

Prije definiranja pojma poduzetništva najprije je potrebno pojasniti pojam poduzeća. Riječ je o složenom sustavu – ekonomskom, tehnološkom, pravnom i sociološkom.<sup>2</sup> Ekonomski, poduzeće predstavlja gospodarsku jedinicu koja proizvodi robu ili pruža usluge, a istovremeno je pod utjecajem okoline. Tehnološki, poduzeće koristi tehnologije i tehnike za transformaciju proizvodnih faktora u usluge i proizvode. U pravnom smislu, poduzeće stječe prava i preuzima obveze u poslovnim i pravnim odnosima s drugim društvenim subjektima. Sociološki, poduzeće predstavlja zajednicu ljudi koji u njemu rade.

## 1.2. Poduzetništvo – pojam, značaj i karakteristike

Definirati pojam poduzetništva nije jednostavno budući da pojam sam po sebi nije jednoznačan. Naziv je pak moguće povezati uz glagol poduzeti ili poduzimati.<sup>3</sup> Sam pojam poduzetništva se može razmatrati na više načina. Primjerice, etimološki gledano, poduzetništvo je moguće pojasniti kao sposobnost da se pokrene neka akcija i poduzme neka aktivnost u svrhu postizanja nekog određenog cilja. Poduzetništvo, dakle, označava spremnost na prepreke, rizike i neizvjesnost.<sup>4</sup> To je i intelektualna aktivnost, odnosno umni proces te podrazumijeva prelazak investicije u novinu/inovaciju/novotariju.<sup>5</sup> Radi se o samozapošljavanju, odnosno pokretanju vlastitog posla. Uključuje inovativne promjene koje su bitne za transformaciju i obnovu društva.

Riječ je o procesu stvaranja nečega novog i inovativnog, što je vrijedno truda i vremena, a iziskuje financijske i fizičke napore te određene rizike. Uključuje novčanu stimulaciju, osobno

---

<sup>1</sup> Kutnjak, *Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva*, 80.

<sup>2</sup> Kolaković, *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, 17.

<sup>3</sup> Kružić, *Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji*, 168.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Kuliš, *Inovacije i poduzetništvo*, 5.

zadovoljstvo i neovisnost.“<sup>6</sup> Poduzetništvo podrazumijeva i preuzimanje odgovornosti kada su u pitanju vlastiti postupci i odluke, potom razvijanje strateške vizije za postizanje uspjeha, postavljanje ciljeva, motiviranost i usmjerenost na postizanje postavljenih ciljeva.

Poduzetništvo je kreativna aktivnost koja se fokusira na optimalnu komunikaciju različitih proizvodnih činitelja s ciljem ostvarivanja određenih ciljeva i postizanja ekonomskih efekata. Ova aktivnost zahtijeva primjereno ulaganje, motivirano ponašanje te razumno preuzimanje rizika.<sup>7</sup> Sam proces poduzetništva je moguće opisati kao proces u kojem se kreira vrijednost kombiniranjem posebnih resursa kako bi se iskoristile prilike.<sup>8</sup>

Valja navesti i kako se poduzetništvo može definirati kao ideja koja se odnosi na osmišljavanje i upravljanje poslovnim projektom s ciljem ostvarivanja dobiti preuzimanjem rizika u korporacijskom svijetu. Drugim riječima, poduzetništvo se može shvatiti kao spremnost za pokretanje novog posla. Poduzetništvo je imalo ključnu ulogu u gospodarskom razvoju širenja globalnog tržišta. U modernijem smislu, poduzetništvo se također odnosi na rješavanje velikih problema i transformiranje svijeta.<sup>9</sup>

No, definicija poduzetništva ne uzima u obzir da je ono zapravo aktivnost kojom ljudi preuzimaju kontrolu nad svojom karijerom i snovima te ih usmjeravaju u smjeru u kojem žele. Na taj način, poduzetništvo se može shvatiti kao izgradnja života pod vlastitim uvjetima, bez ograničenja rasporeda i nadređenih. U suštini, poduzetništvo predstavlja identifikaciju prilika, osiguravanje resursa za njihovu ostvarivost te stvaranje i raspodjelu nove vrijednosti. Poduzetnik je pojedinac koji preuzima rizik u financijskom, vremenskom i reputacijskom smislu kako bi postigao te ciljeve.

Iako se pojam različito interpretira za razne ljude te ga je moguće promatrati iz raznih konceptualnih stajališta, postoje određeni zajednički aspekti koji vrijede za svaku definiciju, a to je da ono uključuje:

1. Rizik,
2. Kreativnost,
3. Neovisnost,
4. Nagrade.<sup>10</sup>

Kao čimbenik društvenog napretka, suvremeno poduzetništvo se može okarakterizirati potrebom za postizanjem i uspjehom, kreativnošću i inicijativom, preuzimanjem rizika,

---

<sup>6</sup> Hisrich, Peters i Shepherd, *Poduzetništvo*, 8.

<sup>7</sup> Northouse, *Vodstvo-teorija i praksa*, 38.

<sup>8</sup> Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 36.

<sup>9</sup> Hunjet, Kozina, *Osnove poduzetništva*, 6.

<sup>10</sup> Hrvatska enciklopedija, *Poduzetništvo*, URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48956>

povjerenjem u ljude i hrabrošću, potrebom za neovisnošću i autonomijom, motivacijom i energijom te stalnim angažmanom u promjenama.

Poduzetništvo je važno iz nekoliko razloga:

1. Stvaranje radnih mjesta: poduzetništvo omogućuje stvaranje novih radnih mjesta i zapošljavanje ljudi. Poduzetnici nude prilike za zapošljavanje nekvalificiranih radnika i omogućuju im da steknu iskustvo i obuku kako bi nastavili rasti u karijeri. Kako poslovanje poduzetnika raste, stvaraju se još više radnih mjesta.
2. Inovacije: poduzetništvo potiče inovacije u proizvodima, tržištima, tehnologiji i kvaliteti proizvoda, što doprinosi poboljšanju životnog standarda ljudi. Najveće tehnološke inovacije dolaze iz poduzeća koja traže rješenja za probleme i poboljšanje svijeta.
3. Utjecaj na društvo i zajednicu: poduzetništvo ima pozitivan utjecaj na razvoj društva i zajednice, promovirajući ulaganje u obrazovanje, bolje sanitarno okruženje, manje siromaštvo i veće vlasništvo nad kućama. Poduzetnici obično zarađuju više novca i plaćaju više poreza, što pomaže u financiranju socijalnih usluga i pomažu u stvaranju rješenja za probleme siromašnijih zajednica, kao što su čista pitka voda i dobra zdravstvena zaštita.
4. Povećanje životnog standarda: poduzetništvo omogućuje poboljšanje životnog standarda pojedinca povećanjem prihoda i mogućnosti za potrošnju raznih dobara i usluga.
5. Podrška istraživanju i razvoju: poduzetništvo financira istraživanje i razvijanje novih proizvoda/usluga, potičući istraživanje, razvoj i napredak u gospodarstvu.<sup>11</sup>

Poduzetništvo ima mnoge pozitivne aspekte, osobito u pogledu razvijanja kreativnih i poslovnih sposobnosti, poticanja pokretačke snage i želje za vlastitim poslovanjem. Međutim, postoje i brojni rizici u pokretanju vlastitog biznisa. Ako poduzetnik ne poznaje jasan cilj za svoje poduzeće ili ulaže svoj novac u pogrešne resurse, njegov posao vjerojatno neće opstati i neće moći uspješno konkurirati na tržištu.

Zaključno je moguće reći da je općenito vrlo teško jednoznačno definirati poduzetništvo. Međutim, jedna od najosnovnijih definicija opisuje poduzetništvo procesom putem kojega se stvara vrijednost kombiniranjem raznih resursa kako bi se iskoristile prilike. Glavna svrha poduzetništva je ostvarivanje maksimalne dobiti i profita kroz optimalno kombiniranje i koordinaciju proizvodnih faktora.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Hunjet, i Kozina, *Osnove poduzetništva*, 8.

<sup>12</sup> Škrčić, *Poduzetništvo*. 12.

U današnjem svijetu, poduzetništvo sve više postaje ključna kompetencija u kontekstu cjeloživotnog obrazovanja. Poduzetničke vještine i mentalitet postaju važni ne samo za one koji žele započeti vlastiti posao, već i za sve pojedince koji žele biti inovativni, prilagodljivi i uspješni u dinamičnom poslovnom okruženju. Razumijevanje poduzetničkih principa, sposobnost prepoznavanja prilika, kreativnost, upravljanje rizikom i inicijativa sve su više cijenjene vještine u različitim područjima života i karijere. Stoga, u širem smislu, poduzetništvo postaje ključni element cjeloživotnog obrazovanja.

### **1.3. Pojam i osobine poduzetnika**

U definiciji poduzetnika u obzir se uzimaju razne perspektive: poslovna, menadžerska i osobna. Ekonomisti će poduzetnika definirati kao osobu koja u odgovarajućoj kombinaciji koristi razne resurse kao što su radna snaga, materijali i druga imovina da bi se povećala vrijednost izlaznih dobara. Također, poduzetnika će definirati kao osobu koja uvodi inovacije i promjene, odnosno stvara novi početak.<sup>13</sup>

To je osoba koja samostalno donosi ekonomske odluke vezane uz neku djelatnost, pokreće nove poslove, a svoje poslovanje organizira samostalno te kontrolira njegov tijek. Nisu svi poduzetnici uspješni, postoje određene karakteristike koje poduzetnika čine uspješnim. Nekoliko ih je izdvojeno u nastavku:

1. sposobnost preuzimanja rizika - osnivanje bilo kojeg novog pothvata uključuje znatnu količinu rizika od neuspjeha. Stoga poduzetnik mora biti hrabar i sposoban procijeniti i riskirati, što je bitan dio poduzetništva.
2. inovacije – osoba treba biti vrlo inovativna za generiranje novih ideja, osnivanje tvrtke i zaradu od toga. Promjena može biti lansiranje novog proizvoda koji je nov na tržištu.
3. kvaliteta vizionara i vodstva - da bi bio uspješan, poduzetnik bi trebao imati jasnu viziju svog novog pothvata. Međutim, da bi se ideja pretvorila u stvarnost, potrebno je puno resursa i zaposlenika. Ovdje je kvaliteta vodstva najvažnija jer vođe svoje zaposlenike vode prema pravom putu uspjeha.
4. otvoren um - u poslu svaka okolnost može biti prilika koja se može iskoristiti u korist tvrtke.

---

<sup>13</sup> Hisrich, Peters i Shepherd, *Poduzetništvo*, 8.

5. fleksibilnost - poduzetnik treba biti fleksibilan i otvoren za promjene u skladu sa situacijom. Da bi bio na vrhu, poduzetnik bi trebao biti spreman prihvatiti promjene u proizvodnju i usluzi onda kada je to potrebno.<sup>14</sup>

Nije, dakle, očekivano niti moguće da svatko (bilo tko) postane (dobar) poduzetnik. Naime, poduzetnici trebaju biti inovativni, vizionarski orijentirani, dosljedni, odgovorni, kao i stalno dostupni i aktivni. Stoga se poduzetnik često opisuje kao osoba s inherentnim poslovnim talentom i vještinama vođenja, koja ima znanja o poslovanju i upravljanju ljudskim potencijalima, odlučna je i voljna preuzimati rizike u upravljanju poduzećem putem inovacija i kontinuiranog razvitka.

Uostalom, poduzetnici su kreatori, inovatori i vođe koji pružaju brojne koristi cjelokupnoj zajednici u obliku direktora i menadžera te imaju iznimno utjecajan učinak na pojedince, mijenjajući njihove radne navike, način učenja, sudjelovanje u igri i vođenje.<sup>15</sup> Potrebno je poznavati svoj proizvod. Vlasnik tvrtke trebao bi znati ponudu proizvoda i biti svjestan najnovijeg trenda na tržištu. Nužno je znati zadovoljavaju li dostupni proizvod ili usluga zahtjeve trenutnog tržišta ili je vrijeme za prilagodbu.

Uspješni poduzetnici su inovativni, imaju sposobnost razumno preuzimati rizike, samouvjereni su, uporni, adekvatno postavljaju ciljeve te su odgovorni.<sup>16</sup> Upravo zbog prethodno navedenog uspješni poduzetnici su rijetki, no uz volju, trud i rad svaka osoba može postati uspješan poduzetnik.

---

<sup>14</sup> Škrtić, *Poduzetništvo*, 12.

<sup>15</sup> Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 102.-119.

<sup>16</sup> Rajsman, Petričević i Marjanović, *Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj*, 251.

## 2. POJAM I KARAKTERISTIKE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan segment malog poduzetništva, s posebnim naglaskom na različite oblike obiteljskih poduzeća. U prošlosti, obiteljska poduzeća bila su gotovo jedini oblik organizacije, a danas su i dalje dominantna sila u globalnoj gospodarskoj krajoliku, što pridonosi cjelokupnom svjetskom gospodarskom razvoju. Mali poduzetnici su ključni za opstanak društva i države, jer imaju potencijal stvaranja novih i kreativnih aktivnosti koje se mogu razvijati i prepoznati na svjetskoj razini, bez obzira na veličinu poduzeća ili obiteljske jedinice. Uspjeh u poduzetništvu dolazi postupno kroz kontinuirani rad i trud u bilo kojem zanimanju.

U današnjem vremenu, obiteljsko poduzetništvo je najrašireniji oblik upravljanja poslovanjem, kako na svjetskoj razini tako i u RH.<sup>17</sup>

### 2.1. Pojam i obilježja obiteljskog poduzeća i obiteljskog poduzetništva

Pojmu obiteljsko poduzeće još uvijek nedostaje homogena, jasna definicija zbog svoje vrlo heterogene organizacijske strukture.<sup>18</sup> No, ono je u vlasništvu obitelji i u njegov rad uključuju se članovi obitelji.<sup>19</sup>

Prema brojnim izvorima, iako ne postoji jedinstvena definicija, obiteljska tvrtka se općenito može opisati kao poduzeće koje osigurava prihod i radna mjesta za članove obitelji te je u vlasništvu te iste obitelji.

Detaljnija definicija obiteljske tvrtke obuhvaća faktore kao što su postotak donošenja odluka, udio vlasništva, hijerarhija i slično, kako bi se preciznije razumjelo njezino funkcioniranje i karakteristike.<sup>20</sup> Gledajući s pravnog aspekta, obiteljsko poduzeće treba, kao i svako drugo u tom kontekstu – biti registrirano kao trgovačko društvo ili obrt, po čemu ga se najprije i prepoznaje kao poduzeće te čiji vlasnik, prije svega, treba biti član te iste obitelji koja pokreće biznis. Naravno, da bi takva organizacija uopće opstala i dobro funkcionirala na tržištu rada, potrebno je da svi članovi obitelji aktivno i stalno rade na unapređenju njezinog poslovanja.

---

<sup>17</sup> Udovičić, *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*, 411.

<sup>18</sup> Mikušova, Friedrich, Horvathova, *Who is More Sustainable? Family Business or Non-Family Business? Czech Evidence*, 2.

<sup>19</sup> Buble, *Management malog poduzeća*, 83.

<sup>20</sup> Miočić, *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma*, 33.

Glavna karakteristika obiteljskog poduzetništva leži u činjenici da su vlasnici poduzeća povezani srodstvom te posjeduju kapital i upravljaju poduzećem. U općem smislu, obiteljska poduzeća karakterizira činjenica da obitelj ima određenu razinu kontrole prilikom donošenja strateških odluka i teže očuvanju te kontrole i u budućnosti. Srednje pojmovno određenje pojma odnosi se zapravo na one tvrtke u kojima jedan član obitelji aktivno sudjeluje u svakodnevnim poslovnim aktivnostima, dok drugi članovi imaju mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka. Ključna odredba srednje definicije je da osnivač ili nasljednik vodi i upravlja poduzećem.

Najuža definicija obiteljskog poduzeća obuhvaća situaciju u kojoj su više generacija obitelji uključene u poslovne aktivnosti i upravljanje poduzećem, što zahtijeva odgovornost više članova obitelji u vođenju poduzeća.<sup>21</sup>

Europska komisija je definirala pojam obiteljskog poduzeća kao tvrtku bilo koje veličine, a s ciljem pružanja općeg pregleda izazovnih problema s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća u Europi. Prema definiciji, obiteljsko poduzeće je tvrtka čija većina glasova pripada fizičkoj osobi koja ju je osnovala ili koja je stekla temeljni kapital tvrtke, njenom supružniku, roditelju, djetetu ili izravnom nasljedniku djeteta. Većina glasova može biti neizravna ili izravna, a barem jedan član obitelji ili rodbine mora biti uključen u upravljanje ili administraciju tvrtke. Tvrtke koje ispunjavaju ove uvjete smatraju se obiteljskim poduzećima, a za tu svrhu, osobe koje su osnovale ili stekle tvrtku (temeljni kapital) ili njihove obitelji ili potomci, moraju posjedovati najmanje 25% glasačkog prava propisanog njihovim temeljnim kapitalom.<sup>22</sup>

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja značajan faktor u svjetskom gospodarstvu, posebice u razvijenim zemljama s dugom tradicijom u tom području, dok se u zemljama u razvoju bilježi rast takvog oblika poslovanja.<sup>23</sup> U razvijenim zemljama, provodi se niz istraživanja usmjerenih na obiteljsko poduzetništvo i razvoj obiteljskih tvrtki.

Obiteljsko poduzeće je poduzeće koje je u vlasništvu obitelji ili kojim upravljaju dva ili više članova obitelji. Ovi članovi trebaju biti u krvnom srodstvu, u srodstvu po braku ili posvojenju. Iako i dalje ne postoji jedinstvena definicija obiteljskog poduzeća, broj takvih poduzeća je sve veći, što dovoljno govori o njihovoj važnosti.

---

<sup>21</sup> Bulog, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 60.

<sup>22</sup> Službena Internet stranica Europske unije, Europska komisija: *Family business*, URL: [https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en)

<sup>23</sup> Miočić, *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma*, 34.

## 2.2. Tipovi i vrste obiteljskih poduzeća

U području obiteljskih poduzeća postoje različiti tipovi poduzeća koji obuhvaćaju dinamičan spektar organizacija s obiteljskom strukturom i karakteristikama. Prvi tip obuhvaća aktivna obiteljska poduzeća. Drugi tip obiteljskih poduzeća odnosi se na situacije u kojima vlasnici nisu prisutni ili su manje aktivno uključeni u poduzeće. Treći se tip obiteljskih poduzeća odnosi na latentna (pritajena) obiteljska poduzeća. Razumijevanje ovih različitih tipova obiteljskih poduzeća pomaže u sagledavanju raznolikosti i specifičnosti koje se javljaju unutar tog područja.

Obiteljsko poduzetništvo dolazi u različitim veličinama i oblicima, uključujući obrte i mala poduzeća s jednim do dva vlasnika, poduzeća srednje veličine, velike obiteljske tvrtke i multinacionalne korporacije. Osim toga, obiteljska poduzeća mogu se razlikovati po vrsti djelatnosti koju obavljaju.<sup>24</sup>

Različiti tipovi obiteljskih poduzeća reflektiraju raznolikost obiteljskih dinamika i uloga unutar poduzetničkog konteksta. Važno je proučiti svaki tip i razumjeti specifičnosti kako bi se primijenile adekvatne strategije upravljanja.<sup>25</sup>

Iako postoji više tipova, odnosno vrsti obiteljskih poduzeća, važno je istaknuti kako je svaki tip obiteljskog poduzeća po nečemu specifičan. Također svaki tip obiteljskog poduzeća ima jednaku važnost.

## 2.3. Podsustavi obiteljskih poduzeća

U obiteljskom poslovanju, postoje dvije važne komponente - obitelj i poduzeće. Ove dvije stavke se međusobno preklapaju po svojim specifičnostima, funkcijama i ciljevima. Gledajući s gospodarskog stajališta, funkcija poduzeća je da proizvodi robu i usluge za zadovoljenje potreba tržišta i kupaca, što osigurava profitabilnost, dobit i opstanak poduzeća. Kroz obiteljsko poduzetništvo, obitelj istovremeno teži osigurati sigurnost i poticati razvoj svojih članova. Obitelj ima važnu ulogu u odgoju i brizi za članove, te ima zadatak formirati njihove stavove i poticati njihov osobni razvoj. Osim toga, obitelj nastoji razvijati vještine svojih članova i podržavati njihov individualni rast i napredak.

Kroz obiteljsko poduzetništvo, obitelj stvara okruženje koje omogućuje članovima da ostvare svoj puni potencijal i postignu uspjeh na osobnoj i profesionalnoj razini.<sup>26</sup> Na slici 1. prikazano je svojevrsno preklapanje interesa obitelji i poduzeća.

---

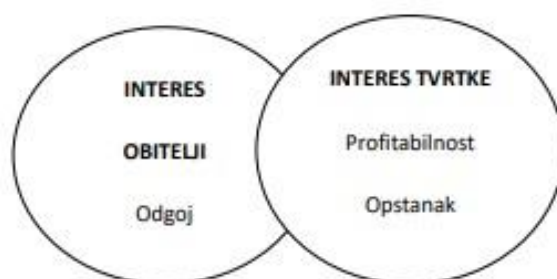
<sup>24</sup> Antolović, *Obiteljsko poduzetništvo*, 5.

<sup>25</sup> Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 8.

<sup>26</sup> Miočić, *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma*, 33.



Slika 1 Preklapanje interesa obitelji i poduzeća



Izvor: Miočić, *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma*, 33.

U kontekstu obiteljskih poduzeća, postoji, dakle, preklapanje između interesa obitelji i interesa tvrtke, koje se sastoji od tri glavna obilježja: povezanost po rodu ili krvnom srodstvu, vlasništvo dijela kapitala poduzeća i kontrola nad donošenjem odluka. Kako bi uspjeli, obiteljska poduzeća moraju uspostaviti ravnotežu u odnosu među obiteljskim potrebama/željama i poslovnih zahtjeva, odnosno mogućnosti.<sup>27</sup>

Kako bi se postigla takva ravnoteža, važna je identifikacija, planiranje i upravljanje s pet temeljnih varijabli:

1. kontrola - odnosi se na način na koji se vlasništvo i upravljanje poduzećem dijele unutar obitelji. Važno je uspostaviti ravnotežu između želje za kontrolom i potrebe za profesionalnom upravom.
2. karijera - obiteljska poduzeća često imaju unaprijed određene karijerni put za članove obitelji koji žele ući u posao. Važno je osigurati da karijera bude usklađena s potrebama tvrtke, kao i s interesima i sposobnostima pojedinog člana obitelji.
3. kapital - kako bi obiteljsko poduzeće uspješno poslovalo, potrebna je adekvatna razina kapitala. Važno je uspostaviti ravnotežu između povlačenja profita i ulaganja u rast i razvoj tvrtke.
4. konflikt - sukobi su neizbježni u obiteljskim poduzećima, no važno je pronaći načine za rješavanje sukoba na konstruktivan način i osigurati da oni ne ugroze poslovanje tvrtke.
5. kultura - obiteljsko poduzeće obično ima svoju specifičnu kulturu koja se temelji na obiteljskim vrijednostima. Važno je osigurati da ta kultura ne ometa profesionalno upravljanje tvrtkom i da podržava njezin dugoročni uspjeh.<sup>28</sup>

Budućnost obiteljskog pothvata i uspješnost poslovanja obiteljskog poduzeća uvelike ovise o načinu upravljanja ključnim varijablama koje su ranije spomenute te ih je iz tog razloga potrebno detaljno proučavati.

<sup>27</sup> Kružić, *Obiteljski biznis*, 5.

<sup>28</sup> Carlock i suradnici, *Strategic Planning for the Family Business*, 5.

## 2.4. Resursi obiteljskih poduzeća

Mogući resursi u obiteljskom poduzeću uključuju one financijske prirode, ljudske resurse, organizacijske i resurse uvažnosti i dobrog glasa.<sup>29</sup> Članovi obitelji mogu udružiti svoje financijske resurse, biti jamci kredita i odreći se dividendi kako bi omogućili rast poduzeća. Ljudski resursi u obiteljskom poduzeću često su kvalitetniji zbog razvijenog povjerenja i osjećaja zajedništva. Organizacijski resursi su također važni i pomažu u unapređenju i kontroli poslovanja. I posljednje, obiteljsko ime može stvoriti osjećaj ponosa ako je poduzeće uspješno i ima dobar glas.

Kako je ranije navedeno, da bi bilo koje obiteljsko poduzeće uspjelo ono mora postaviti balans između obiteljskih odnosa s jedne strane i poslovnih želja s druge strane. Da bi se postigao prethodno navedeni balans potrebno je utvrditi, planirati i uspostaviti s prethodno navedenim varijablama.

## 2.5. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

U poslovanju se svako poduzeće susreće s brojnim prednostima i nedostacima.<sup>30</sup> Iako obiteljsko poduzeće donosi mnoge prednosti, zbog svoje forme organiziranja to jest organizacije, poslovanja su često vrlo specifična, bilo da se radi o obrtu, trgovačkom društvu ili zadruzi, bitno je da se održe dobri međuljudski i među obiteljski odnosi kako bi poduzeće ostalo u funkciji. Ukoliko dođe do smanjene razine poštovanja, nastaje veća neizvjesnost što u konačnici može uzrokovati brojne negativne posljedice, svađe, gubitak povjerenja, otkaz za člana obitelji i drugo. U tablici 1. prikazane su neke prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.

---

<sup>29</sup> Bakotić i suradnici, *Obiteljsko poduzetništvo*, 73.

<sup>30</sup> Antolović, *Obiteljsko poduzetništvo*, 9.

Tablica 1 Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

KRITERIJ	PREDNOSTI	NEDOSTATCI
Međuljudski odnosi i povezanost među zaposlenicima	Obiteljska povezanost u proizlazi iz želje da se očuva ono što je već stečeno, kao i iz zajedničke spremnosti na odricanje radi postizanja napretka.	Članovi obitelji u obiteljskom poduzetništvu obnašaju višestruke uloge, istovremeno djelujući kao vršitelji obiteljskog biznisa, menadžeri u samom poduzeću i vlasnici poduzeća. Ova dinamika može stvoriti izazove poput moguće neprofesionalnosti i potrebe za improvizacijom.
Uloga pojedinca u organizaciji	Iskazivanje visoke razine brige za pojedince (postiže se očuvanje humanosti radnoga mjesta).	Nedostatak stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja.
Usmjerenost u poslovanju i miješanje odnosa u organizaciji	Usmjerenje na dugi rok	Miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa.
Kvaliteta u poslovanju	Naglasak na kvaliteti ima važnu ulogu u obiteljskom poduzetništvu kako bi se sačuvala tradicija brige o pružanju vrijednosti kupcima. Obiteljski poduzetnici moraju razmišljati o načinima izgradnje i očuvanja brenda kako bi osigurali kontinuirano ispunjavanje očekivanja kupaca i zadržali povjerenje koje su stekli.	Sukob između afiniteta djece i želja roditelja
Utjecaj rizika na poslovanje	U obiteljskom poduzetništvu postoji snažan naglasak na poticanju zajedništva unutar obitelji. Svi članovi obitelji aktivno sudjeluju u radu i poslovanju poduzeća, pridonoseći tako povećanju zadovoljstva i harmonije unutar obitelji. Njihovo zajedničko radno i poslovno zalaganje jača veze među članovima obitelji te stvara osjećaj pripadnosti i međusobne podrške. Ovaj pristup promiče sinergiju između obiteljskih vrijednosti i poslovnih ciljeva, čime se stvara pozitivno radno okruženje i potiče uspjeh obiteljskog poduzeća.	Visoka rizičnost poslovanja
Temeljna prednost/prijetnja u poslovanju	Poticanje odgovornosti i razvoja radnih navika svih članova obitelji	Ograničenost financijskih izvora sredstava
Izazovi i prilike u poslovanju	Obiteljsko poduzeće se ističe po visokoj transparentnosti poslovanja koja je često prisutna. Transparentnost je ključna jer obiteljski poslovi često uključuju članove obitelji koji su vlasnici i/ili sudjeluju u upravljanju poduzećem. Obiteljski članovi često imaju osobni interes u uspjehu poduzeća i stoga je transparentnost važna kako bi se održao povjerenje među svim dionicima. Visoka se transparentnost pritom odnosi na prihode, troškove, dobit, raspodjelu,...	Jedan od izazova s kojima se suočavaju obitelji uključene u obiteljski posao jest manjak vremena za normalan obiteljski život, odmor i druženje. Budući da članovi obitelji aktivno sudjeluju u vođenju poduzeća, često se suočavaju s zahtjevnim radnim rasporedima i velikim angažmanom u poslu.

KRITERIJ	PREDNOSTI	NEDOSTATCI
Organizacija poslovanja	Organizacija je jednostavnija i učinkovitija	Specifičan asortiman proizvoda ili usluga koji čine jezgru poslovnog modela, istovremeno s nedostatkom alternativnih razvojnih programa.
Kontakti s partnerima i u odnosima sa zaposlenicima	U području obiteljskog poduzetništva često se njeguje direktni kontakt s dobavljačima i kupcima, što omogućava razvijanje osobnih i prijateljskih odnosa. Ovakva bliska interakcija s vanjskim dionicima pruža brojne prednosti. Na primjer, omogućuje bolje razumijevanje potreba i preferencija kupaca te pružanje personalizirane usluge. Istovremeno, omogućuje i uspostavljanje povjerenja i dugoročnih odnosa s dobavljačima, što može rezultirati boljim uvjetima nabave i suradnje. Izravan kontakt također olakšava bržu razmjenu informacija i bržu reakciju na tržišne promjene.	Obiteljska poduzeća često predstavljaju izvor neizmirenih obiteljskih tenzija/sukoba. Kombinacija obiteljskih i poslovnih odnosa može stvoriti složenu dinamiku unutar poduzeća. Različiti pogledi, vrijednosti, uloge i očekivanja članova obitelji mogu dovesti do sukoba interesa i teškoća u donošenju odluka. Osim toga, nedostatak jasno definiranih pravila i procedura za obiteljsko upravljanje može uzrokovati nesporazume i nepoštivanje autoriteta.

Izvor: Izrada autora prema Podunajec, *Obiteljsko poduzetništvo*, 6.

Obiteljsko je poduzetništvo od presudne važnosti za razvoj malih poduzeća u bilo kojoj europskoj ili svjetskoj državi. U kontekstu cjelokupnog društva pojedine zemlje, obiteljsko poduzetništvo praktički ne posjeduje niti jedan nedostatak, nego samo prednosti – prije svega, riječ je o kontinuiranom ekonomskom razvoju države koji je vidljiv ponajprije kroz stvaranje malih i srednjih poduzeća sa zapravo različitim ljudskim djelatnostima te njihovo uspješno i nadasve prepoznato poslovanje.

„Stoga, obiteljske tvrtke leže na sljedećim prednostima: težnja za dugoročnim očuvanjem vlasništva, prisutnost snažne obiteljske povezanosti, briga za dobrobit pojedinaca, usmjerenost prema humanom poslovanju, predanost očuvanju radnih mjesta, naglasak na kvaliteti proizvoda ili usluga, poštivanje i čuvanje tradicije, pažnja prema potrebama kupaca te spremnost obitelji da se odrekne osobnih primanja kako bi poticala razvoj tvrtke.<sup>31</sup>

Isto tako, bliskost između članova obitelji ponekad može predstavljati svojevrsni nedostatak. S obzirom na to da u obiteljskom poslovanju veliku ulogu igraju upravo emocije, mogu se dogoditi određeni propusti u izvršavanju obveza. Tako, primjerice, pojedini član obitelji može prebaciti odgovornost na nekoga drugoga za svoj zadatak i barem privremeno odustati od svojih radnih dužnosti. Sukladno tomu, dok se u ostalim poduzećima jasno zna čiji su čiji zadatci, a između zaposlenika uglavnom ne postoji emocionalna povezanost (negdje je ona čak i zabranjena da se razvija), obiteljska će poduzeća uvijek biti obilježena drugačijim

<sup>31</sup> Miočić, *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma*, 34.

načinom upravljanja poslovanjem i bit će ovisna o toj bliskosti koja, kako je vidljivo, u mnogim slučajevima može biti pozitivna, ali u mnogima i ne.

Svi uvjeti za globalnu ekonomsku i financijsku krizu, prije svega, veću pozornost obraćaju na prednosti koje donosi obiteljsko poduzeće naspram nedostataka. Naime, sve obitelji mogu lakše prikupiti i doći do nedostatnih financijskih sredstava na način da stave svoju pokretnu i nepokretnu obiteljsku imovinu na hipoteku kao hipotekarna podloga za dobivanje kredita.

Od izuzetne je važnosti da vlasnici/poduzetnici neprekidno imaju na pameti mogućnost otkrivanja nedostataka koji se skrivaju već pri samom pokretanju poduzeća (konkurencija, normativna regulativa, mogućnost nastanka rizika za propast, povećana odgovornost, financijski gubitci i drugo).

Razvijanje obiteljskih poduzeća i kompletno poduzetništva osim na svjetskoj razini, može i u Hrvatskoj dovesti do brojnih postignuća i odličnih rezultata.<sup>32</sup>

Svako malo i srednje poduzeće predstavlja okosnicu za razvoj gospodarstva, kako zbog svoje fleksibilnosti, inovacija, individualnosti, tako i zbog kvalitetnog mogućnost razvoja i napretka. To potvrđuje i sve veći broj obiteljskih poduzeća kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj. Kako bi se rast broja obiteljskih poduzeća u svijetu, ali i u Hrvatskoj, nastavio, važno je da vlasti zemalja rade na dodatnom poticanju obiteljskih poduzeća kroz financiranje dijela poslovanja, olakšice u poslovanju te na brojne druge načine.

---

<sup>32</sup> Horvat i Kovačić, *Menadžment u malom poduzetništvu*, 11.

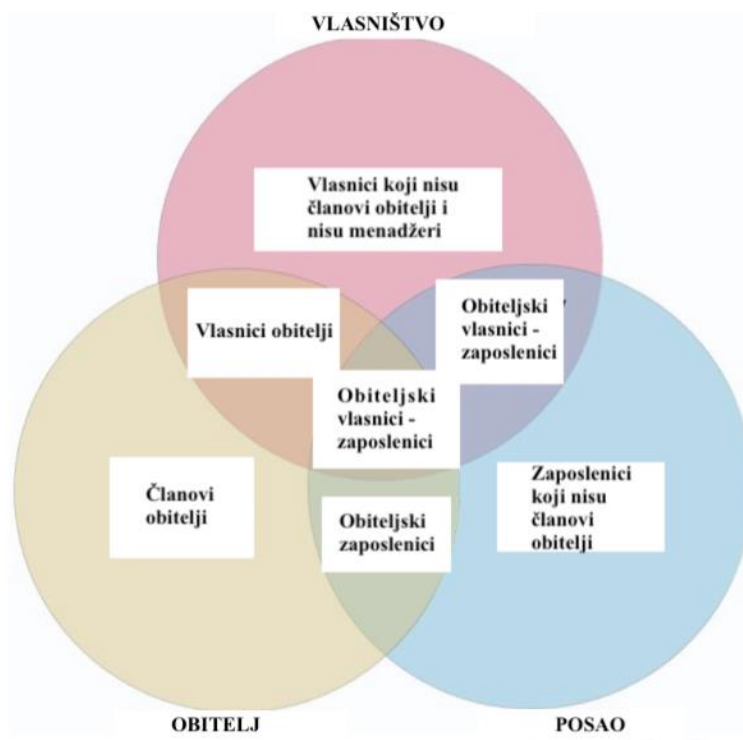
### 3. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM

Obiteljsko poduzeće se smatra interakcijom između dva odvojena, ali povezana sustava, poduzeća i obitelji i to s nesigurnim granicama i različitim pravilima. Obiteljska poduzeća mogu uključivati brojne kombinacije članova obitelji u različitim poslovnim ulogama, uključujući muževe i žene, roditelje i djecu, proširene obitelji i više generacija koje imaju uloge dioničara, članova uprave, radnih partnera, savjetnika i zaposlenika. Detaljnije o organizaciji i upravljanju obiteljskim poduzećima slijedi u nastavku rada.

#### 3.1. Pojam i modeli obiteljskih poduzeća

Obiteljsko poduzeće, kao što ime sugerira, je poduzeće koje aktivno posjeduju, vode i upravljaju jedan ili više članova jedne obitelji. U slučaju da jedna osoba posjeduje i upravlja poslovanjem tada je potrebno da ostali članovi obitelji npr. radno budu uključeni u poslovanje. Ovdje članovi mogu biti u krvnom srodstvu, braku ili posvojenju. Strukturu vlasništva obiteljskog poduzeća moguće je pojasniti pomoću trokružnog modela obiteljskog poslovnog sustava koji se sastoji od tri kruga, što se vidi iz slike 2.

Slika 2 - Struktura vlasništva, uključenosti i ostvarivanje uloga u poduzeću – trokružni model obiteljskog poduzeća



Izvor: Prilagodba autora prema: Kuliš, *Inovacije i poduzetništvo*, 217.

Vlasnici koji nisu članovi obitelji i nisu menadžeri su vanjski ulagači ili recimo outsajderi, koji posjeduju određeni dio poslovanja, ali ne rade. Vlasnici obitelji uključuje grupu ljudi, odnosno one članove obitelji koji posjeduju dio poslovanja, ali ne sudjeluju u njegovom poslovanju. Obiteljski vlasnici-zaposlenici su vlasnici poduzeća, kao i zaposleni u firmi, obično na najvišim rukovodećim pozicijama. Zaposlenici koji nisu članovi obitelji obuhvaća pojedince koji su zaposlenici koncerna, a nisu članovi obitelji, kao i posjednici određenog dijela temeljnog kapitala tvrtke. Članovi obitelji podrazumijeva grupu u kojoj se nalaze članovi obitelji koji niti posjeduju udjele u društvu niti su aktivno uključeni u obiteljski posao. Obiteljski zaposlenici su grupa u kojoj se nalaze svi oni članovi obitelji koji rade za tvrtku, ali ne posjeduju dio temeljnog kapitala tvrtke. Neobiteljski zaposlenici su zaposlenici tvrtke, koji u tvrtki rade po ugovoru o radu, a nisu članovi obitelji. Oni također ne posjeduju dionice u tvrtki.<sup>33</sup>

Iz ekonomske perspektive, obiteljsko vlasništvo uključuje stjecanje koristi za obitelj kroz posjedovanje imovine, proizvodnih resursa i potrošnih dobara. S druge strane, pravno vlasništvo osigurava zaštitu ekonomskog posjedovanja putem pravnih institucija i propisa koji reguliraju prava u korištenju i raspolaganju imovinom.

Ukoliko je kontrola cijelog poduzeća u rukama jednog čovjeka/bračnog para, a ostali vlasnici imaju simbolične udjele onda je u pitanju forma poduzeća s većinskim vlasništvom. Vlasništvo poduzeća se pak može podijeliti na kćeri te je takvo vlasništvo karakteristično za drugu ili neku sljedeću generaciju nasljednika. U samoj praksi nasljeđivanja konzorcij rođaka nije baš čest i dosta je složen oblik vlasništva. Pojedini vlasnici mogu se mijenjati, ali struktura vlasništva može iz generacije u generaciju ostati ista.

Pet je osnovnih modela obiteljskog vlasništva<sup>34</sup>:

1. „VLASNIK – MODEL OPERATORA ZA UPRAVLJANJE OBITELJSKIM POSLOVANJEM“ - jedan je od najjednostavnijih modela koji replicira ulogu vlasnika; vlasnički model u kojem je kontrola s jednom osobom ili parom, može biti uspješan generacijama; poslovne obitelji moraju pronaći način da pronađu tko može postati nasljednik vlasnika na poštenoj osnovi.
2. „PARTNERSTVO ZA VOĐENJE OBITELJSKOG POSLOVANJA“ - model partnerstva također dobro funkcionira, tijekom početne faze; lideri u poslu mogu biti vlasnici i zarađivati dividende od poslovanja; kako je u partnerstvima potreban konsenzus, donošenje odluka se odgađa, što utječe na poslovanje; ako partneri ne uspiju

---

<sup>33</sup> Business Jargons: *Family Business*, URL: <https://businessjargons.com/family-business.html> (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>34</sup> Kružić, *Obiteljski biznis*, 12.

postići jednoglasnost, posao može doći do točke rasprodaje, uništavajući duboki osjećaj identiteta i svrhe koju su u početku postigli iz poslovanja.

3. „DISTRIBUIRANI MODEL ZA UPRAVLJANJE OBITELJSKIM POSLOVANJEM“ - kako bi izbjegli neizbježno u modelu partnerstva, vlasnici mogu prijeći na distribuirani model, u kojem se vlasništvo prenosi na potomke, neovisno o tome rade li u poslu ili ne; vlasnici mogu postati svi članovi budućih generacija, ali kompenzacijski sustav nagrađuje one koji doprinose uspjehu obiteljskog posla; to je zadani model u gotovo svim obiteljskim tvrtkama, jer roditelji žele da djeca ravnopravno nasljeđuju; izazovi u ovom modelu obiteljskog vlasništva su nesuglasice između članova obitelji koji rade i onih koji nisu u poslovanju u pogledu politike kompenzacije i raspodjele dividendi.
4. „UGNIJEŽĐENI MODEL ZA UPRAVLJANJE OBITELJSKIM POSLOVANJEM“ - vlasnici obiteljskih tvrtki slažu se da dio imovine posjeduju zajedno kao obitelj, a dio imovine posjeduju samostalno; obitelj vodi osnovnu djelatnost kao subjekt koji ostvaruje profit i distribuira dividende obiteljskim podružnicama, koje mogu koristiti vlastiti novac za stvaranje vlastitog neovisnog poslovanja; unutarnji sukobi su minimizirani, jer je obitelj cjelina što se tiče glavnog posla; izazovi leže u upravljanju fondovima i održavanju novčanih tokova osnovne djelatnosti budući da se može dati prednost neovisnim poduzećima.
5. „JAVNI MODEL ZA UPRAVLJANJE OBITELJSKIM POSLOVANJEM“ - dio dionica je kotiran i javno se trguje ili se obiteljsko poduzeće ponaša kao javno poduzeće, iako ga kontrolira i njime upravlja obitelj i u privatnom je vlasništvu; profesionalno iskusni menadžeri vode posao, vlasnici imaju minimalnu ulogu uglavnom ograničenu na izbor i ocjenu upravnog odbora; ovaj vlasnički model je uspješan kada postoji potreba za prilivom vanjskog kapitala, ili su vlasnici nezainteresirani za aktivno donošenje odluka, ili su ostarjeli i ne mogu doprinijeti brzinom poslovnog zahtjeva, ili postoji nekoliko vlasnika poduzeća što dovodi do neodlučnosti.<sup>35</sup>

Ne postoji fiksna metodologija i vremenska linija prelaska s jednog modela vlasništva na sljedeći viši model. Neke tvrtke se kreću naprijed-natrag između modela prema potrebi izlaska iz poslovne ili obiteljske krize. Svaka promjena modela dovodi do promjena u upravljanju, pravnim strukturama i obiteljskim odnosima.

---

<sup>35</sup> Valueaddedcoaching.com, *Family business ownership*, URL: <https://www.valueaddedcoaching.com/family-business-management/family-business-ownership.html> (pristupljeno: 5.9.2023.)



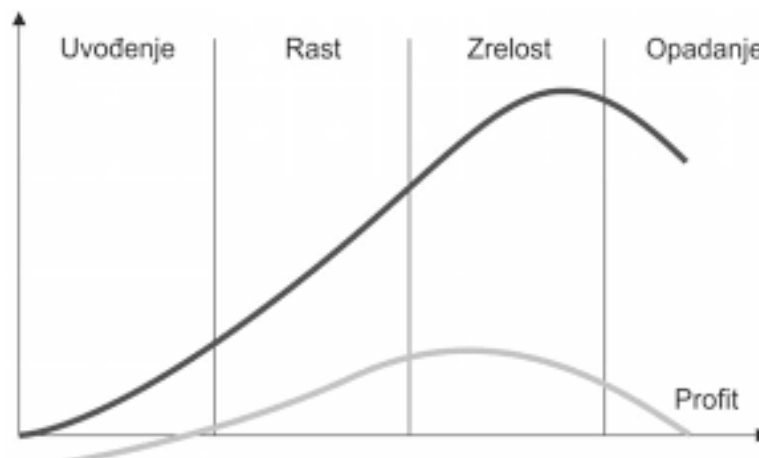
### 3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Životni ciklus organizacije čine različite faze kroz koje poduzeće prolazi u svom rastu i razvoju. U svakoj fazi sadržane su prepreke koje poduzeće mora savladati kako bi opstalo.

„Sposobnost suočavanja s tim izazovima tijekom različitih faza životnog ciklusa organizacije dovodi do njenog napretka i prosperiteta.“<sup>36</sup> Organizacijska struktura mora se prilagoditi specifičnim obilježjima pojedinih faza. Prva faza je poduzetnička koja podrazumijeva fazu izgradnje. Slijedi faza kolektivnog duha što je faza rasta. Potom dolazi faza formalizacije uz koju ide faza diferencijacije. Posljednja je faza elaboracije koju prati konsolidacija (usavršavanje).

Četiri su temeljne faze koje čine životni ciklus obiteljskog poduzeća: uvođenje, rast (rani/kasni), zrelost i opadanje.<sup>37</sup> To je prikazano na slici 3.

Slika 3 Životni ciklus poduzeća



Izvor: Mežnarić, *Analiza troškova životnog ciklusa proizvoda*, URL: <https://core.ac.uk/reader/198086670> (pristupljeno: 5.9.2023.)

U fazi uvođenja dolazi do koncipiranja i realizacije poslovne prilike, odnosno ideje u oblik poslovnog pothvata (poduzeća), definiranja njegovog budućeg oblika, načina upravljanja te, najvažnije, identifikacije izvora početnog kapitala i održavanja pozitivnog novčanog tijeka. Ovu fazu karakterizira neizmjerena energija i odlučnost poduzetnika da prikupe/privuku potrebne resurse i organiziraju startnu operaciju da bi tvrtka mogla početi svoj poslovni ciklus.<sup>38</sup> U fazi uvođenja poduzetnici su najodgovorniji i na njima počivaju aktivnosti vezane uz poslovanje, odnosno vezane uz sustav poslovanja. Središnja pažnja u ovoj fazi razvoja

<sup>36</sup> Sikavica, *Organizacija*, 257.

<sup>37</sup> Bulog i Kružić, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 5.

<sup>38</sup> Đorđević, Dojčinović i Salarić, *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća*, 96.

obiteljskog poduzeća usredotočena je na opstanak, stvaranje uvjeta za stabilizaciju poslovanja i uspostavljanje čvrste temelje za daljnji rast poduzeća.<sup>39</sup>

Ključna etapa u razvoju poduzeća je faza stabilizacije i rasta, u kojoj se poduzetnik suočava s nizom izazova i zadataka od velike važnosti. Tijekom ove faze, poduzetnik mora uspostaviti sustav koji će omogućiti učinkovito djelovanje poduzeća u daljnjem razvoju. Faza se može podijeliti na rani i kasni rast, pri čemu svaka podfaza ima svoj dominantni upravljački stil i specifičan izazov koji treba riješiti kako bi se nastavio rast. Ovaj segment također uključuje raspravu o karakteristikama svake podfaze, uključujući normalne i iznimne probleme koji se javljaju tijekom razvoja poduzeća. Postoji pet faktora koji utječu na svaku podfazu: organizacijska struktura, stil upravljanja, strateški ciljevi, uključenost vlasnika i postojanje formalnih sustava.<sup>40</sup>

U životnom ciklusu poduzeća, treća faza se može opisati kao faza zrelosti u kojoj dolazi do stabilizacije financijskog toka i uspostave trajnih marketinških, tj. operativnih kanala. U ovoj fazi je poduzeće već poznati na tržištu te ima svoje stalne klijente. Upravo ova faza predstavlja vrijeme u kojem se treba razmišljati o ekspanziji ili diversifikaciji. Kako je već spomenuto u uvodu faza opadanja se ne predviđa u poduzećima, no nažalost i ona je dio životnog ciklusa. Neka poduzeća nikad ne upadaju u tu fazu, ali ipak veliki je broj onih poduzeća koji su se više puta našli u upravo ovoj fazi. Vrlo je važno da poduzeće sadri rukovodstvo i menadžere koji imaju iskustva sa padom i znaju na koji način pridonijeti da ne dođe do smrti poduzeća, odnosno da se poduzeće ponovno vrati na "svoje noge".<sup>41</sup>

„Faza ponovnog početka ili nestajanja biznisa se još naziva i fazom propadanja, a nju karakteriziraju slaba konkurentna pozicija, pad performansi poslovanje te ograničena mogućnost poslovnog preokreta.“ Upravo zbog prethodno navedenog je je u ovoj fazi izuzetno važna strategija poslovanja. Strategija omogućava analizu svih prilika kako bi se loša situacija što prije popravila.<sup>42</sup> Valja istaknuti i kako se često događa pojavljivanje problema, prilikom prelaska iz jedne faze u drugu fazu životnog ciklusa. Konačni rezultat završetka ove faze je ili nestajanje ili novi početak. Nestanak poduzeća se javlja u situaciji u kojoj poduzeće s nezadovoljavajućim rezultatima likvidira svoje poslovanje, a ponovni početak se očituje kao

---

<sup>39</sup> Bulog i Kružić, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 4.

<sup>40</sup> Đorđević, Dojčinović i Salarić, *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća*, 97.

<sup>41</sup> Ibid., str.99.

<sup>42</sup> Fljorhar, *Životni ciklus poduzeća*, 4.

proces jačanja pozicije poduzeća putem pokretanja novih projekata i inicijativa unutar već postojećeg poduzeća.<sup>43</sup>

Općenito gledajući, poslovni životni ciklus je napredovanje poslovanja u fazama tijekom vremena koje se dijeli na četiri prethodno opisane faze, a to su pokretanje, rast, protres, zrelost i pad. Svaka faza ima svoje specifičnosti i poduzeću donosi drugačije prednosti, ali i prijetnje. Iz tog razloga je u poslovanju potrebno imati kvalitetnu strategiju poslovanja koja bi mogla održati poslovanje aktivnim kroz sve faze životnog ciklusa poduzeća.

### **3.3. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća**

Proces nasljeđivanja započinje tako što obitelj odluči nastaviti obiteljsko poslovanje. Proces nasljeđivanja se vrši u poslovnoj ali i u vlasničkoj dimenziji, što znači da nasljednici nastavljaju sve aktivnosti poslovanja ali i imaju vlasništvo nad poduzećem i kapitalom. Postoji nekoliko faza nasljeđivanja. U prvoj, početnoj fazi u procesu nasljeđivanja, nasljednik iskazuje neke težnje za uključivanjem u aktivnosti poduzeća. U drugoj fazi on se uključuje u aktivnosti poduzeća i doživljava prva iskustva. U trećoj fazi nasljednik dobiva određene poslovne aktivnosti i radi kao zaposlenik na kraće radno vrijeme. U četvrtoj fazi nasljednik dobiva zaposlenje s punim radnim vremenom, da bi u petoj fazi preuzeo menadžerske funkcije. U šestoj fazi nasljednik preuzima predsjedništvo i u zadnjoj zreloj fazi on preuzima konačno vlasništvo.

Kako bi nasljednik bio prikladan za preuzimanje obiteljskog nasljeđa, trebao bi posjedovati sljedeće karakteristike:

1. savjesnost: izražena kroz etičko ponašanje prema obitelji i poslovnom okruženju.
2. vjerodostojnost: utemeljena na postizanju radnih rezultata i osobnom stilu.
3. vještina podučavanja: sposobnost motiviranja drugih za razvoj njihovih talenata i vještina.
4. sposobnost razmišljanja: talenat za psihički i intelektualni razvoj uloge vođe.
5. osjećaj obveze: odlučnost u ostvarivanju poslovnih i osobnih ciljeva.
6. stručnost: potrebna za učinkovito upravljanje.<sup>44</sup>
7. komunikacijske vještine: sposobnost efektivne komunikacije s različitim dionicima.

Navedene karakteristike su ključne za nasljednika kako bi bio uspješan u preuzimanju obiteljskog nasljeđa i uspješno vodio poslovanje.

---

<sup>43</sup> Bulog i Kružić, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 5.

<sup>44</sup> Carlock i Ward, L. J., *Strategic Planning for the Family Business*, 3.

Jedno od najkritičnijih pitanja s kojima se obiteljska poduzeća suočavaju jest kako se odnositi prema sljedećoj generaciji. Ta generacija se jasno razlikuje od ostalih zaposlenika, primjerice sadašnjih ili potencijalnih vlasnika poduzeća, čije su bogatstvo i ugled u pitanju. S druge strane, većina se roditelja s pravom brine da pružanje previše nezasluženi prednosti potkopava ne samo radnu etiku sljedeće generacije, već i dušu poduzeća. Odgovarajući na ovo pitanje, obitelji često padaju u jednu ili drugu krajnost: sljedećoj generaciji daju poseban tretman koji ih ne smatra odgovornima prema istim standardima kao i drugi zaposlenici („model nasljeđivanja”) ili zahtijevaju od njih da zarade sve što dobiju ( "model zasluga"). S obzirom na prethodno analizirano, potrebno je pronaći mjeru između te dvije stavke kako bi poslovanje bilo na najkvalitetniji mogući način preneseno na iduću generaciju.

### **3.4. Menadžment obiteljskog poduzeća**

U obiteljskom poduzeću često se javlja problem izbora kvalitetnog vođe.<sup>45</sup> Ukoliko primjerice tvrtku dobiju u nasljedstvo dvojica braće koji imaju istu moć odlučivanja, u tom slučaju otac odlučuje koji je brat sposobniji da vodi obiteljski biznis. Odluka o nasljedstvu je zahtjevna i trebalo bi je pomno i pažljivo donijeti. Za budućnost poduzeća najbolje bi bilo donijeti odluku o nasljedniku spontano suradnjom osnivača i generacije nasljednika.

Važno je da vođe posjeduju određene sposobnosti kako bi efektivno vodile. Te sposobnosti uključuju: sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja svoje moći, razumijevanje da ljudska bića imaju različite motive u različitim vremenima i situacijama, sposobnost inspiriranja drugih te djelovanje na način koji potiče motivaciju stvarajući povoljnu klimu.<sup>46</sup>

Odlučivanje u obiteljskim poduzećima je jednako važno, kao i svim drugim oblicima poduzeća. U obiteljskim poduzećima, "poduzetnik" ili "osnivač obiteljskog poduzeća" predstavlja pojedinca koji pretvara ideju u stvarnost, a koji posjeduje osobine koje su karakteristične za uspješnog donositelja odluka.<sup>47</sup> Cilj donositelja odluka u obiteljskim poduzećima je ispunjavanje poslovnih zadataka. Ovdje je bitno naglasiti kako je poslovno okruženje vrlo dinamično, i kako uslijed brzih promjena kao rezultata tehnoloških inovacija, političkih i društvenih događanja je potrebno što efikasnije donositi odluke kako bi se primjereno reagiralo na prilike, ali i prijetnje iz poslovnog okruženja.

Proces odlučivanja u obiteljskom poduzetništvu obuhvaća sljedeće faze:

---

<sup>45</sup> Čovo, *Održivo poduzetništvo*, 43.

<sup>46</sup> Weihrich i Koontz, *Menadžment*, 491.

<sup>47</sup> Bulog i Kružić, *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, 130.

1. identifikacija problema: prepoznavanje i definiranje problema koji zahtijeva odluku.
2. definiranje ciljeva: postavljanje jasnih ciljeva koji trebaju biti ostvareni odlukom.
3. snimanje te analiza trenutnog stanja: prikupljanje relevantnih informacija i analiza trenutnog stanja kako bi se bolje razumjelo kontekst odluke.
4. traženje inačica rješenja problema: generiranje različitih mogućih rješenja za identificirani problem.
5. vrednovanje inačica rješenja problema: procjena prednosti, nedostataka i implikacija svake alternative kako bi se odabralo najpogodnije rješenje.
6. donošenje odluka: izbor najbolje alternative temeljem vrednovanja i analize.
7. provođenje odluke: implementacija odabrane odluke u praksu.
8. kontrola provođenja odluke: praćenje provedbe odluke i provjeravanje je li postignut željeni rezultat.<sup>48</sup>

Navedene faze čine cjelokupni proces odlučivanja u obiteljskom poduzetništvu, pružajući strukturu i smjernice za donošenje informiranih odluka.

Specifičnost odlučivanja u obiteljskim poduzećima proizlazi iz dva podsustava, a to je obiteljski podsustav i poslovni podsustav, stoga je važno napraviti ravnotežu između navedena dva podsustava. Primjerice, kada je ravnoteža uspostavljena tada se mogu ispuniti obveze koje proizlaze iz obitelji i posla. Tako osoba može uspješno ispunjavati obveze, primjerice, kao roditelj i kao menadžer. U specifičnost pri upravljanju se može navesti i to što donositelji odluka prije razmišljanja o poslovnim performansama prvo razmatraju obiteljsku situaciju. Svaka donesena odluka ima utjecaj na rezultate poslovanja, ali i na održivost obitelji, stoga je bitno razmotriti vrste odluka u obiteljskim poduzećima, a to su: odluke vezane uz osobinu problema (programirane ili pak neprogramirane) i one koje se odnose na mjesto u hijerarhiji organizacije (strateške/taktičke/operativne).

U obiteljskim poduzećima često se primjenjuju različiti stilovi odlučivanja, a neki od najčešće korištenih su sljedeći:

1. unilateralno ili jednostrano donošenje odluka: ovaj stil karakterizira situacija u kojoj kontrola i upravljanje poduzećem pripadaju jednoj osobi, obično osnivaču ili ocu obitelji, koji donosi sve odluke samostalno.
2. jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje: kod ovog stila odlučivanja, osnivač poduzeća ima posljednju riječ u donošenju odluka, ali se prije

---

<sup>48</sup> Ibid., str.133.

toga konzultira s drugim članovima obitelji. Na temelju dobivenih savjeta, osnivač donosi odluku samostalno.

3. odlučivanje glasovanjem prema principu "jedna osoba-jedan glas": primjenjuje se u onima u kojima vlasništvo nije koncentrirano samo kod jedne osobe; u takvim situacijama, odluke se donose putem glasanja, gdje svaka osoba ima jedan glas, bez obzira na udio vlasništva.
4. odlučivanje konsenzusom: ovaj stil odlučivanja teži umanjivanju dominacije i uključuje sudjelovanje svih članova obitelji u procesu donošenja odluka; cilj je postizanje zajedničkog suglasja, a svaki član obitelji ima jednaku mogućnost utjecaja na konačnu odluku.<sup>49</sup>

Važno je naglasiti da se stilovi odlučivanja mogu razlikovati ovisno o specifičnostima obiteljskog poduzeća i dinamici odnosa unutar obitelji.

Pri odabiru stila odlučivanja na prvom mjestu treba biti uspješnost poslovanja, ali često se ne može postići ravnoteža između obiteljskih odnosa i poslovnih odnosa. Za poduzeće i obitelj prijetnju predstavlja neravnoteža u kojoj se ističu poslovni ciljevi na štetu obiteljskih, kao i neravnoteža u kojoj se ističu obiteljski ciljevi na štetu poslovnih. Upravo iz navedene neravnoteže proizlaze konflikti u obiteljskom poduzeću. Važno je pripremiti se za njihovo pravovremeno i adekvatno rješavanje.<sup>50</sup>

Menadžment obiteljskog poduzeća se temelji na odlučivanju koje predstavlja proces koji je svakodnevno prisutan u ljudskom životu te koji kao takav zahtijeva da se svakoj aktivnosti pojedinačno pristupi na odgovoran način. Za to je potreban trud i zalaganje, ali i određeno znanje. Jasno je da stilovi odlučivanja pokazuju na koji način se osobe koje donose odluke ponašaju pri donošenju odluka, no važno je znati da odabir stila ovisi o obiteljskim odnosima, karakteristikama osobe koja donosi odluku i brojnim drugim čimbenicima. Sve to je potrebno analizirati prije odluke o stilu odlučivanja kako bi cjelokupni menadžment obiteljskog poduzeća bio što kvalitetniji.

---

<sup>49</sup> Ibid., 139.

<sup>50</sup> Kružić, *Obiteljski biznis*, 113.

## 4. RAZVOJ RURALNIH PODRUČJA

Ruralna područja se razlikuju od urbanih područja po geografskoj i ekonomskoj strukturi. U pravilu, ruralna područja imaju manju gustoću naseljenosti te se oslanjaju na poljoprivredu i prirodne resurse kao ključne izvore za svoje osnovne potrebe. S druge strane, urbana područja obuhvaćaju veće gradove s gušćom naseljenošću, a njihova ekonomija je usmjerena prema uslugama i industriji. Također, postoje i kulturološke razlike, stilovi života i vrijednosti između urbanih i ruralnih područja. Ruralna područja često se odlikuju tradicionalnim vrijednostima, ruralnom kulturom i zajedničkim načinom života, dok su urbana područja obično modernija te naglašavaju individualnost i raznolikost. U nastavku rada će naglasak biti stavljen na ruralna područja te osiguranje njihove održivosti.

### 4.1. Pojam i karakteristike ruralnog područja

Ruralna područja karakteriziraju sljedeće aspekte:

1. niska gustoća stanovništva: ruralna područja su obilježena manjim brojem ljudi koji naseljavaju taj prostor.
2. prvenstvena upotreba zemlje i šuma za preživljavanje: u tim područjima prevladava korištenje zemlje i šuma za osiguranje osnovnih potreba.
3. društvena struktura i lokalni identitet: ruralna područja se odlikuju posebnom društvenom strukturom koja se temelji na običajima i seoskom identitetu.<sup>51</sup>

Stoga, možemo definirati ruralna područja kao prostore koji se nalaze izvan urbanog okruženja, s niskom koncentracijom stanovništva, gdje dominira poljoprivreda kao glavno zanimanje, a posebnost čini društvena struktura oblikovana običajima i seoskim identitetom. Gospodarski razvoj tih područja uglavnom se temelji na tradicionalnom poljoprivrednom sustavu. Ruralna područja su udaljena od većih gradova i mjesta te imaju manji utjecaj na njihov razvoj, predstavljajući suprotnost urbanim područjima. Također se smatraju ruralnim područjima i ona koja su obilježena nekim drugim karakteristikama. To uključuje povijesno ili trenutačno ekstenzivno korištenje zemljišta, posebno u kontekstu poljoprivrede i šumarstva. Također, prisutnost manjih naselja s nižim stupnjem centraliteta često rezultira snažnom povezanošću između izgrađenog okoliša i prirodnog krajolika, što lokalno stanovništvo smatra ruralnim.

---

<sup>51</sup> Ružić, *Analiza posebnosti i percepcije ruralnog turizma Istre*, 217.

Važno je navesti i kako ova područja podržavaju način života koji se temelji na kohezivnom identitetu, s posebnim naglaskom na poštivanje okoliša i života na ruralnom području kao integralnog dijela cjeline.<sup>52</sup>

Trenutno se ruralna područja suočavaju s različitim izazovima, kao što su depopulacija, starenje stanovništva i loši socioekonomski pokazatelji, što ih čini pasivnim i manje privlačnim za stanovnike. Ovi problemi u ruralnim područjima imaju šire negativne učinke na cjelokupno gospodarstvo. Zbog toga je važno da države poduzmu korake kako bi potaknule razvoj tih područja i poboljšale njihovu gospodarsku i demografsku sliku.

Ruralnost je termin koji se koristi za označavanje pripadnosti ruralnom prostoru, što uključuje ruralne područja, sela i seoske zajednice. Ona se odnosi na karakteristike i identitet vezane uz život u ruralnom okruženju.<sup>53</sup> Potrebno je istaknuti da ruralnost podliježe promjenama u vremenu i prostoru te da je uvelike ovisna o specifičnim uvjetima u kojima se formira. Međutim, osnovni sadržaj ruralnosti, odnosno njezine ključne komponente, karakterizira manja osjetljivost na promjene.

Komponente ruralnosti mogu se kategorizirati na razini dviju dimenzija. Prva dimenzija obuhvaća materijalni aspekt koji predstavlja temeljnu pretpostavku koja održava integritet ruralne zajednice. Centralni element u ovoj dimenziji je zemljište, posebice poljoprivredno zemljište, koje služi kao temelj za poljoprivredne aktivnosti i ostale industrije te se manifestira u obliku seoskog pejzaža. Druga dimenzija, individualno-društvena razina, obuhvaća pojedinca, proširuje se na obiteljske i rodoslovne veze te se proteže do lokalne ruralne zajednice, odnosno sela, uključujući i mrežu odnosa na širem prostoru. Među navedenim dimenzijama ruralnosti se nalazi međusobna interakcija koja oblikuje i manifestira ruralni identitet.<sup>54</sup>

Iako se ruralna područja razlikuju od urbanih, po brojnim čimbenicima, u posljednjim desetljećima su se dogodile promjene u ruralnim područjima, uključujući restrukturiranje poljoprivredne proizvodnje i demografske transformacije. Ove promjene su utjecale na socioekonomsku strukturu ruralnih područja te su mnoga od njih postala sve sličnija urbanim područjima.

---

<sup>52</sup> Lukić, *O teorijskim pristupima ruralnom prostoru*, 49.

<sup>53</sup> Kantar, *Razvoj održivoga ruralnog turizma*, 11.

<sup>54</sup> Ibid.



Promjene su prouzročile značajne društvene, ekonomske i kulturne promjene. Riječ je o sljedećim promjenama: promjene u poljoprivrednoj proizvodnji, u demografiji, ekonomiji, kulturnom identitetu i dr.<sup>55</sup>

Navedene promjene u ruralnim područjima dogodile su se kao posljedica modernizacije i globalizacije koji su doveli do sve veće povezanosti i integracije ruralnih i urbanih područja. Također, ove promjene su bile uzrokovane i tehnološkim napretkom, koji je omogućio brže i efikasnije komunikacije, transport i promjenu načina proizvodnje.<sup>56</sup> U svakom slučaju, ove promjene u ruralnim područjima su imale značajan utjecaj na živote ljudi u tim područjima, ali također na društvo u općenitom smislu i cjelokupnu ekonomiju.

Iako se ruralna područja značajno razlikuju u stupnju razvijenosti, istraživanja ukazuju na sve veći trend ljudi koji napuštaju gradove i sele se u ruralna područja ili druga neurbana okruženja poput prigradskih područja. Ovaj trend je primjetan u Europi iz različitih društvenih, ekonomskih i ekoloških razloga. Primjećuje se sve veća tendencija obrazovanih i emancipiranih mladih ljudi, koji su odrasli u urbanim sredinama, da odabiru preseljenje u ruralna područja. Neki od motivirajućih faktora za takvu selidbu uključuju:

1. neposredan kontakt s prirodom: ruralna područja često nude mogućnost bliskog kontakta s prirodom, što privlači ljude zbog mira i ljepote prirodnog okruženja.
2. bolja kvaliteta zraka: ruralna područja obično imaju manje zagađenja i veću prisutnost zelenih površina koje djeluju kao prirodni čistači zraka, što pridonosi boljoj kvaliteti zraka u tim područjima.
3. socijalni aspekt: selidba u ruralna područja također može biti potaknuta socijalnim razlozima; društveni odnosi u ruralnim sredinama često su prisniji te neposredniji u usporedbi s velikim urbanim sredinama koje često karakterizira osjećaj otuđenosti.<sup>57</sup>

Ovi motivi predstavljaju faktore koji sve više utječu na odluku ljudi da napuste gradove i traže život u ruralnim sredinama.

Ipak, financijske mogućnosti i kupovna moć pojedinca i dalje igraju ključnu ulogu u preseljenju u ruralne krajeve. Urbanim sredinama karakterizira visoka cijena nekretnina, što dovodi do toga da mnoge mlade obitelji koje inače preferiraju urbani način života razmatraju mogućnost kupnje kuće na ruralnom području. Jedan od razloga za takvu odluku je mogućnost stjecanja veće stambene površine koja pruža bolji standard života u usporedbi s kupnjom

---

<sup>55</sup> Woods, *Rural Geography: Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring*, 2.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Teklic.hr, *Novi trend u Europi: sve više obrazovanih i emancipiranih mladih ljudi napušta gradove i seli u ruralna područja*, URL: <https://www.teklic.hr/trend/novi-trend-u-europi-sve-vise-obrazovanih-i-emancipiranih-mladih-ljudi-napusta-gradove-i-seli-u-ruralna-podrucja/> (pristupljeno: 5.9.2023.)

manjeg stana u urbanom području. Pored toga, prometna povezanost ima važnu ulogu u izboru, pogotovo za aktivno stanovništvo.

Zaključno se može reći da ruralna područja nisu izolirana i neovisna od ostatka svijeta.<sup>58</sup> To znači da su ona već sada dio globalnog društva i ekonomije. Ipak, treba uzeti u obzir da ta integracija ruralnih područja u globalno društvo nije proces koji završava njihovim uključanjem u globalno društvo, već je iz dana u dan potrebno raditi na održavanju te povezanosti između ruralnih područja i društva u cjelini.

## 4.2. Koncept održivog razvoja

Koncept održivog razvoja proizlazi iz potrebe za novim razumijevanjem procesa rasta i razvoja suvremenog društva u eri modernizma i postmodernizma.<sup>59</sup> Brz i intenzivan proces urbanizacije i rasta gradova stvorio je situaciju u kojoj većina stanovnika, posebno u većim gradovima polurazvijenih i razvijenih zemalja diljem svijeta, suočava se s nedostatkom adekvatnog životnog standarda. Suvremena socio-ekološka pitanja koja se tiču urbanih sredina, kao što su siromaštvo i klimatske promjene, imaju značajan utjecaj na kvalitetu života u današnjim društvenim sustavima te na dobrobit budućih generacija koje se suočavaju s izazovima poput ekološkog duga.

Održivost se odnosi na princip dugoročnog opstanka prirodnih resursa, dok se razvoj odnosi na koncept društvenih znanosti koji se fokusira na organizaciju ljudskih resursa.<sup>60</sup> Održivi razvoj ima za cilj spriječiti smanjenje prosječnog životnog standarda budućih generacija, što nije moguće postići sve dok se ne riješi problem siromaštva, budući da siromaštvo i degradacija okoliša su međusobno povezani.<sup>61</sup>

Održivi razvoj predstavlja postizanje ravnoteže i zahtijeva integraciju nekoliko ključnih aspekata kako bi se osigurao trajni napredak. Prvo, važno je očuvati prirodne resurse kako bi se osigurala njihova dugoročna održivost i pravilna upotreba. Također, treba težiti većoj pravednosti u raspodjeli resursa i bogatstva kako bi se smanjile socijalne nejednakosti i osigurala ravnoteža u društvu.

Održivi razvoj obuhvaća održivost na svim područjima, uključujući i ekonomsku dimenziju koja je povezana s poslovanjem i korištenjem različitih resursa (poput vode, zraka, stabilne

---

<sup>58</sup> Woods, *Rural Geography: Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring*, 6.

<sup>59</sup> Bušljeta Tonković, *Koga (p)održava održivi razvoj: prinosi promišljanju održivosti ruralnih područja u Hrvatskoj*, 96.

<sup>60</sup> Črnjar i Črnjar, *Menadžment održivog razvoja*, 81.

<sup>61</sup> Drljača, *Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja*, URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept\\_odrivog\\_razvoja\\_i\\_sustav\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf) (pristupljeno: 5.9.2023.)

klime itd.). Trenutni izazovi leže u nedovoljnoj profitabilnosti "zelenih" poslova i nedovoljnom internaliziranju vanjskih troškova koji se odnose na ekološke utjecaje poslovnih aktivnosti.<sup>62</sup>

Osnovni principi održivog razvoja uključuju tri ključna područja:

1. koncept razvoja - održivi razvoj naglašava kvalitativne aspekte razvoja, koji obuhvaćaju gospodarske, kulturološke i društvene dimenzije, umjesto isključivo kvantitativnog fokusa koji se nalazi u gospodarskom rastu.
2. koncept potreba - fokusirajući se na raspodjelu osnovnih resursa za poboljšanje kvalitete života, održivi razvoj stavlja naglasak na definiranje i zadovoljenje osnovnih potreba pojedinaca i zajednica.
3. koncept budućih generacija - ovaj koncept naglašava važnost održivosti i postavlja pitanje: „Kako sadašnje generacije mogu osigurati bolju budućnost za buduće generacije?“ Održivi razvoj uključuje pažljivo upravljanje razvojem i ekološkim sustavima kako bi se osiguralo da se ne opterećuju buduće generacije problemima, već da im se ostavi poboljšana kakvoća ekološkog okoliša u odnosu na današnje stanje.<sup>63</sup>

Uvođenje i primjena novih tehnologija igraju važnu ulogu u postizanju održivog razvoja. To znači usvajanje ekološki prihvatljivih tehnoloških rješenja koja podržavaju očuvanje okoliša i dugoročnu održivost. Također, bitno je razlikovati koncept rasta i koncept razvoja. Dok se rast fokusira na kvantitativne elemente, koncept razvoja uključuje širi spektar gospodarskih, kulturoloških i društvenih aspekata, s naglaskom na kvalitetu života.

Konačno, održivi razvoj zahtijeva prihvaćanje filozofskog pristupa i pragmatičnog djelovanja.<sup>64</sup> To znači svjesno prihvaćanje potrebe za očuvanjem okoliša i primjenu održivih praksi u svakodnevnom životu. Održivi razvoj se također temelji na svijesti o odgovornosti prema budućim generacijama i nastojanju da im ostavimo bolje ekološke sustave nego što ih imamo danas.

Na temelju prethodno navedenog se može navesti kako je jedan od ključnih aspekata održivog razvoja odustanak od aktivnosti koje bi eventualno mogle negativno utjecati na buduće generacije. To podrazumijeva prepoznavanje dugoročnih posljedica na okoliš i društvo te prilagodbu načina djelovanja kako bi se osigurala dugoročna održivost.

---

<sup>62</sup> Pupovac, *Održivi razvoj - novo lice ekonomije*, 103.

<sup>63</sup> Črnjar i Črnjar, *Menadžment održivog razvoja*, 84.

<sup>64</sup> Črnjar, *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, 189.

### 4.3. Ruralni razvoj

Ruralni razvoj se temelji na ruralnom turizmu koji predstavlja specifičan oblik turizma, a koji se razvija kao samostalni turistički proizvod u određenoj destinaciji s ciljem obogaćenja turističke ponude na tržištu. Pojam ruralnog turizma ponekad se koristi kao sinonim za seoski, seljački, prirodni, zeleni turizam, ekoturizam, agroturizam i slično.<sup>65</sup> Može se opisati kao sveobuhvatni koncept koji obuhvaća različite turističke aktivnosti unutar ruralnih područja, koje ne samo da predstavljaju dodatni izvor prihoda, već se mogu smatrati i profesionalnim djelatnostima.<sup>66</sup>

Ekološki izazovi koji se šire i procesi globalizacije doveli su u pitanje dominantnu koncepciju modernizacije sela i poljoprivrede. Tradicionalno, ruralna područja i poljoprivreda uvijek su zaostajali nekoliko koraka iza urbanih središta i industrije u smislu razvoja. Ipak, u nedavno vrijeme, takvo općenito stajalište doživljava promjene. Dva ključna koncepta koja se često spominju u kontekstu ruralnog razvoja su razvoj, koji se odnosi na promjene s očekivanim prosperitetom, i globalizacija, koja se odnosi na povezivanje i očekivano sveobuhvatno oblikovanje života na planeti. Ruralnost sadrži tri dimenzije:

1. selo,
2. poljoprivreda,
3. okoliš.<sup>67</sup>

Ruralni razvoj implicira razumijevanje objektivnih promjena u strukturama tih dimenzija, koje se planiraju, očekuju i žele, s minimalnim nekontroliranim utjecajima i nepredvidivim posljedicama. Diversifikacija ruralnog gospodarstva ima ključnu ulogu jer stvara preduvjete za demografsku stabilizaciju koja je osnova održivosti svih razvojnih komponenti.

Održivost je vitalni element razvojnog procesa jer zahtijeva uravnoteženi napredak društva, gospodarstva i okoliša, osiguravajući stabilan i kontinuiran razvoj bez ugrožavanja bilo kojeg sastavnog dijela tog procesa. Krajnji cilj jasno definira razvojni put koji vodi gospodarskim, društvenim i političkim promjenama s ciljem poboljšanja kvalitete života cijele ruralne populacije.<sup>68</sup> Održivi razvoj treba težiti postizanju gospodarske učinkovitosti, socijalnog napretka i odgovornosti prema okolišu kao svojim temeljnim ciljevima.

Loše razvijeni ruralni prostor s niskom gospodarskom i društvenom razinom ne predstavlja samo problem samo za sebe, već i za šire područje. Naime, u kontekstu države, nedovoljan

---

<sup>65</sup> Obajdin, *Ruralni turizam*, URL: [http://www.slunj.hr/dokumenti/Dan%20EU-Slunj\\_ruralni%20turizam\\_9\\_5\\_2014.pdf](http://www.slunj.hr/dokumenti/Dan%20EU-Slunj_ruralni%20turizam_9_5_2014.pdf) (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>66</sup> Robinson, *Tourism and tourism policy in the European Community: an overview*, 12.

<sup>67</sup> Cifrić, *Globalizacija i ruralni razvoj*, 387.

<sup>68</sup> HMRR.hr, URL: <http://www.hmrr.hr/hr/> (pristupljeno: 5.9.2023.)

razvoj ruralnih područja predstavlja teret za ukupni razvoj zemlje, što znači da je razvoj takvih područja imperativ za svaku državu u kojoj veliki dio područja i stanovništva obuhvaćaju takva područja.

Ako se zanemari razvoj ruralnih prostora, to može rezultirati neiskorištavanjem resursne osnove i nedovoljnim iskorištavanjem postojećih strateških prednosti zbog loših strukturnih pokazatelja tih područja, te oslabljenom prostorno-funkcionalnom integracijom teritorija uslijed depopulacije značajnog dijela prostora.<sup>69</sup> Da bi se prevladali nedostaci i iskoristili prednosti, ključno je uključivanje lokalnih dionika, poticanje razvoja fleksibilnog malog poduzetništva te uspostavljanje konstruktivnih lokalnih partnerstava među različitim sektorima. Važno je naglasiti da ruralni razvoj ne treba biti važan samo zbog gospodarstva, ekonomije i tehnologije, ali i zbog očuvanja kulture određene zajednice.

U suvremenom, ubrzanom svijetu koji je obuhvaćen globalizacijom, izazovno je očuvati kulturnu baštinu i identitet ruralnih zajednica. Utjecaji globalizacijskih procesa su evidentni i na ruralnim područjima, koja su se promijenila u odnosu na prošlost. Većina tih područja bila je nerazvijena, no situacija se danas znatno popravila. Ipak, takvi napretci često vode gubitku zajedničkog identiteta. Poljoprivreda je sve manje prisutna kao aktivnost kojom se ljudi bave, posebno među mladima, što rezultira smanjenjem broja stanovnika u ruralnim područjima. Situacija se može dodatno popraviti zahvaljujući ruralnom turizmu. Hrvatska je zemlja koja raspolaže prirodnim ljepotama, ima razvijenu turističku infrastrukturu i prepoznata je kao popularna turistička destinacija.

---

<sup>69</sup> Ibid.

## 5. UTJECAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA RAZVOJ GRADA BUZETA

Obiteljsko poduzetništvo je jedno od temeljnih oblika poduzetništva u manjim gradovima. Primjer za to je i grad Buzet u kojem ima nekoliko obiteljskih poduzeća. Upravo o utjecaju obiteljskog poduzetništva na održivost grada Buzeta slijedi više u nastavku rada.

### 5.1. Opći podaci i poduzetničko okruženje grada Buzeta

Buzet je grad u središtu sjevernog dijela Istarske županije u zapadnoj Hrvatskoj, smješten u dolini rijeke Mirne. Ima ukupnu površinu od 165 četvornih kilometara i naseljeno je s 5.997 stanovnika. Nalazi se u najsjevernijem dijelu unutrašnjosti Istre, među urbanim središtima: Rijeka, Trsta i Pula.<sup>70</sup>

Slika 1 Položaj grada Buzeta u Istarskoj županiji



Izvor: Google maps: *Buzet*. URL:

[https://www.google.com/maps/place/52420,+Buzet/data=!4m2!3m1!1s0x477b5715af7643a3:0x556db77dd4a3df16?sa=X&ved=2ahUKewiAqq7Bkff\\_AhWYtqQKHTEICYkQ8gF6BAgQEAA&ved=2ahUKewiAqq7Bkff\\_AhWYtqQKHTEICYkQ8gF6BAgREAI](https://www.google.com/maps/place/52420,+Buzet/data=!4m2!3m1!1s0x477b5715af7643a3:0x556db77dd4a3df16?sa=X&ved=2ahUKewiAqq7Bkff_AhWYtqQKHTEICYkQ8gF6BAgQEAA&ved=2ahUKewiAqq7Bkff_AhWYtqQKHTEICYkQ8gF6BAgREAI) (pristupljeno: 5.9.2023.)

Buzeština je područje koje obuhvaća teritorij grada Buzeta zajedno sa svim selima i naseljima kao što su Roština, Humština, Vrhuvština, Račiština i Sovinjština.<sup>71</sup> Grad graniči s Gradskom općinom Koper u Sloveniji.

Grad je smješten na prostoru između tri velike gradske cjeline: Rijeke i Trsta od kojih je udaljen oko 50 km te Pule od 90 km. Cestovni prometni pravci osiguravaju dobru prometnu

<sup>70</sup> Službena Internet stranica grada Buzeta: *O Buzetu*. URL: <https://www.buzet.hr/buzet/o-buzetu> (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>71</sup> Ibid.

povezanost s ostalim dijelovima Istarske županije te nacionalnim i europskim prostorom. Grad je udaljen 25 km od suvremene autoceste A8 tzv. Istarskog ipsilona, što mu osigurava uključenost u mrežu autocesta u Hrvatskoj i zemljama članicama EU. Kroz Buzet prolaze cestovne prometnice državne, županijske i lokalne važnosti.<sup>72</sup>

Buzet je prepoznatljiv kao grad tartufa, jer se nalazi u području gdje raste najcjenjenija podzemna gljiva, te kao središte hrvatskog automobilizma. Na visini od 150 metara iznad plodne doline kojom teče rijeka Mirna, smjestio se povijesni grad Buzet. U njegovom podnožju, u dijelu nazvanom Fontana, razvija se noviji dio grada.<sup>73</sup> U podnožju brežuljka nalazi se, dakle, noviji dio grada Fontana.<sup>74</sup>

Područje je vrlo raznovrsno po visini, protežući se od 10 metara do preko 1000 metara nadmorske visine, što rezultira različitim klimatskim uvjetima. Dok se u dolini rijeke Mirne susreće blaga mediteranska klima, planinski dio Ćićarije ima kontinentalnu, planinsku klimu.<sup>75</sup>

Buzeština je područje koje je naseljeno još od prapovijesti, što se dokazuje nalazima kamenih predmeta u špiljama poput Golupske jame i Podrebarske špilje. Iliri su se naselili u to područje u brončanom dobu i gradili naselja ograđena zidovima na vrhovima brežuljaka.<sup>76</sup>

Tijekom povijesti, Buzet je bio pod vlašću Rimljana, a potom i Mletačke Republike. Tek 1993. godine, Buzet je dobio status grada u suverenoj Republici Hrvatskoj. Trenutno se nalazi kao jedinica lokalne samouprave, što znači da građani imaju pravo izravno ili preko izabranih tijela sudjelovati u odlučivanju o pitanjima koja se odnose na njihove lokalne potrebe i interese.<sup>77</sup>

Govoreći o Buzeštini, nemoguće je izostaviti Ćićariju, koja se često naziva "krov Istre". S obiljem šumovitih područja, lijepih travnjaka i pašnjaka, idealna je destinacija za ugodan odmor, posebno u ljetnim mjesecima, kao i za ljubitelje zimskih sportova. U dolini rijeke Mirne, uz Motovunsku šumu, nalaze se Istarske toplice, popularno lječilište koje nudi sumpornu vodu,

---

<sup>72</sup>Grad Buzet, *Strategija razvoja Grada Buzeta za razdoblje 2016.-2020.* URL: [https://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/Strategija\\_razvoja\\_Grada\\_Buzeta\\_2016-2020.pdf](https://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/Strategija_razvoja_Grada_Buzeta_2016-2020.pdf) (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>73</sup> Službena Internet stranica grada Buzeta: *O Buzetu*, URL: <https://www.buzet.hr/buzet/o-buzetu> (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>74</sup> Službena Internet stranica TZ grada Buzeta: *Gdje se nalazimo*, URL: <https://www.tz-buzet.hr/hr/o-buzetu/informacije/gdje-smo> (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>75</sup> Službena Internet stranica grada Buzeta: *O Buzetu*, URL: <https://www.buzet.hr/buzet/o-buzetu> (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>76</sup> Službena Internet stranica TZ grada Buzeta: *Povijest Buzeta*, URL: <https://www.tz-buzet.hr/hr/o-buzetu/o-nama/povijest-buzeta> (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>77</sup>Grad Buzet, *Strategija razvoja Grada Buzeta za razdoblje 2016.-2020.* URL: [https://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/Strategija\\_razvoja\\_Grada\\_Buzeta\\_2016-2020.pdf](https://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/Strategija_razvoja_Grada_Buzeta_2016-2020.pdf) (pristupljeno: 5.9.2023.)

termalne i blatne kupke, koje su korisne za liječenje reumatskih bolesti i endokrinog sustava, uzimajući u obzir izreku da "je zdravlje najveće bogatstvo čovjeka".<sup>78</sup>

Buzet je dugotrajno bio važno gospodarsko i industrijsko središte u Istarskoj županiji, ističući se kao značajno područje poduzetništva (prema broju poduzetnika, zaposlenih i ostvarenom prihodu). U kontekstu Hrvatske, Buzet se smjestio oko 50. mjesta među gradovima i općinama, dok u Istarskoj županiji zauzima otprilike 10. poziciju.<sup>79</sup>

U sljedećoj tablici prikazani su podatci iz FINA-e vezani uz strukturu grada Buzeta prema glavnim djelatnostima.

Tablica 2 Struktura gospodarstva grada Buzeta u 2020. godini

STRUKTURA PODUZETNIŠTVA GRADA BUZETA PREMA DJELATNOSTIMA (2020. GODINA)	
	UDIO
prerađivačka industrija	39,8%
Trgovina	18,7%
Građevinarstvo	13,2%
prijevoz i skladištenje	7,1%
ostale uslužne djelatnosti	6,9%
turizam i ugostiteljstvo	6,2%
poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	4,1%
informatičke i komunikacijske djelatnosti	2,4%
financijske i djelatnosti osiguranja	1,3%
stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	1,3%

Izvor: FINA, *Izveštje o poslovanju trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 1.1.2020. do 31.12.2020. godine*, URL:

[https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/imovina/Izvjestaji\\_o\\_poslovanju\\_strateskih\\_trgovackih\\_drustava/Izvjescje\\_pravne\\_osobe\\_2020.pdf](https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/imovina/Izvjestaji_o_poslovanju_strateskih_trgovackih_drustava/Izvjescje_pravne_osobe_2020.pdf) (pristupljeno: 5.9.2023.)

Iz ovih podataka vidljivo je da je prerađivačka industrija najzastupljenija u gradu Buzetu, s gotovo 40% ukupnog broja poduzetnika. Trgovina i građevinarstvo također su važne djelatnosti u gradu Buzetu. Turizam i ugostiteljstvo čine manji dio gospodarstva grada Buzeta, no budući da se grad nalazi u turistički atraktivnom području Istarske županije, ova djelatnost ima značajnu ulogu u lokalnoj ekonomiji.

Prema podacima FINA-e, u sektoru poduzetništva na području Istarske županije, tijekom proteklih godina bilježi se pozitivan trend rasta broja poduzetnika i zaposlenih. Konkretno, prema statistikama za 2020. godinu, broj aktivnih poduzetnika u Istarskoj županiji iznosio je

<sup>78</sup> Službena Internet stranica grada Buzeta: *O Buzetu*. URL: <https://www.buzet.hr/buzet/o-buzetu> (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>79</sup> Grad Buzet, *Strategija razvoja Grada Buzeta za razdoblje 2016.-2020.* URL: [https://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/Strategija\\_razvoja\\_Grada\\_Buzeta\\_2016-2020.pdf](https://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/Strategija_razvoja_Grada_Buzeta_2016-2020.pdf), str.17. (pristupljeno: 5.9.2023.)



14.117, što je porast od 4,4% u odnosu na prethodnu godinu. Istovremeno, broj zaposlenih u poduzetništvu iznosio je 70.910, što je rast od 3,8% u odnosu na prethodnu godinu. Taj pozitivan trend rasta broja poduzetnika i zaposlenih u sektoru poduzetništva u Istarskoj županiji ukazuje na povoljno gospodarsko okruženje i poticajnu poslovnu klimu u regiji.

Prema statistikama za 2020. godinu, broj aktivnih poduzetnika na području grada Buzeta iznosio je 252, što je rast od 6,8% u odnosu na prethodnu godinu. Istovremeno, broj zaposlenih u poduzetništvu na području grada Buzeta iznosio je 929, što je rast od 5,1% u odnosu na prethodnu godinu.

U usporedbi s područjem Istarske županije, u kojoj je ukupan broj aktivnih poduzetnika u 2020. godini iznosio 14.117, a broj zaposlenih u poduzetništvu bio 70.910, broj poduzetnika i zaposlenih u gradu Buzetu čini manji dio ukupnog broja poduzetnika i zaposlenih u regiji. Međutim, pozitivan trend rasta broja poduzetnika i zaposlenih u gradu Buzetu ukazuje na povoljnu poslovnu klimu u tom gradu.

Prema podacima FINA-e<sup>80</sup>, ukupni prihodi poduzetnika registriranih na području grada Buzeta u 2020. godini iznosili su 1,08 milijardi kuna. To je porast od 5,5% u odnosu na prethodnu godinu. Ovi podaci ukazuju na pozitivan trend rasta prihoda poduzetnika u gradu Buzetu, što sugerira da je gospodarsko stanje u gradu stabilno. Važno je napomenuti da se ti prihodi mogu razlikovati ovisno o različitim sektorima i djelatnostima poduzetnika, kao i o veličini i vrsti poslovanja.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku<sup>81</sup>, u 2020. godini u gradu Buzetu je bilo ukupno 3.641 stanovnika, a u istom razdoblju u pravnim osobama u gradu Buzetu bilo je zaposleno 929 osoba. Prema tome, omjer broja zaposlenih u pravnim osobama i broja stanovnika u gradu Buzetu iznosi oko 25,5%. U istoj godini, na području Istarske županije živjelo je ukupno 208.055 stanovnika, dok je broj zaposlenih u pravnim osobama iznosio 70.910, što iznosi omjer od oko 34,1%. Iz ovih podataka može se zaključiti da je omjer broja zaposlenih u pravnim osobama i broja stanovnika u gradu Buzetu manji od omjera na području Istarske županije. Međutim, valja uzeti u obzir da je Buzet manji grad u usporedbi s drugim gradovima u Istarskoj županiji te da se broj zaposlenih u pravnim osobama i broj stanovnika može razlikovati ovisno o sektoru i vrsti poslovanja. Uzimajući u obzir i druge faktore, poput rasta broja poduzetnika i prihoda poduzetnika koje smo ranije spomenuli, može se zaključiti da postoji pozitivan trend razvoja poduzetništva u gradu Buzetu.

---

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Državni zavod za statistiku, *Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2021. - Prvi rezultati*. URL: <https://dzs.gov.hr> (pristupljeno: 5.9.2023.)

U usporedbi s razinom Republike Hrvatske, omjer broja zaposlenih u pravnim osobama i broja stanovnika u gradu Buzetu i Istarskoj županiji relativno je visok. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u 2020. godini u Republici Hrvatskoj je živjelo ukupno 4.060.165 stanovnika, dok je broj zaposlenih u pravnim osobama iznosio 1.121.507, što iznosi omjer od oko 27,6%.

Stoga, može se zaključiti da je omjer zaposlenih u pravnim osobama i broja stanovnika u gradu Buzetu i Istarskoj županiji niži od omjera na razini Republike Hrvatske. Međutim, kao što sam ranije spomenuo, treba uzeti u obzir da se broj zaposlenih i poduzetnika može razlikovati ovisno o sektoru i vrsti poslovanja, kao i drugim čimbenicima poput veličine i razvijenosti gospodarstva u nekom području.

Prema podacima Hrvatske gospodarske komore<sup>82</sup>, obiteljsko poduzetništvo ima značajnu ulogu u gospodarstvu Istarske županije. Prema istraživanju provedenom 2019. godine, u Istarskoj županiji djeluje oko 8.500 obiteljskih poduzeća, što čini oko 77% svih poduzeća u županiji. Također, istraživanje je pokazalo da obiteljska poduzeća zapošljavaju oko 41.000 radnika, što čini oko 59% ukupnog broja zaposlenih u Istarskoj županiji. Obiteljska poduzeća su najzastupljenija u sektorima trgovine, turizma, građevinarstva i prerađivačke industrije.

Buzet je poznat po obiteljskim poduzećima koja su dio bogate tradicije poduzetništva u ovom gradu. Obiteljska poduzeća u Buzetu su najčešće u sektoru turizma, ali postoje i ona koja se bave proizvodnjom hrane, preradom drva i proizvodnjom namještaja. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore za 2019. godinu, obiteljska poduzeća u Buzetu su najzastupljenija u sektorima trgovine, ugostiteljstva, građevinarstva i prerađivačke industrije. Obiteljska poduzeća u Buzetu se često nasljeđuju iz generacije u generaciju, čime se čuva kontinuitet i kvaliteta proizvodnje. Također, obiteljska poduzeća često predstavljaju srce lokalne zajednice i pružaju značajan doprinos razvoju gospodarstva na lokalnoj razini.

Prema podacima FINA-e<sup>83</sup> za kraj 2020. godine, od ukupnog broja aktivnih trgovačkih društava u gradu Buzetu, 83% su mikro trgovačka društva s manje od 10 zaposlenih, što ukazuje na to da većina poduzetništva u Buzetu može biti obiteljskog karaktera.

---

<sup>82</sup> Hrvatska gospodarska komora, *Analiza stanja obiteljskog poduzetništva u Istarskoj županiji*. URL: <https://hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2021-f-web61e92db81b50d.pdf> (pristupljeno: 5.9.2023.)

<sup>83</sup> FINA, *Izješće o poslovanju trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 1.1.2020. do 31.12.2020. godine*. URL: [https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/imovina/Izvjestaji\\_o\\_poslovanju\\_strateskih\\_trgovackih\\_drustava/Izvjescje\\_pravne\\_osobe\\_2020.pdf](https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/imovina/Izvjestaji_o_poslovanju_strateskih_trgovackih_drustava/Izvjescje_pravne_osobe_2020.pdf) (pristupljeno: 5.9.2023.)

Osim toga, prema istraživanju Hrvatske gospodarske komore<sup>84</sup> iz 2019. godine o stanju obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj, 95% poduzetnika u Hrvatskoj su mikro i mala poduzeća, od kojih mnoga mogu biti obiteljska poduzeća. Stoga se može pretpostaviti da je sličan trend i u gradu Buzetu.

Prema podacima Hrvatske gospodarske komore za 2019. godinu, na području grada Buzeta djeluje oko 310 poduzeća od kojih je većina (oko 70%) mikro i mala poduzeća. Od ukupnog broja poduzeća u Buzetu, 87% su vlasništvo obitelji, što ukazuje na značaj obiteljskog poduzetništva u ovom gradu.

Iz prethodno navedenog se može zaključiti kako obiteljsko poduzetništvo ima značajnu ulogu u gospodarstvu grada Buzeta i općenito u Istarskoj županiji. U Buzetu djeluje znatan broj obiteljskih poduzeća koja su uspješna i prepoznata u svojim sektorima. Takva poduzeća su dio tradicije ovoga grada i tome je potrebno težiti i u budućnosti.

## **5.2. Utjecaj obiteljskog poduzetništva na grad Buzet**

Obiteljsko poduzetništvo igra važnu ulogu u održivosti ruralnih područja, poput grada Buzeta. Obiteljska poduzeća su često usko povezana s lokalnom zajednicom i tradicijom, te doprinose razvoju i održivosti ruralnog gospodarstva.

Obiteljsko poduzetništvo ima značajan utjecaj na grad Buzet, kako u gospodarskom tako i u društvenom smislu. Obiteljska poduzeća u Buzetu su često dugogodišnji i stabilni članovi zajednice, snažno povezani s lokalnim zajednicama i tradicijom. U gradu Buzetu, obiteljska poduzeća često su povezana s tradicionalnim proizvodima i uslugama poput proizvodnje maslinovog ulja, vina, tradicionalnih suvenira i rukotvorina te seoskog turizma. Ova poduzeća često koriste lokalne sirovine i surađuju s lokalnim proizvođačima što doprinosi održivosti ruralnog gospodarstva.

Obiteljska poduzeća u Buzetu igraju važnu ulogu u zapošljavanju lokalne radne snage, doprinose razvoju gospodarstva grada i okolice te su često važni poslovni partneri drugih poduzeća u regiji. Osim toga, obiteljska poduzeća u Buzetu često preuzimaju društvenu odgovornost i aktivno sudjeluju u raznim društvenim i humanitarnim aktivnostima u zajednici.

Osim toga, obiteljska poduzeća u Buzetu često su usredotočena na dugoročni razvoj i zadržavanje radne snage u lokalnoj zajednici, čime se doprinosi održivosti i razvoju ruralnog područja.

---

<sup>84</sup> Hrvatska gospodarska komora, *Analiza stanja obiteljskog poduzetništva u Istarskoj županiji*. URL: <https://hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2021-f-web61e92db81b50d.pdf> (pristupljeno: 5.9.2023.)

Utjecaj obiteljskog poduzetništva u Buzetu može se vidjeti i kroz tradicionalne obrte i zanate koji su često dio obiteljskih poduzeća i koji su dio bogate kulturne baštine ovog kraja. Stoga je podrška obiteljskom poduzetništvu važna za daljnji razvoj i održivost grada Buzeta i okolice.

Ukratko, obiteljsko poduzetništvo ima značajan utjecaj na razvoj i održivost ruralnih područja poput grada Buzeta, te predstavlja važan čimbenik u očuvanju tradicije i kulture te dugoročnom razvoju lokalne zajednice.

## **6. OBITELJSKO PODUZEĆE PILANA FLEGO D.O.O.**

Iz analize prethodno navedenih podataka vidljivo je kako u gradu Buzetu postoji nekoliko uspješnih obiteljskih poduzeća. Jedno od tih poduzeća je i pilana Flego d.o.o., čija je dugogodišnja tradicija utjecala i na kvalitetu njihova poslovanja. Više o ovoj pilani bit će analizirano u nastavku rada.

### **6.1. Osnutak poduzeća pilana Flego d.o.o.**

Poduzeće Pilana Flego d.o.o. je započelo sa radom 1992. godine, kada je osnivač Mario Flego već bio pred mirovinom. Cijeli svoj radni vijek razmišljao je o osnivanju obiteljskog biznisa i u tome mu je pomogla obitelj: majka, supruga te troje djece. Obiteljski posao započeo je administrativnim poslovima. Nakon nekoliko godina kad je posao krenuo, poduzeće se proširilo te dobilo svoja prva dva zaposlenika, od kojih jedan u poduzeću radi već 30 godina te je odgovoran za organizaciju posla. Poduzeće se također preselilo u veći prostor.

Kako su djeca odlazila od kuće, drugu generaciju poduzetnika čini najmlađi sin Ivan Flego kojem danas pomaže supruga Neda Flego, kći Ivona Flego te po potrebi ostale dvije kćeri. Ivan je u nekoliko godina iz malog obiteljskog posla napravio poduzeće sa 20 zaposlenih, te je proširio poslovanje i počeo se baviti sve različitim poslovima.

Nakon smrti osnivača, Ivan Flego u potpunosti preuzima obiteljsko poduzeće Flego d.o.o te vodi sve poslove vezane uz poslovanje, organizaciju i upravljanje ovom pilanom.

### **6.2. Poslovanje, organizacija i upravljanje pilane Flego d.o.o.**

Poduzeće „Flego“ d.o.o. smjestilo se na početku sela Štrped nekoliko kilometra udaljenom od grada Buzeta. Lokacija je odabrana jer se cijela obitelj nalazila u Štrpedu a zaposlenici su živjeli u Buzetu i njegovoj okolini. U vrijeme kad se poduzeće širilo, granični prijelaz Požane i Sočerga je propuštao kamione, što je danas zakonom zabranjeno, a veliki broj proizvoda se izvezio u Italiju te je vlasnicima izvoz proizvoda preko tog graničnog prijelaza i bio motivacija za početak rada. Također, obitelj je imala svoje zemljište za izgradnju i širenje poslovanja. Lokacija je vrlo dobra zbog toga jer se nalazi u središtu Istre. Svi su gradovi relativno blizu, također se nalaze blizu granice s Italijom i Slovenijom što predstavlja veliku prednost za poduzeće.

U vrijeme osnutka poduzeća proizvodnja se odvijala u kući vlasnika, no kasnije je trebalo naći prigodno mjesto pa je Ivan na početku sela Štrped sagradio dvije hale te u njih smjestio razne strojeve za preradu drva.

Trenutno glavni proizvod koji pilana proizvodi su palete koje se prodaju različitim tvrtkama kao npr. Hempel, Rockwool, Calucem, Karton pak, Dur te nekim manjim potrošačima paleta.

Uz palete prije nekoliko godina pokrenuta je i proizvodnja peleta te je prije kupnje stroja proširen prostor za rad. Proizvodnja peleta iz godine u godinu raste te se širi, Flego d.o.o. glavni je proizvođač za građane grada Buzeta, zgradu Općine Buzeta, osnovnu školu „Vazmoslav Gržalja“ Buzet te ostale kupce.

Jedno od većih ulaganja poduzeća bilo je ulaganje u nabavku stroja za sječku kako bi se riješili otpada koji nastaje prilikom izrade paleta i prodali isti taj otpad različitim kupcima diljem Europe. Također u ponudi se može pronaći različito drvo za ogrjev kućanstva ili ostalih prostorija.

### **6.3. Utjecaj obiteljskih odnosa na poslovanju pilane Flego d.o.o.**

Pilana Flego d.o.o. smatra da je važno prilagoditi potrebna pravila odnosa s članovima obitelji i učiniti ih drugačijima od onoga što se primjenjuje kod kuće. Zaposlenici pilane Flego d.o.o. zato smatraju kako je važno pridržavanje propisanih postupaka kako bi poslovanje teklo nesmetano. Temelj obiteljskih odnosa u pilanu Flego d.o.o. čine Ivan Flego kojem u poslovanju pomažu žena Neda Flego, kći Ivona Flego te po potrebi ostale dvije kćeri.

Iako se u praksi smatra da roditelji nisu nužno najbolji šefovi svojoj djeci jer se djeca pod njihovim vodstvom možda neće pokazati kao pravi profesionalci u pilani Flego d.o.o. to nije slučaj jer svi prethodno navedeni članovi pokazuju dovoljnu razinu profesionalnosti u poslovanju.

Obiteljski odnosi u poslovanju pilane Flego d.o.o. se temelje na transparentnom poslovanju. Iz pilane Flego d.o.o. ističu kako je tijekom prijelaza od uvođenja u posao do potpune integracije pojedinca koji se uključuje u posao potrebno pridržavati se specifičnih pravila, kako se zaposlenik koji je ujedno i član obitelji ne bi odvajao od drugih zaposlenika koji nisu članovi obitelji.

U pilani Flego d.o.o. do sada nije zabilježeno izravno zapošljavanje, bez ikakvog formalnog uvođenja ili bez praćenja bilo kakvog važnog procesa imenovanja, a iz pilane Flego d.o.o. i ističu kako takvu praksu neće primjenjivati ni u budućnosti jer smatraju da svaki zaposlenik mora proći određeni put napretka u poslovanju.

#### **6.4. Marketinške aktivnosti pilane Flego d.o.o.**

Marketinške aktivnosti su posebno važne za promociju poduzeća. Poduzeća općenito promoviraju svoju marku, proizvode i usluge tako što identificiraju klijente i pronalaze načine da im se približe s ciljem plasiranja svojih proizvoda ili usluga.

Flego d.o.o. uz svoje višegodišnje stalne kupce uvijek teži novim klijentima i izazovima. Kako bi ova pilana došla do novih kupaca koristi oglašavanje. Promovira se na različitim medijima kao što su društvene mreže, novine te reklame. Također, važno je navesti kako je poduzeće učlanjeno u Hrvatsku gospodarsku komoru (HGK) te Udruženje samostalnih obrtnika Buzet. Flego d.o.o. posjećuje i sudjeluje na raznim sajmovima i prezentacijama kako bi se čulo za njih.

Valja istaknuti i kako postoji nekoliko načina putem kojih se može dodatno unaprijediti poslovanje pilane Flego d.o.o. uz pomoć promocije. Jedan od načina je stvaranja modela digitalnog marketinga. Naime sama nepovezanost između web stranice, aplikacije te društvenih mreža pojedinog poduzeća može dovesti do manjeg broja potencijalnih pojedinaca koji bi se na neki način povezali sa pilanom. Upravo su prethodno navedeni elementi (web stranica, aplikacije i društvene mreže) ključni alati za promociju stoga je model digitalnog marketinga nužan kako bi ih povezao. Sve to je važno kako bi ljudi čuli za pilanu te kako bi saznali detaljnije informacije o njoj, što sve može utjecati na smanjenje rizika u poslovanju povezanog s manjom informiranosti javnosti.

Pilana Flego d.o.o. mora raditi na povećanju informiranosti javnosti putem društvenih mreža jer na taj način, osim što informira javnost i time utječe na građane grada Buzeta, može i poboljšati vlastito poslovanje. Potonje se može postići boljim predstavljanjem potencijalnim partnerima, dobavljačima i drugim dionicima poslovanja, ali i privlačenjem kvalitetnijih zaposlenika koji će, prije nego se prijave na otvoreni natječaj ove pilane, moći saznati sve što ih zanima o njoj.

Uz to bitno je odrediti budžet za promociju kako bi ista bila uspješna te kako bi u konačnici uistinu dovela do rezultata u poslovanju. Uz to bitno je stvoriti strategiju korisnog sadržaja putem koje bi se promotivna poruka usmjerila ka ključnim dionicima kojima je namijenjena. Iz tog razloga je za sva poduzeća, pa tako i za pilanu Flego d.o.o., nužno ulaganje dodatnog napora u stvaranje originalne promotivne poruke koja bi dovela do privlačenja najboljih zaposlenika i partnera te do izgradnje čvršćeg odnosa sa postojećim partnerima.

## 6.5. Analiza konkurenata pilane Flego d.o.o.

Bez konkurencije tržišna utakmica ne bi postojala jer bi se radilo o monopolu. Ipak, kako monopol ovdje nije slučaj jer u Hrvatskoj postoji više pilana, analizom konkurencije su analizirana dva najveća konkurenta ove pilane.

Tablica 1 Analiza konkurencije pilane Flego d.o.o

<b>KONKURENTI</b>			
	<b>FLEGO D.O.O.</b>	<b>OBRT ZA PROIZVODNJU PILJENE GRAĐE I IMPREGNACIJU DRVA PILANA IVOLI</b>	<b>D.O.N.I.S</b>
BROJ ZAPOSLENIH	19	17	32
GODIŠNJI PRIHOD	10 mil.	12 mil.	12,5 mil.
PROIZVODNI ASORTIMAN	Paleta, peleti, sječka, rezana građa	Paleta, rezana građa, elementi za palete	Paleta, rezana građa, elementi
TRŽIŠTE NA KOJEM POSLUJU	Hempel, Rockwool, Calucem, Duran, Karton – pak, Pab Akrapović	Rockwool, TDR, Kamen Pazin, Duran, Feroplast, Bifix	Rockwool, Italija, Fantoni
PODACI O VLASNIČKOJ STRUKTURI	1/1 Ivan Flego	1/1 Marino Foško	Mirjana Fabris
NASLJEĐIVANJE	Od oca Maria Flego Ivan Flego	Marija Foško Marino Foško Lara Foško	2007. Jedini vlasnik Mirjana Fabris

Izvor: izrada autora rada

Najveći konkurenti pilane Flego d.o.o. imaju jednaku strukturu poslovanja kao i pilana Flego d.o.o. kada je u pitanju nasljeđivanje. Sadašnji vlasnici pilane Ivoli, kao i pilane D.O.N.I.S. su naslijedili poslovanje od starijih članova svoje obitelji. Ipak, razlika postoji u prihodima. Iako, obje konkurentne pilane imaju sličan godišnji prihod, valja istaknuti kako pilana Ivoli ima puno manje zaposlenih od pilane D.O.N.I.S., njih 17 naspram 32 zaposlena u pilani D.O.N.I.S.. Iako pilana Flego d.o.o. ima nešto manji godišnji prihod od konkurenata, valja istaknuti da je bolja po omjeru prihoda i broja zaposlenih od pilane D.O.N.I.S. Sve tri pilane nude slične proizvode, što je vidljivo u prethodno prikazanoj tablici.

Na temelju analize konkurencije se može zaključiti kako pilana Flego d.o.o. održava korak s konkurencijom, ali i kako postoji mogućnosti za napredak. S obzirom da sve tri pilane posluju, u određenom dijelu poslovanja, na istom tržištu (Rockwool), pilana Flego d.o.o. bi trebala iskoristiti aktivnosti promocije za veće oglašavanje, rast informiranosti javnosti te općenito poboljšanje poslovanja, kako bi stekla konkurentsku prednost pred konkurentima.



## 6.6. Poslovanje pilane Flego d.o.o. kroz PEST i SWOT analizu

U svrhu boljeg razumijevanja u nastavku su analizirane PEST i SWOT analiza. PEST analiza razmatra ključne političko – pravne, sociokulturne, tehnološko – društvene te ekonomske aspekte poslovanja.

Tablica 2 - PEST analiza poslovanja pilane Flego d.o.o.

PEST	
<u>Političko – pravni aspekti:</u> - Zakon o uvjetima i načinu osnivanja pilana i obavljanja djelatnosti rezanja drveta - Zakon o prostornom uređenju Ostali akti: - Smjernice za siguran rad u pilani	<u>Sociokulturni aspekti:</u> - Otvaranje novih prilika za rast poslovanja - Širenje poslovanja poboljšava vezu između građana grada Buzeta i pilane
<u>Tehnološko – društveni aspekti:</u> - Nova računala i još brži sustavi za podršku poslovanju - Unaprijeđene poslovanja	<u>Ekonomski aspekti:</u> - Ekonomski rast utječe na poslovanje - Porast zaposlenosti zbog povećanja opsega poslovanja

Izvor: izrada autora rada

U tablici 4 se mogu vidjeti političko pravni aspekti koji su dio vanjskog okruženja, jer su to prvenstveno zakoni koje određuje država a koji uređuje sam rad pilane, pa su kao takvi dio vanjskog okruženja. Potom ekonomski aspekti su također dio vanjskog okruženja jer je to primjerice svjetska ekonomska kriza koja diktira ekonomski rast ili pak, na što se kao takvo ne može utjecati.

Zatim sociokulturni aspekti mogu biti i vanjsko i unutarnje okruženje. Ako se razmatraju kao vanjsko okruženje tada je bitno spomenuti samo širenje poslovanja pilane koje ukoliko se dogodi dovodi do poboljšavanja veze između građana grada Buzeta i pilane u vidu bolje informiranosti građana. S druge strane ako se sociokulturni elementi promatraju kao unutarnje okruženje tada se to odnosi na same prilike koje se nude za rast poslovanja pilane. Za kraj tehnološko – društveni aspekti se u najvećoj mjeri odnose na nova računala i još brže sustave za podršku poslovanju što bi dovelo do bržeg obavljanja administrativnih i drugih aspekata poslovanja pilane.

U nastavku slijedi SWOT analiza kojom se analiziraju uvjeti unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća.

Tablica 3 - SWOT analiza pilane Flego d.o.o.

<b>SWOT</b>	
<p><b>SNAGE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dugoročno poslovanje pilane</li> <li>-Dobri odnosi među zaposlenicima</li> <li>-Dobre poslovne strategije</li> </ul>	<p><b>PRILIKE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Širenje djelatnosti</li> <li>- Lakše povezivanje sa stranim zemljama</li> </ul>
<p><b>SLABOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne postojanje gotovo nikakvih marketinških aktivnosti koje bi promovirale poslovanje</li> <li>- Lokacija</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Konkurencija</li> <li>- Zatvaranje sve većeg broja poduzeća u malim gradovima kao što je Buzet, zbog internacionalizacije tržišta</li> </ul>

Izvor: samostalna izrada

Tablica 5 prikazuje razrađenu SWOT analizu pilane Flego d.o.o. Glavna snaga pilane Flego d.o.o. je dugoročno poslovanje pilane, što pilana može iskoristiti za širenje djelatnosti, koje se ističe kao najveća prilika u poslovanju. Najveća prijetnja za ovu pilanu su prethodno opisani konkurenti, a činjenica, da u poslovanju pilane Flego d.o.o. ne postoje gotovo nikakve marketinške aktivnosti koje bi promovirale poslovanje, dodatno ugrožava poslovanje. Na temelju PEST i SWOT analize poslovanja pilane Flego d.o.o. se može zaključiti kako ova pilana posluje dobro, no postoji puno mjesta za napredak kako bi samo poslovanje bilo još bolje i kako bi sama pilana što lakše prebrodila rizike u poslovanju.

### **6.7. Važnost pilane Flego d.o.o. za grad Buzet**

Djelatnici su neizostavni dio poduzeća Flego d.o.o., bez njih ne bi se moglo krenuti u proizvodnju i stvaranje profita. U pilani „Flego“ zaposleno je 20 osoba, 15 muškaraca i 5 žena, većinom s područja garada Buzeta ili šireg područja Bužeštine. Flego d.o.o. također surađuje sa lokalnim stanovništvom i tvrtkama u nabavi drva te ostalog materijala za proizvodnju, svoje proizvode prodaje lokalnom stanovništvu, Gradu Buzetu te samim time pokušava što više i bolje ruralno područje grada Buzeta održati živim i konkurentnim na tržištu.

Pilane smještene u ruralnim zajednicama su uvelike pod utjecajem kriza koje su se kroz povijest događale. Konkretno, smanjena potražnja za drvom i proizvodima od drva koji je

proizašao iz ekonomske krize, koja je uključivala teški kolaps tržišta, utjecao je na šumsku industriju, uzrokujući zatvaranje brojnih poduzeća iz sektora šumarske industrije. Ipak, pilana Flego d.o.o. posluje i dalje, iako je i njeno poslovanje bilo ugroženo financijskom krizom 2008. godine.

Planovi poduzeća Flego d.o.o. za budućnost su uglavnom vezani za povećanje proizvodnje paleta i ogrijeva te otvaranje vlastite prodavaonice i dostave svojih proizvoda, samim time pilana bi omogućila otvaranje još nekoliko radnih mjesta.

Jedna od ideja također je otvoriti nešto potpuno novo, nevezano s drvnom industrijom, pokušati se usmjeriti na ugostiteljstvo i turizam, povećanje radnih mjesta i zapošljavanje.

## ZAKLJUČAK

Zaključno se može reći da obiteljsko poduzetništvo ima značajan utjecaj na održivost ruralnih područja. U radu je istraženo općenito o poduzetništvu te posebno o obiteljskom poduzetništvu kao obliku poslovanja koje ima svoje specifičnosti i prednosti. Nadalje, razmotren je koncept održivog ruralnog razvoja te različiti načini na koje se ruralna područja mogu održati i unaprijediti, uključujući razvoj ruralnog turizma. Poseban naglasak u radu stavljen je na organizaciju obiteljskog poduzeća u funkciji održivosti ruralnog područja, i shodno tome kao primjer je analiziran utjecaj Pilane Flego d.o.o. na grad Buzet u Istarskoj županiji.

Organizacija obiteljskog poduzetništva može biti ključna za održivost ruralnih područja, jer ona može stvoriti nova radna mjesta, poboljšati kvalitetu života lokalne zajednice i pridonijeti ekonomskom razvoju područja. Obiteljska poduzeća u ruralnim područjima često su povezana s tradicionalnim zanatima, poljoprivredom, proizvodnjom hrane i turizmom, što su važni sektori koji često čine okosnicu lokalne ekonomije.

Organizacija obiteljskog poduzetništva u funkciji održivosti ruralnih područja može uključivati razne aktivnosti. Primjerice, promicanje održivog korištenja prirodnih dobara, na primjer voda, tlo i šuma, kako bi se osigurao dugoročni opstanak poduzeća i zajednice. Također, obiteljska poduzeća mogu surađivati s lokalnim dionicima i drugim poduzećima kako bi se poboljšala infrastruktura i usluge u ruralnim područjima. Uz to, organizacija obiteljskog poduzetništva u ruralnim područjima može uključivati obrazovanje i mentorstvo za sljedeću generaciju poduzetnika, što može u konačnici pridonijeti osiguravanju kontinuiteta poduzeća i održavanju lokalne ekonomije.

Analizirajući utjecaj obiteljskog poduzetništva na održivost grada Buzeta i Istarske županije, zaključujemo da obiteljska poduzeća imaju važan doprinos gospodarskom rastu i razvoju ovog područja, kao i očuvanju kulturne baštine i tradicije. Kao dio zajednice, obiteljska poduzeća često imaju i društveno odgovornu ulogu te se aktivno uključuju u lokalne inicijative.

Obiteljsko poduzeće Pilana Flego d.o.o. u gradu Buzetu već dugi niz godina predstavlja jedno od važnih gospodarskih čimbenika u ovom ruralnom području. Ovo poduzeće se bavi proizvodnjom različitih vrsta drvnih proizvoda, od piljene građe do paleta, peleta, sječke, te izvozi svoje proizvode na tržišta diljem Europe. Pilana Flego d.o.o. posluje na način koji naglašava održivost i zaštitu okoliša, te koristi samo certificirano drvo iz održivo upravljanih šuma. Osim toga, poduzeće je uspješno primijenilo koncept kružne ekonomije u svom poslovanju, gdje se materijali i otpadna tvar koriste kao sirovina u drugim proizvodima. Kao obiteljsko poduzeće, pilana Flego d.o.o. aktivno je uključena u lokalnu zajednicu, surađuje s

drugim poduzećima i organizacijama u Buzetu i okolici te zapošljava lokalno stanovništvo, što pozitivno utječe na održivost ruralnog područja grada Buzeta. Očekivanja za poslovanje Pilane Flego d.o.o. u budućnosti su pozitivna, s obzirom na rastuću potražnju za ekološki prihvatljivim proizvodima i konceptom održivog razvoja koji postaje sve važniji u poslovnom svijetu. Osim toga, poduzeće kontinuirano ulaže u modernizaciju i unapređenje proizvodnje te razvija nove proizvode, što će dodatno poboljšati njihovu konkurentnost i tržišnu poziciju.

U konačnici, organizacija obiteljskog poduzetništva u funkciji održivosti ruralnih područja treba biti usmjerena na stvaranje dugoročno održive ekonomije koja može osigurati dobrobit lokalne zajednice.

## BIBLIOGRAFIJA

- Antolović, K., *Obiteljsko poduzetništvo*. Završni rad. Pula: Fakultet Ekonomije i turizma Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017.
- Bakotić i sur., *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Ekonomski fakultet, 2016.
- Buble, M., *Management malog poduzeća*. I. dio. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2003.
- Bulog, I., Kružić, D. *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2012.
- Business Jargons: *Family Business*, URL: <https://businessjargons.com/family-business.html>
- Bušljeta Tonković, A., etc., *Koga (p)održava održivi razvoj: prinosi promišljanju održivosti ruralnih područja u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2017.
- Carlock, S.R. i sur., *Strategic Planning for the Family Business*. Palgrave: Parallel Planning to Unify the Family and Business, 2001.
- Cifrić, I., Globalizacija i ruralni razvoj. *Sociologija i prostor*; 2000., 146: 387.-405.
- Čovo, P., *Održivo poduzetništvo*. Nastavni materijali: Zadar: Odjel ekonomije Sveučilišta u Zadru, 2007.
- Črnjar, M., Črnjar, K., *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2009.
- Črnjar, M., *Ekonomika i politika zaštite okoliša*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2002.
- Drljača M., *Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja*, 2012., URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept\\_odrivog\\_razvoja\\_i\\_sustav\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf)
- Državni zavod za statistiku, *Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2021. - Prvi rezultati*, 2021., URL: <https://dzs.gov.hr>
- Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D., *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća, Učenje za poduzetništvo* 2(2), 2012., 95-101.
- FINA, *Izješće o poslovanju trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 1.1.2020. do 31.12.2020. godine*, 2021., URL: [https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/imovina/Izvjestaji\\_o\\_poslovanju\\_strateskih\\_trgovackih\\_drustava/Izvjescje\\_pravne\\_osobe\\_2020.pdf](https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/imovina/Izvjestaji_o_poslovanju_strateskih_trgovackih_drustava/Izvjescje_pravne_osobe_2020.pdf)

- Fljorhar, D., *Životni ciklus poduzeća* [završni rad]. Pula: Sveučilište u Puli, 2009.
- Google maps: Buzet, 2011., URL: [https://www.google.com/maps/place/52420,+Buzet/data=!4m2!3m1!1s0x477b5715af7643a3:0x556db77dd4a3df16?sa=X&ved=2ahUKEwiAqq7Bkff\\_AhWYtqQKHTEICYkQ8gF6BAGQEAA&ved=2ahUKEwiAqq7Bkff\\_AhWYtqQKHTEICYkQ8gF6BAGREAI](https://www.google.com/maps/place/52420,+Buzet/data=!4m2!3m1!1s0x477b5715af7643a3:0x556db77dd4a3df16?sa=X&ved=2ahUKEwiAqq7Bkff_AhWYtqQKHTEICYkQ8gF6BAGQEAA&ved=2ahUKEwiAqq7Bkff_AhWYtqQKHTEICYkQ8gF6BAGREAI)
- Grad Buzet, *Strategija razvoja Grada Buzeta za razdoblje 2016.-2020.*, 2015., URL: [https://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/Strategija\\_razvoja\\_Grada\\_Buzeta\\_2016-2020.pdf](https://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/Strategija_razvoja_Grada_Buzeta_2016-2020.pdf)
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A., *Poduzetništvo*, Zagreb: MATE
- HMRR.hr, URL: <http://www.hmrr.hr/hr/>
- Horvat, Đ., Kovačić, M., *Menadžment u malom poduzetništvu*. Zagreb: Cera Prom d.o.o., 2004.
- Hrvatska enciklopedija. *Poduzetništvo*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48956>
- Hrvatska gospodarska komora., *Analiza stanja obiteljskog poduzetništva u Istarskoj županiji*, 2019., URL: <https://hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2021-f-web61e92db81b50d.pdf>
- Hunjet, A., Kozina, G., *Osnove poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever; Sveučilišni centar Varaždin, 2014.
- Kantar, S., *Razvoj održivoga ruralnog turizma : Potencijal Koprivničko-križevačke županije*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet, 2016.
- Kolaković, M., *Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija*, Zagreb, 2006.
- Kružić, D., *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF-plus, 2004.
- Kružić, D., *Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. Ekonomska misao i praksa*; 1(2), 2007.
- Kuliš, A., *Inovacije i poduzetništvo*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2016.
- Kutnjak, G. *Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva*, *Poslovna izvrsnost*, 4 (2), 2010., 79-90.
- Lukić, A., *O teorijskim pristupima ruralnom prostoru. Hrvatski geografski glasnik*; 72(2), 2010., 49-75.

- Mežnarić, D., *Analiza troškova životnog ciklusa proizvoda*, 2017., URL: <https://core.ac.uk/reader/198086670>
- Mikušova, M., Friedrich, V., Horvathova, P., *Who is More Sustainable? Family Business or Non-Family Business? Czech Evidence*, *Sustainability*; 12, 2020., 1.-26.
- Miočić, J., *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma*, *Oeconomica Jadertina*; 9(2), 2019.
- Northouse, P.G., *Vodstvo-teorija i praksa*, Zagreb: MATE, 2010.
- Podunajec, L., *Obiteljsko poduzetništvo*. Završni rad. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2016.
- Pupovac, D., *Održivi razvoj - novo lice ekonomije*, *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline* 24(2-3), 2016., 103.-124.
- Rajsman, M., Petričević, N., Marjanović, V., *Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj*. *Ekonomski vjesnik*; 26 (1), 2013., 250-262.
- Robinson, G. *Tourism and tourism policy in the European Community: an overview*, *International Journal of Hospitality Management*; 12(1), 1993., 12-20.
- Ružić, P., *Analiza posebnosti i percepcije ruralnog turizma Istre*, *Ekonomski misao i praksa*; 21(1): 2012., 217-239.
- Ružić, P., *Ruralni turizam Istre*, Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, 2019., str. 12.
- Sikavica, P., *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
- Službena Internet stranica Europske unije, Europska komisija: *Family business*, URL: [https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en)
- Službena Internet stranica grada Buzeta: *O Buzetu*. URL: <https://www.buzet.hr/buzet/o-buzetu>
- Službena Internet stranica TZ grada Buzeta: *Gdje se nalazimo*. URL: <https://www.tz-buzet.hr/hr/o-buzetu/informacije/gdje-smo>
- Službena Internet stranica TZ grada Buzeta: *Povijest Buzeta*. URL: <https://www.tz-buzet.hr/hr/o-buzetu/o-nama/povijest-buzeta>
- Škrtić, M., Mikić, M., *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija, 2011.
- Škrtić, M., *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2006.
- Teklic.hr, *Novi trend u Europi: sve više obrazovanih i emancipiranih mladih ljudi napušta gradove i seli u ruralna područja*, 2017., URL:



[https://www.teklic.hr/trend/novi-trend-u-europi-sve-vise-obrazovanih-i-  
emancipiranih-mladih-ljudi-napusta-gradove-i-seli-u-ruralna-podrucja/](https://www.teklic.hr/trend/novi-trend-u-europi-sve-vise-obrazovanih-i-<br/>emancipiranih-mladih-ljudi-napusta-gradove-i-seli-u-ruralna-podrucja/)

- Udovičić, A, *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*, Učenje za poduzetništvo; 1(1), 2011.
- Valueaddedcoaching.com: *Family business ownership*, URL: <https://www.valueaddedcoaching.com/family-business-management/family-business-ownership.html>
- Weihrich, H., Koontz, H., *Menadžment*. Zagreb: Mate, 1998.
- Woods, M., *Rural Geography: Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring*. London, UK: SAGE Publications Ltd, 2005.

## POPIS SLIKA

Slika 1 Preklapanje interesa obitelji i poduzeća.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 2 Struktura vlasništva, uključenosti i ostvarivanje uloga u poduzeću – trokružni model obiteljskog poduzeća .....	15
Slika 3 Životni ciklusa poduzeća .....	18
Slika 4 Položaj grada Buzeta u Istarskoj županiji .....	31

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tablica 2 Struktura gospodarstva grada Buzeta u 2020. godini	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tablica 3 Analiza konkurencije pilane Flego d.o.o.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tablica 4 PEST analiza poslovanja pilane Flego d.o.o. ....	42
Tablica 5 SWOT analiza pilane Flego d.o.o. ....	43