

# Obiteljsko poduzetništvo

---

**Kapelac, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:808009>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*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**

**Andrea Kapelac**  
**Obiteljsko poduzetništvo**  
**Family entrepreneurship**

Završni rad

Zabok, 2024.

**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 poduzeništvo**  
**Family entrepreneurship**

Završni rad

Kolegij:	<b>Poduzetnički menadžment i inovacije</b>	Student:	<b>Andrea KAPELAC</b>
Mentor:	Izv. prof. dr. sc. <b>Elena RUDAN</b>	Matični broj:	<b>23191/15</b>

Zabok, rujan 2024.



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

**Andrea Kapelac**

(ime i prezime studenta)

**23191/15**

(matični broj studenta)

Obiteljsko poduzetništvo

(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, \_\_\_\_\_ 30.8.2024. godine \_\_\_\_\_

*A. Kapelac*

Potpis studenta

## Sažetak

Obitelj je temelj svakoga društva. Pokretanje obiteljskog poduzeća je mnogima smisleni korak prilikom ulaska u poslovanje zbog stabilne podrške svojih najmilijih, te stabilnosti zbog samog funkcionalnog poznavanja ljudi sa kojima pokreću isti. Unutar svakog poslovanja najbitnija je podrška obitelji, dok u obiteljskom poduzeću obitelj ima mnoge blagodati kao što su sigurno radno mjesto, stabilna primanja, te mogućnost implementacije vlastitih poslovnih ideja. Još u doba stare Antike obiteljska poduzeća su imala veliku važnost, iako nisu nosili sami naziv obiteljskog poduzeća. Kroz povijest cijela obitelj je zajedničkim snagama sudjelovala u uzgoju i poljoprivredi kako bi osigurali egzistenciju same obitelji. Modernizacijom obiteljska poduzeća šire svoje sfere poslovanja od uzgoja i poljoprivrede, te se počinju baviti raznim proizvodnjama, koje svojim rastom postaju poznati i na svijetskom tržištu kao što su IKEA, obitelj Heineken, obitelj Werner (DM), i mnoge druge. Za uspješnost unutar poslovanja obiteljskog poduzeća zaslužna je cijela obitelj, te se može zaključiti koliko je bitno za samo poslovanje imati međusobno razumjevanje i prihvaćanje ideja mlađih generacija kako bi poslovanje bilo održivo na današnjem brzorastućem i brzomjenjajućem tržištu.

Ključne riječi: poduzetništvo; obiteljsko poduzetništvo; poslovanje.

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	1
<b>1. Pojmovno određenje poduzetništva</b>	2
1.1. Poduzetništvo kroz povijest	4
1.2. Poduzetnik i vrste poduzetnika	6
1.3. Ključne osobine uspješnog poduzetnika	9
1.4. Poduzetnički poticaji	12
1.5. Rizici u poduzetništvu	14
1.6. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo	16
<b>2. Obiteljsko poduzetništvo</b>	22
2.1. Povijest i strukturna podjela obiteljskog poduzeća	25
2.2. Tipovi obiteljskih poduzeća	27
2.3. Resursi obiteljskih poduzeća	29
2.4. Prednost i nedostaci obiteljskog poduzetništva	31
2.5. Značaj i primjeri obiteljskih poduzeća	33
<b>3. Primjer obiteljskog poduzeća u poslovanju tvrtke „Miško“ obrt za pekarstvo</b>	36
3.1. Opći podaci o poduzeću	36
3.2. Povijest nastanka poduzeća	37
3.3. Poslovanje i razvoj poduzeća	37
3.4. Vizija daljnjeg razvoja	38
<b>Zaključak</b>	40
<b>Bibliografija</b>	42
<b>Ilustracija</b>	45

## Uvod

Ovaj završni radi obuhvaća temu pod nazivom „Obiteljsko poduzetništvo“ i nastoji na konkretnom primjeru poslovanja obrta za pekarstvo „Miško“ prikazati pozitivne i negativne strane obiteljskog poduzetništva. Obiteljsko poduzetništvo je najstariji oblik poslovanja, iako ga tada nisu klasificirali kao takvo. Oduvijek je cijela obitelj radila zajedničkim snagama/resursima u svrhu poboljšanja kvalitete cijele zajednice. Za bilo kakvo pokretanje vlastitog posla iznimno je bitna obitelj i zajednica, dok unutar obiteljskih poduzeća obitelj sudjeluje u svim direktnim i indirektnim sferama poslovanja i poboljšanja poduzeća.

Završni rad sastoji se od tri poglavlja. U prvom djelu rada opisuje se pojmovno određenje poduzetništva kroz povijesni razvoj poduzetništva, vrste poduzetništva, ključne osobine jednog poduzetnika, koji su poticaji prilikom osnivanja vlastitog poduzeća, rizici, te prednosti i mane poslovanja.

Drugi dio završnog rada fokusira se na samom obiteljskom poduzetništvu, pokušavajući pobliže prikazati prirodu i strukturu obiteljskog poduzetništva, podijeliti obiteljska poduzeća kroz tipologiju, razjasniti resurse obiteljskih poduzeća, ograničenja, te sam značaj kojeg obiteljska poduzeća imaju na lokalnu zajednicu a i šire.

U završnom djelu rada, kroz poslovanje obrta za pekarstvo „Miško“, istražuje se poslovanje obiteljskog poduzeća kroz prizmu teorijskih spoznaja. Cilj završnog rada je detaljno prikazati prednosti i mane obiteljskog poduzetništva, u svrhu poboljšanja i inspiracije drugih obiteljskih poduzeća.

# 1. Pojmovno određenje poduzetništva

Poduzetništvo se ističe kao fenomen star koliko i ljudsko društvo, a pojmovi poduzetnik i poduzetništvo postali su osnovni termini koji se svakodnevno koriste u različitim sferama života, posebno u kontekstu ekonomskog razvoja. Poduzetništvo je opisano kao kontinuirani proces stvaranja i inovacije. Poduzetnici teže mijenjanju postojećih normi, usmjeravajući se na efikasnost i bolji način obavljanja poslova. Njihov rad uključuje preuzimanje rizika uz motivaciju postizanja dobiti kroz inovativne projekte. Sve je veća važnost poduzetništva u globalnom kontekstu, a posebno u manje razvijenim i tranzicijskim zemljama. Globalizacija i demokratski procesi omogućuju zemljama da kroz poduzetništvo ubrzaju svoj gospodarski razvoj. Ovakva perspektiva na poduzetništvo ukazuje da je ono dinamičan proces ključan za gospodarski rast i razvoj, ne samo u razvijenim nego i u manje razvijenim zemljama. Koncept poduzetništva naglašava njegovu važnost u razvoju društva, a posebno gospodarskog napretka.<sup>1</sup>

Poduzetništvo je izuzetno složen i multidisciplinarni koncept koji se proteže kroz različite aspekte društva i predstavlja temelj ekonomskog razvoja. Poduzetništvo se ne ograničava samo na osnivanje novih poduzeća, već obuhvaća cijeli proces stvaranja novih ideja, inovacija i prilika, koje se mogu primijeniti u gotovo svim djelatnostima, kao što su obrazovanje, istraživanje, industrija, medicina, arhitektura, inženjering, socijalni rad, distribucija i mnoge druge.

Poduzetništvo uključuje:

1. Inovaciju i kreativnost: Stvaranje novih proizvoda, usluga ili poboljšanje postojećih.
2. Preuzimanje rizika: Uspješno poduzetništvo uključuje preuzimanje financijskih, fizičkih i društvenih rizika, uz neizvjesnost o ishodu.
3. Proces stvaranja vrijednosti: Kreiranje nove vrijednosti koja može biti materijalna (financijska dobit) ili nematerijalna (osobno zadovoljstvo, društvena korist).
4. Multidisciplinarnost: Različite znanosti poput ekonomije, sociologije, psihologije, prava, antropologije, promatraju poduzetništvo iz svojih specifičnih perspektiva, čineći ga predmetom različitih analiza i teorija.

---

<sup>1</sup> Horvat, Tintor, *Poduzetnička ekonomija*, 1.



Poduzetništvo se može definirati kao proces kreiranja neke nove vrijednosti, koji zahtijeva vrijeme i trud, te uključuje preuzimanje različitih rizika s ciljem postizanja profita i osobnog zadovoljstva. To uključuje ne samo materijalnu dobit već i nematerijalne vrijednosti poput zadovoljstva, postignuća i pozitivnog utjecaja na društvo.<sup>2</sup>

Kako je poduzetništvo prisutno u gotovo svim djelatnostima, ono može biti:

1. Komercijalno: Usmjereno na stvaranje dobiti kroz tržišne aktivnosti (npr. proizvodnja, trgovina, IT sektor).
2. Socijalno: Usmjereno na rješavanje društvenih problema i postizanje pozitivnih promjena u zajednici (npr. neprofitne organizacije, društvena poduzeća).
3. Korporativno ili intrapoduzetništvo: Poduzetničke aktivnosti unutar postojećih organizacija, gdje zaposlenici razvijaju nove projekte ili poslovne linije unutar korporacija.<sup>3</sup>

Kao takvo, poduzetništvo ima ključnu ulogu u poticanju inovacija, otvaranju novih radnih mjesta i stvaranju društvene dinamike koja doprinosi ukupnom blagostanju. Poduzetništvo se u suvremenoj ekonomskoj teoriji prepoznaje kao ključni pokretač gospodarskog razvoja i inovacija. Ovaj proces nije samo stvaranje novih poslovnih prilika, već i kontinuirano poticanje promjena kroz inovativne pristupe i inicijative koje se ne zadovoljavaju postojećim stanjem. Poduzetništvo se temelji na stvaranju nove vrijednosti, a ta nova vrijednost može biti u obliku proizvoda, usluga ili tehnoloških rješenja koja poboljšavaju kvalitetu života i poslovanja.<sup>4</sup>

Poduzetnici preuzimaju rizik, ne samo financijski, već i tržišni, jer uspjeh njihovog poduhvata nije zajamčen. Oni moraju biti spremni na prilagodbu i neprestano učenje, jer tržišne okolnosti, potrošačke preferencije i tehnološki napredak neprestano evoluiraju.<sup>5</sup> Osim stvaranja profita, poduzetništvo nosi sa sobom i osobno zadovoljstvo, koje proizlazi iz uspješnog ostvarenja poslovnih ciljeva i doprinosa društvu. Kroz svoje poslovne aktivnosti poduzetnici ne samo da stvaraju nova radna mjesta, već često utječu na društveni napredak,

---

<sup>2</sup> Horvat i Tintor, *Poduzetnička ekonomija*, 4-5.

<sup>3</sup> Škrtić i Mikić, *Poduzetništvo*, 16-30.

<sup>4</sup> Kružić, *Obiteljsko poduzetništvo*, 7.

<sup>5</sup> Stipanović, Rudan, „Uloga malog poduzetništva u integralnom razvoju turističkih destinacija“, 515.

omogućujući pristup novim tehnologijama, poboljšanju infrastrukture i poboljšanju kvalitete života.<sup>6</sup>

Dakle, poduzetništvo je puno više od ekonomskog koncepta; ono je dinamičan proces koji uključuje kreativnost, inovacije i spremnost na preuzimanje rizika<sup>7</sup> s ciljem stvaranja pozitivnih promjena u društvu i gospodarstvu.

## 1.1. Poduzetništvo kroz povijest

Poduzetništvo kao pojam ima bogatu povijest koja prati razvoj ljudskih društava od najranijih civilizacija. Rani oblici poduzetništva pojavljuju se u različitim kulturama kao što su egipatska, arapska i kineska, gdje su trgovina i proizvodnja bili ključni elementi gospodarskog života. U antičkom dobu, u staroj Grčkoj i Rimskom carstvu, poduzetničke aktivnosti poprimaju različite oblike, uključujući trgovinu, bankarstvo i transport, dok se razvijaju složeniji gospodarski sustavi koji omogućuju rast međunarodne trgovine.<sup>8</sup>

Poduzetništvo, kakvo danas poznajemo, počinje se oblikovati u srednjem vijeku, između 12. i 15. stoljeća. Ovo razdoblje donosi značajne promjene u gospodarstvu, uključujući uspon trgovačkih gradova i stvaranje novih oblika poslovanja. Trgovina, brodarstvo i financijski poslovi postaju ključne aktivnosti, dok se u nekim slučajevima poduzetništvo povezuje i s aktivnostima poput osvajanja novih teritorija, razbojništva i gusarstva. Zanimljivo je primijetiti da su prvi poduzetnici često bili ne samo trgovci već i avanturisti, poput Marka Pola, kojeg se često smatra prvim povijesnim poduzetnikom. On je svojim putovanjima prema Dalekom Istoku postavio temelje za međunarodnu trgovinu, dogovarajući se s trgovcima i bankarima o prodaji njihovih proizvoda. Trgovci tog vremena nisu bili specijalizirani kao danas, već su trgovali raznovrsnom robom, ovisno o njenoj dostupnosti i potražnji. Ova raznolika povijest poduzetništva ukazuje na njegovu važnost u oblikovanju ekonomskih sustava kroz stoljeća, dok se poduzetnici prilagođavaju promjenjivim uvjetima i inoviraju kako bi stvorili nove prilike za rast i razvoj.

U 12. stoljeću dolazi do početka razvoja trgovačkih poduzeća u Italiji, koja su se često organizirala kao privremena društva. Ta poduzeća bila su obiteljska, što znači da su se

---

<sup>6</sup> Ibid., 11.

<sup>7</sup> Kružić, "Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji.", 178.

<sup>8</sup> Škrtić i Mikić, op. cit. 6.

zasnivala na povjerenju unutar obitelji i zajedničkom interesu za obavljanje posla. Osim poduzeća, u to su vrijeme postojale i trgovačke gilde, udruženja trgovaca koja su nudila uzajamnu pomoć članovima prilikom obavljanja trgovine. Trgovci su poslovali na vlastiti rizik i račun, a zbog sigurnosnih razloga često su putovali u karavanama s pratnjom.

U kasnom srednjem vijeku trgovačka poduzeća počinju djelovati kao samostalni gospodarski subjekti pod vlastitim imenom, što označava važan korak prema modernom poslovanju. Oko 17. stoljeća poduzetništvo se širi i postaje masovna pojava, uz procvat raznih oblika obrta i trgovine. Posebno se u tom razdoblju povećava značaj međunarodne trgovine, koja se kasnije proširuje i na prekoceanske rute, čime se otvara put za globalizaciju trgovinskih odnosa.

U 18. stoljeću dolazi do razvoja specijaliziranih zanimanja u trgovini i financijama. To je početak modernog poduzetništva u kontekstu kapitalističkog ekonomskog sustava. Pojavom industrijske revolucije u 19. stoljeću značajno su promijenjeni gospodarski odnosi. Novi industrijski sektori i tehnologije stvorili su nove mogućnosti za poduzetnike. Poduzetništvo je bilo ključno za pokretanje i razvoj industrija, poput tekstila, metalurgije i transporta. Prijelazom između 19. i 20. stoljeća dolazi do početka masovne proizvodnje. S razvojem masovne proizvodnje i velikih industrijskih korporacija, dolazi do opadanja uloge pojedinačnog poduzetnika. U ovom razdoblju kapital i resursi koncentriraju se u rukama velikih korporacija, a pojedinac se sve više gubi unutar birokratskih struktura velikih kompanija. Identitet pojedinca počinje se poistovjećivati s identitetom korporacije, što je suprotno ranijem modelu poduzetništva, gdje je osobni identitet bio vezan uz individualnu inicijativu i inovacije. U socijalističkim ekonomskim sustavima poduzetništvo je bilo marginalizirano, a privatna inicijativa ograničena ili potpuno eliminirana. Državna planska ekonomija bila je dominantna, a uloga pojedinca svedena na dio kolektivne proizvodne sile, bez poticaja za individualne poduzetničke aktivnosti.

U modernom dobu, s pojavom tehničko-tehnološke revolucije krajem 20. stoljeća, dogodio se nagli razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija, što je značajno promijenilo način poslovanja i ekonomskog djelovanja u cijelom svijetu. Ove promjene, praćene propasti socijalnih društvenih uređenja, naročito u postkomunističkim zemljama,

dovele su do toga da poduzetništvo ponovno dobije na intenzitetu i postane ključni pokretač gospodarskog rasta.<sup>9</sup>

Velika ekonomska tranzicija koja je uslijedila donijela je značajan pomak u percepciji i korištenju resursa. Kritični proizvodni resursi su se promijenili sa materijalnih na nematerijalne vrijednosti, što uključuje znanje, inovacije i kreativnost kao glavne pokretače rasta. Ovaj prelazak od industrijske prema informacijskoj ekonomiji omogućio je stvaranje novih oblika poduzetničkih prilika i inovacija.

Istodobno, liberalizacija tržišta i privatizacija državnih poduzeća u postkomunističkim zemljama stvorila je nove mogućnosti za poduzetnike. Otvaranje tržišta omogućilo je privatnim poduzetnicima da iskoriste prilike koje su nastale u tim tranzicijskim ekonomijama. Ove promjene, uz podršku informacijsko-komunikacijskih tehnologija, omogućile su brži razvoj privatnog sektora, te su dovele do ubrzanja gospodarskog rasta i povećanja zaposlenosti u mnogim zemljama. Sve ovo pokazuje kako je poduzetništvo u modernom dobu postalo temeljna gospodarska djelatnost, ključna za razvoj i konkurentnost nacionalnih ekonomija.<sup>10</sup>

“Poduzetništvo današnjice obnavlja, transformira i potiče razvoj ekonomija diljem svijeta – ono generira pojavljivanje novih poslovnih pothvata, otvaranje brojnih novih, najčešće malih trgovačkih društava, novo zapošljavanje i obnavljanje „svježom krvi” nacionalnih ekonomija, pružajući im vitalnost, inovativne proizvode i usluge i povećavajući im mogućnost za opći društveni, kulturni i socijalni napredak.”<sup>11</sup>

## 1.2. Poduzetnik i vrste poduzetnika

Poduzetnik se može definirati kao osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja. Poduzetnik je poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti. Bez obzira na to u kojem gospodarskom okruženju djeluje i kojom aktivnošću se bavi,

---

<sup>9</sup> <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2022/09/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf> (7.7.2024.)

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Rajsman, Petričević, i Marjanović, “Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj”, 252.

poduzetnik je uvijek poslovno kreativan, inovativan, dinamičan, spreman na rizik i uporan rad. Poduzetnik je sposoban brzo uočiti gospodarske šanse, ali i probleme i mogućnosti. Poduzetnik je najčešće zanesen vlastitom idejom i sposoban je svoj entuzijizam prenijeti na svoje suradnike. I u suvremenim uvjetima poduzetnik je ostao nositelj rizika poslovnog pothvata.<sup>12</sup>

Poduzetnik je osoba koja stvara biznis ili proizvod, upravlja resursima, organizira i vodi poslovanje i preuzima rizik da bi ostvario profit. Poduzetnika se može promatrati i kao kreatora, pa se tada može i govoriti o poduzetniku kao osobi koja procjenjuje rizik stvaranja povećanog bogatstva. Poduzetnici su jako inovativni – oni stvaraju nove proizvode i tržišta, te primjenjuju kreativne strategije i načine upravljanja. Poduzetnici identificiraju mogućnosti realizacije pothvata, okupljaju i spajaju potrebne resurse, planiraju i akcijski djeluju na pravovremen i fleksibilan način. Na ovaj način poduzetništvo u fokus svog interesa stavlja stalno nove poslovne prigode i mogućnosti za implementaciju novih ideja na tržištu.<sup>13</sup>

**Tablica 1.** Vrste (tipovi) poduzetnika

<b>Idealisti</b>	Poznati po kreativnim idejama, međutim nestrpljivi su u provedbi administrativnih i pravnih pitanja kao i financijskih analiza. Njihovo poslovanje najviše ovisi o računalu, te su pri donošenju odluka usredotočeni na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa s provjerenim i pouzdanim dobavljačima, stoga u tu kategoriju ubrajamo oko 24% poduzetnika.
<b>Optimizatori</b>	Najvažnije su im prednosti poduzetništva, uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekog drugog. Žele razvoj svojim poduzećima, usredotočeni na profit, a ne na prihode. Vješti su u financijskim pitanjima i rabe tehnologiju u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Balansiraju obiteljski i poslovni život sami kontrolirajući svoje poslovanje, stoga oni čine 21% svih poduzetnika.

<sup>12</sup> Škrtić i Mikić, op. cit. 101.

<sup>13</sup> Kružić, *Obiteljsko poduzetništvo*, 9-10.

<b>Radnici</b>	Čine oko 20% poduzetničke populacije. Poput optimizatora vole svoj posao i u usporedbi s drugim grupama uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Oni su poduzetnička grupa orijentirana na detalje i rast poduzeća. Financijski su agresivni i detaljno nadziru poslovanje poduzeća. Najčešće posjeduju dugoročne poslovne planove kojih se striktno drže.
<b>Žongleri</b>	Također čine oko 20% poduzetničke populacije, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornost, pa često sve poslove obavljaju sami. Rezultat toga je nedostatak vremena za obavljanje svih poslova. Žongleri su vrlo energični ljudi koji simultano obavljaju nekoliko poslova.
<b>Održavatelji</b>	Najmanja su grupa koju čini oko 15% svih poduzetnika. Održavatelji umjesto da započnu od nule, svoje poduzeće najčešće stječu kupnjom ili naslijeđem. Od svih pet grupa, njima je „najneugodnije“ s tehnologijom pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema. Održavatelji ne teže postizanju značajnih stopa rasta. Balansiranje između poslovnog i obiteljskog života vrlo im je važno.

Izvor: Izrada autora prema Škrtić i Mikić, 2011., str. 104-105.

Poduzetništvo je ključan motor gospodarskog razvoja i inovacija u suvremenom društvu. Poduzetnik, kao središnja figura ovog procesa, ne samo da prepoznaje prilike koje se mogu razviti u profitabilan poslovni pothvat, nego i poduzima konkretne korake kako bi te prilike realizirao. Ova aktivnost podrazumijeva kombinaciju kreativnosti, inovativnosti, strateškog planiranja i preuzimanja rizika.

Osim kreiranja novih proizvoda i usluga, poduzetnici pridonose razvoju tržišta širenjem postojećih granica ili stvaranjem potpuno novih niša. U tome procesu, oni mobiliziraju različite resurse – financijske, ljudske, tehnološke i druge – te ih usklađuju na način koji omogućava optimalno iskorištavanje mogućnosti. Time se ne samo stvara nova vrijednost, već se i potiče društveni i ekonomski napredak.

Poduzetnici se često opisuju kao osobe koje se ne boje neizvjesnosti, jer su spremni preuzeti rizik u svrhu postizanja dugoročnih koristi. Njihova sposobnost da brzo reagiraju na promjene i prilagode se novim okolnostima ključna je za uspjeh u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Stoga, poduzetništvo ne samo da igra ulogu u stvaranju osobnog bogatstva, već je i važno za širu ekonomsku stabilnost i rast, jer generira nova radna mjesta, povećava konkurentnost i omogućava društveni napredak kroz inovacije i razvoj novih tehnologija.<sup>14</sup>

### **1.3. Ključne osobine uspješnog poduzetnika**

Poduzetnik pruža jasnu sliku o njegovoj ključnoj ulozi u stvaranju i vođenju poslovnog pothvata. Poduzetnik se prikazuje kao osoba koja prepoznaje poslovne prilike i koristi ograničene resurse kako bi te prilike pretvorila u uspješan pothvat.<sup>15</sup> Ključne su osobine poduzetnika, vjera u uspjeh, spremnost na rizik, inovativnost i odgovornost. Važno je primijetiti i naglasak na prilagodljivosti poduzetnika tržišnim promjenama. Tržišta su dinamična i nepredvidiva, te poduzetnici moraju biti spremni brzo reagirati na nove izazove kako bi osigurali opstanak svog poduzeća. Također, u poduzetništvu neuspjeh nije kraj, već prilika za učenje, što je važno za dugoročan uspjeh. Osim toga, opis poduzetništva kao "živućeg organizma" naglašava neprestanu potrebu za rastom i prilagodbom, što je presudno za trajni uspjeh na tržištu.<sup>16</sup>

Poduzetništvo je vezano uz pet osnovnih pojmova:

1. Pokretanje novog posla
2. Razumno preuzimanje rizika
3. Inovativnost

---

<sup>14</sup> Škrtić i Mikić, op. cit. 102.

<sup>15</sup> Gregorić, Hegeduš, i Kolenko. "Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske.", 27.

<sup>16</sup> Ibid., 106.

4. Želja za stvaranjem

5. Upornost<sup>17</sup>

Poduzetništvo je izazovna i dinamična karijera, a uspjeh u njoj često zahtijeva kombinaciju različitih vještina i osobina. Biti poduzetnik nije samo pitanje početka i ideje; uspjeh dolazi s posvećenjem i sposobnošću upravljanja različitim aspektima poslovanja.

Evo nekoliko ključnih faktora koji mogu doprinijeti uspjehu poduzetnika:

1. Inovativnost i kreativnost: Uspješni poduzetnici često se ističu svojom sposobnošću da razviju nove ideje i rješenja. Inovativno razmišljanje pomaže u stvaranju proizvoda i usluga koje zadovoljavaju potrebe tržišta ili nude nešto novo.
2. Organizacijske vještine: Dobar organizator može učinkovito upravljati svim aspektima poslovanja, od operacija i financija do ljudskih resursa. To uključuje planiranje, postavljanje ciljeva i usklađivanje resursa.
3. Motivacija i vodstvo: Uspješan poduzetnik mora znati motivirati svoj tim i voditi ga prema zajedničkim ciljevima. Efikasno vodstvo uključuje komunikaciju, inspiraciju i podršku članovima tima.
4. Upravljanje financijama: Sposobnost upravljanja financijskim sredstvima je ključna. To uključuje izradu budžeta, praćenje troškova i prihoda te donošenje strateških odluka vezanih uz financije.
5. Sposobnost prenosa odgovornosti: Dobar poduzetnik zna kada i kako delegirati zadatke i odgovornosti drugima, dok istovremeno održava kontrolu nad ključnim aspektima poslovanja.
6. Strpljenje i upornost: Poslovni uspjeh često ne dolazi preko noći. Potrebna je iznimna upornost i sposobnost da se prevladaju prepreke i izazovi.
7. Sposobnost učenja i prilagodbe: S obzirom na promjenjivo tržište i tehnologiju, sposobnost stalnog učenja i prilagodbe je neophodna za dugoročni uspjeh.<sup>18</sup>

Svi ovi elementi zajedno doprinose uspjehu u poduzetništvu. U današnjem konkurentnom okruženju, gdje su informacije dostupne i konkurencija je velika, vještine upravljanja i strateško razmišljanje postaju još važniji. U konačnici, uspješan poduzetnik ne samo da razvija sjajne ideje, već i učinkovito upravlja svim aspektima poslovanja kako bi osigurao njegov rast i održivost.

---

<sup>17</sup> Ožanić, *Mali brod na olujnom moru- priručnik za nove poduzetnike*, 51.

<sup>18</sup> Kružić, op. cit. 22-25.



Poduzetnici često dolaze s jedinstvenim osobinama i vizijama koje ih razlikuju od drugih. Njihova sposobnost da sanjaju velike snove, prepoznaju prilike i preuzmu rizik čini ih posebnim, ali i često susreću prepreke u razumijevanju okoline. Evo nekoliko ključnih aspekata koji objašnjavaju zašto poduzetnici mogu biti percipirani kao „teške” osobe, ali i zašto su upravo te karakteristike ključne za njihov uspjeh: strast i usmjerenost, visoka potreba za postizanjem, sposobnost da razmišljaju izvan okvira, rizik i neizvjesnost, sposobnost da ostvare viziju, te izazov u komunikaciji s drugima.

Uspješan poduzetnik nužno treba posjedovati sposobnost prepoznavanja i razvijanja povoljnih prilika, pri čemu su poslovne ideje uvijek u fokusu njegovih promišljanja. Sve poslovne ideje nisu poslovne prilike, već su poslovne prilike samo one ideje za koje će kupci iskazati interes. Sama po sebi, poslovna ideja predstavlja samo nužan uvjet u poduzetničkom procesu, koji nije dostatan za njegov uspjeh. Razvoj poslovne ideje na način da poduzetnik može identificirati potencijalne kupce i proniknuti u razloge njihovog pozitivnog odnosa i reakcije na novi proizvod ili uslugu, implementirati poslovnu ideju u život i na njoj izgraditi uspješan pothvat, predstavlja najznačajniji aspekt poduzetničkog procesa.<sup>19</sup>

Povoljne poslovne prilike, bazirane na komparativnim prednostima koje pruža poduzetnik putem svog poduzetničkog pothvata, svoju potvrdu nalaze na tržištu. Za realizaciju poslovne prigode, osim poduzetničkog talenta, imaginacije i hrabrosti potrebni su još i resursi - financijski, materijalni i ljudski, koji su najčešće ograničeni ili nedovoljno dostupni. Da bi poduzetnici realizirali poduzetnički proces, te minimizirali rizike i maksimizirali potencijalne mogućnosti odnosno prilike, potrebna je organizacija. Poduzeće je okvir u kojem će se poduzetnička ideja materijalizirati iz željene dimenzije u dimenziju realnosti.<sup>20</sup>

#### **1.4. Poduzetnički poticaji**

Motivacija poduzetnika pokazuje da je profit samo jedan od tri glavna motivatora koji mogu potaknuti osobu na poduzetnički pothvat. Dok je profit često istican kao glavni motiv, današnje spoznaje ukazuju na složenost i raznolikost razloga zbog kojih ljudi odlučuju postati poduzetnici. Iako profit ostaje važan aspekt poduzetništva, motivacija poduzetnika je

---

<sup>19</sup> Kružić i Bulldog, *Obiteljska poduzeća*, 29.

<sup>20</sup> Ibid., 30

često kompleksnija i višestruka. Samostalnost koju pruža pokretanje vlastitog poslovanja dovodi do zadovoljstva s obzirom na slobodu odlučivanja i organiziranja cijelog poslovanja kojeg prilagođavaju sebi. Razumijevanje tih različitih motiva može pomoći u boljem razumijevanju što potiče pojedince da preuzmu poduzetnički rizik i kako se njihova strast i ciljevi manifestiraju u stvarnom svijetu. U konačnici, uspješni poduzetnici često kombiniraju nekoliko različitih motiva kako bi stvorili održiv i ispunjavajući poslovni pothvat.

Ljudi pokreću vlastiti posao iz mnogobrojnih razloga: da budu sami svoji šefovi, da ostvare financijske koristi, da stvore novo zapošljavanje nakon gubitka posla, da realiziraju inovativni proizvod ili uslugu, odnosno jednostavno rečeno da kreiraju poduzetnički pothvat. Neki pojedinci koji se odlučuju za poduzetnički pothvat imaju više od prosječnih rezultata u svome dosadašnjem poslu, dok se neki odlučuju na to nakon što su nazadovali u poslu, ostali bez njega, ili su odnosom prema njima po vlastitom mišljenju poniženi, ili se ne odnosi s dužnim poštovanjem prema, njima, njihov rad nije dovoljno cijenjen ili su mišljenja da su premalo plaćeni za vlastiti rad i doprinos koji daju.<sup>21</sup>

Dva su glavna razloga zbog kojih pojedinci započinju s poduzetničkim aktivnostima i to: (1) prepoznavanje poslovnih prilika i njihovo iskorištavanje, (2) ulazak u svijet poduzetništva iz nužnosti tj. kao „posljednje šanse“ (sve druge mogućnosti rada su ili nedostupne ili nezadovoljavajuće). Bez obzira na razloge ulaska u poduzetničku aktivnost prednosti pokretanja vlastitog poslovanja možem svesti na tri osnovne prednosti kao što su profit, samostalnost i zadovoljstvo.<sup>22</sup> U nastavku se detaljnije opisuju glavni poduzetnički poticaji koji definiraju uspješnog poduzetnika.

1. Profit - ključna motivacija za poduzetnike i često služi kao glavni poticaj za ulaganje resursa i preuzimanje rizika u poslovnim pothvatima. Profit je snažan poticaj za poduzetnike jer predstavlja više od samo financijske nagrade. On uključuje kompenzaciju za uložene resurse, nagradu za rizik i inovaciju, kao i motivaciju za daljnji rast i stabilnost. U konačnici, profit omogućuje poduzetnicima da nastave s radom, razvijaju svoje poslovanje i postignu svoje ciljeve, što čini profit ključnim elementom poduzetničkog uspjeha.
2. Samostalnost - Osjećaj samostalnosti i slobode često je snažan motivator za mnoge poduzetnike, iako je važno razumjeti da dolazi s vlastitim izazovima i odgovornostima.

---

<sup>21</sup> Kružić, op. cit. 25.

<sup>22</sup> Ibid., 26.

Jedan od najvažnijih aspekata samostalnosti je sloboda u donošenju odluka. Poduzetnici imaju kontrolu nad svim aspektima svog poslovanja, uključujući strategije, operacije i svakodnevne aktivnosti. Sloboda im omogućuje da oblikuju poslovanje prema vlastitim vizijama i vrijednostima, bez potrebe za usklađivanjem s odlukama viših nivoa menadžmenta. Poduzetnici preuzimaju rizik za svoje poslovne pothvate i imaju priliku ubirati plodove svojih odluka. Sposobnost upravljanja rizikom omogućuje im da usmjere resurse i strategije na način koji najbolje odgovara njihovim ciljevima. Iako preuzimanje rizika može biti zastrašujuće, za mnoge poduzetnike je također i izvor zadovoljstva i postignuća. Samostalnost donosi fleksibilnost u organizaciji rada, uključujući radno vrijeme, odmor i način obavljanja poslova. Poduzetnici mogu prilagoditi radni dan svojim potrebama i osobnim preferencijama, što može povećati zadovoljstvo i produktivnost. Fleksibilnost omogućuje im da bolje usklade poslovni i osobni život. Iako samostalnost donosi brojne prednosti, ona također dolazi s izazovima. Poduzetnici često moraju nositi teret donošenja teških odluka, suočavanja s neizvjesnošću i upravljanja financijskim pritiscima. Naporni rad, dugotrajne smjene i stresne situacije često su svakodnevni dio života poduzetnika. Samostalnost u poduzetništvu pruža snažan osjećaj slobode i kontrole, što može biti izuzetno privlačno. Međutim, uz ove prednosti dolaze i značajni izazovi, uključujući visoki stupanj stresa, dugotrajni rad i potencijalnu financijsku nesigurnost. Iako mnogi poduzetnici smatraju da je cijena koju plaćaju za svoju neovisnost vrijedna, važno je prepoznati da ostvarivanje samostalnosti u poduzetništvu zahtijeva značajnu posvećenost, rad i otpornost.

3. **Zadovoljstvo** - Osjećaj zadovoljstva ključni je motivator za mnoge poduzetnike, jer donosi duboko ispunjenje i nagradu za njihov trud i uspjeh. Zadovoljstvo može biti izvor velikog osobnog i profesionalnog zadovoljstva, a može se manifestirati kroz različite aspekte poduzetničkog života. Osjećaj zadovoljstva u poduzetništvu dolazi iz različitih izvora, uključujući osobno postignuće, pomoć drugima, priznanje i društveni status, osobni razvoj, te ulogu i odgovornost. Različita zadovoljstva često djeluju kao snažni motivatori za ulazak u poduzetništvo i nastavak uspješnog rada, čineći

poduzetnički pothvat ne samo financijski isplativim, već i emocionalno ispunjavajućim.<sup>23</sup>

## 1.5. Rizici u poduzetništvu

Svaki korak u poslovanju poduzetnika vezan je za mogućnost rizika. Poduzetnik nužno mora voditi računa i kontrolu odstupanja od neočekivanih ishoda, a to znači da treba biti u stanju upravljati rizikom. Rizik je moguće odstupanje budućih prihoda od planiranih, a to znači mogućnost nastanka štete kao posljedica novog neočekivanog događaja. <sup>24</sup>Rizik je izvor opasnosti, mogućnost nastajanja gubitka ili neuspjeha, odnosno neizvjesnost dolazećeg događaja koji može utjecati na ostvarenje ciljeva.<sup>25</sup>

U ekonomskoj teoriji već je odavno poznato da su šanse za uspjeh, odnosno za neuspjeh u poduzetništvu 50:50. Svako novo poduzeće, u okviru bilo koje vrste djelatnosti, sobom nosi poduzetnički rizik. Stoga se poduzetnički rizik odnosi na mogućnost donošenja pogrešne odluke zbog nepredvidiva događaja i zakazivanja ljudskog faktora u organizacijskom sustavu. Iz navedenog razloga poduzetnik skuplja informacije na tržištu prodaje, tržištu nabave, proučava zakonske devizne carine i druge propise, preispituj stvarnu i potencijalnu konkurenciju. Istodobno, većina poduzetnika izbjegava ono što je sigurno, jer bi zadovoljstvo iz takve zadaće bilo odveć maleno da bi opravdalo poduzetničke napore.<sup>26</sup>

Rizik je inherentni dio poduzetničkog svijeta i ne može se potpuno eliminirati, ali se može upravljati i smanjivati. U poduzetništvu, rizik se može promatrati s nekoliko aspekata, uključujući rizik poduzetnika i rizik poslovanja. Detaljno razmatranje različitih vrsta rizika pomaže razumjeti izazove i strategije za upravljanje njima. Moguće je razlikovati četiri vrste rizika poduzetnika: financijski rizik, rizik karijere, obiteljski i fizički rizik.

1. Financijski rizik - je ključni aspekt poduzetništva, posebno za one koji ulažu vlastitu uštedevinu i osobnu imovinu u poslovne pothvate. On je neizbježan u poduzetništvu, a posebno je izražen u obiteljskom poduzetništvu zbog zajedničkog ulaganja i nedostatka diverzifikacije. Poduzetnici koji ulažu svoju osobnu uštedevinu i imovinu

---

<sup>23</sup> Ibid., 26.-27.

<sup>24</sup> Kovačić i Horvat, *Menadžment u malom poduzetništvu*, 290.

<sup>25</sup> Horvat i Tintor, op. cit. 25.

<sup>26</sup> Škrtić i Mikić, op. cit. 109.

moraju biti svjesni mogućih posljedica i poduzeti proaktivne mjere za upravljanje tim rizikom. Temeljito planiranje, diverzifikacija, osiguranje i izgradnja rezervnih fondova ključni su za minimiziranje potencijalnih gubitaka i zaštitu osobne i obiteljske imovine.

2. Rizik karijere - koji proizlazi iz neuspjeha poduzetničkog pothvata može imati značajne posljedice za poduzetnike, uključujući poteškoće pri pronalaženju novog zaposlenja i promjenu u percepciji javnosti. Razumijevanje ovih izazova i poduzimanje strategija za upravljanje posljedicama može pomoći poduzetnicima da se bolje pripreme za neuspjeh i minimiziraju negativne učinke na svoju profesionalnu budućnost.
3. Obiteljski rizik - predstavlja jedan od ključnih izazova s kojima se poduzetnici suočavaju tijekom razvoja svog poslovanja, bez obzira na to hoće li njihov pothvat biti uspješan ili ne. Taj rizik ne odnosi se samo na financijske gubitke, već i na emocionalne i socijalne posljedice koje poduzetništvo može imati na obitelj poduzetnika. Poduzetnici se suočavaju s izazovom održavanja ravnoteže između poslovnog uspjeha i privatnog života, pri čemu je ključna podrška obitelji, otvorena komunikacija i proaktivno upravljanje stresom.
4. Fizički rizik - je značajan, ali često zanemaren aspekt poduzetništva. Poduzetnici, zbog svoje snažne povezanosti s poslovnim pothvatom, suočavaju se s ozbiljnim zdravstvenim rizicima, bilo zbog prevelikog angažmana u poslu ili zbog emocionalnih posljedica neuspjeha. Ovaj rizik može imati dugoročne posljedice na njihovo fizičko i mentalno zdravlje. Kako bi se smanjio taj rizik, poduzetnici trebaju uspostaviti ravnotežu između posla i brige za vlastito zdravlje, te poduzeti korake za upravljanje stresom i održavanje zdravih životnih navika.<sup>27</sup>

Jedan od temeljnih zadataka poduzetnika je identificirati potencijalne opasnosti i osigurati mjere koje će rizik pokušati reducirati na prihvatljivu razinu. Poduzetnici na različite načine nastoje postupati s rizikom, te odabiru neki od načina: izbjegavanje rizika, prevencija rizika, ublažavanje rizika, apsorpiranje rizika i transfer rizika. Poduzetnik nastoji maksimizirati vlastite snage i iskoristiti poslovne prilike iz okoline, uz minimiziranje svojih slabosti i eliminiranje prijetnji, sve uz uvažavanje rizika prilikom donošenja poslovnih odluka.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Kružić, op. cit. 27-28.

<sup>28</sup> Ibid., 28.

Rizik je neizbježan u poduzetništvu, ali razumijevanje različitih vrsta rizika i strategija za upravljanje njima može pomoći poduzetnicima da bolje pripreme svoje poslovne pothvate i povećaju šanse za uspjeh. Svaki aspekt rizika, bilo da je financijski, karijerni, obiteljski ili fizički, zahtijeva pažljivo razmatranje i proaktivno upravljanje kako bi se minimizirali potencijalni negativni učinci.

## 1.6. Prednosti i nedostaci poduzetništva

Uspješan poduzetnički pothvat može osobi omogućiti veću autonomiju u radu osnivanjem vlastite tvrtke, osobno zadovoljstvo zbog realizacije vlastite ideje te financijsku sigurnost. S druge strane, s neuspješnim poduzetničkim pothvatom dolaze utrošeni vremenski i financijski resursi te vjerojatno osjećaji gubitka i nezadovoljstva. Zbog različitih osobina ličnosti kod ljudi mogu se uspješno realizirati poduzetničke ideje, te se može pokazati koje su osobine važne za uspjeh. Ta bi se saznanja mogla koristiti kod, primjerice, profesionalnog savjetovanja, kako bi se izbjegle neke moguće posljedice neuspješnoga poduzetničkog pothvata.<sup>29</sup>

Poduzetništvo se često povezuje s osobinama kao što su inovativnost, inicijativa i preuzimanje rizika. Međutim, ono nije samo rezultat pojedinačnih osobina ili karakteristika ličnosti, već i viši stupanj sposobnosti da se prepoznaju i iskoriste poslovne prilike. Poduzetnici su oni koji uočavaju izvanredne prilike na tržištu, procjenjuju rizik, te donose odluku da poduzmu akciju čak i kad je neizvjesnost velika. Poduzetništvo je više od osobnih osobina – ono je sposobnost uočavanja prilika, preuzimanja rizika i donošenja odlučnih akcija u neizvjesnim uvjetima. To je specifično obilježje koje može biti prisutno i kod pojedinaca i kod institucija, te se razvija kroz iskustvo, znanje i sposobnost prilagodbe promjenama. Poduzetnici ne djeluju samo na temelju osobnih karakteristika, već i kroz sustavni, promišljeni pristup u potrazi za poslovnim uspjehom.

Empirijska istraživanja pokazuju kako vlasnici malih poduzeća vjeruju da će napornim radom zaraditi više novaca i da će biti sretniji nego u velikom poduzeću. Prednosti koje pri tome vide jesu:

1. preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom

---

<sup>29</sup> Gugo, *Ličnost poduzetnika – Što je potrebno za uspjeh?*, 133.

2. mogućnost mijenjanja stvari
3. mogućnost iskorištavanja svojih potencijala
4. ostvarivanje neograničenih profita
5. priznatost u društvu
6. radite stvari koje volite<sup>30</sup>

Jedna od ključnih prednosti ulaska u poduzetništvo je mogućnost preuzimanja kontrole nad vlastitom sudbinom. Posjedovanje poduzeća pruža poduzetnicima slobodu da oblikuju svoj život i karijeru prema vlastitim željama, vrijednostima i ciljevima. Za mnoge ljude, poduzetništvo nije samo sredstvo za stjecanje financijskog uspjeha, već i način ostvarivanja osobnih i društvenih ciljeva, što se posebno ističe u konceptu socijalnog poduzetništva. Na taj način, poduzetnici ne gledaju na svoje poslovanje samo kao na sredstvo zarađivanja novca, već kao na produžetak sebe – na priliku da doprinesu društvu i postignu osobne ciljeve kroz izazove koje poduzetništvo nosi. Poduzetnici koriste svoje poslovanje kao alat za stvaranje promjena, kako u vlastitom životu, tako i u društvu. Bilo da je riječ o tradicionalnom poslovanju usmjerenom na profit ili socijalnom poduzetništvu s naglaskom na društvenu odgovornost, poduzetnici vide svoje poslovanje kao izvor kreativnosti, samoispunjenja i postizanja vlastitih ciljeva.

Iako novac često nije primarni razlog ulaska u poduzetništvo, profit ostaje važan motivacijski čimbenik za mnoge poduzetnike. Osim što omogućava održivost i rast poslovanja, profit je i nagrada za rizik, trud i inovativnost koju poduzetnici ulažu u svoje pothvate. Poduzetnici, posebno vlasnici malih poduzeća, često igraju ključnu ulogu u svojim zajednicama, ne samo kao poslovni lideri, već i kao cijenjeni članovi društva. Profit je važan motivacijski čimbenik za poduzetnike, ali nije jedini razlog zbog kojeg ljudi ulaze u poduzetništvo. Mala poduzeća imaju dubok utjecaj na svoje zajednice i nacionalnu ekonomiju, dok poduzetnici često nalaze zadovoljstvo u samom procesu stvaranja, rasta i doprinošenja društvu. U njihovim očima, poduzetništvo nije samo posao, već način ispunjenja vlastitih vizija i ciljeva. Najuspješniji poduzetnici odabiru onu djelatnost koja ih najviše interesira i u kojoj najviše uživaju, odnosno slijede savjet Harveya McKaya: „Pronađite posao koji volite i nećete trebati raditi ni dana.“<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Škrtić i Mikić, op. cit. 32.

<sup>31</sup> Ibid.

Iako posjedovanje poduzeća pruža mnoge prednosti i mogućnosti, svi koji ulaze u poduzetništvo moraju biti svjesni potencijalnih nedostataka:

1. nesigurnost dohotka
2. rizik gubitka uloženog kapitala
3. nedefinirano radno vrijeme i naporan rad
4. niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja
5. visoka razina stresa
6. neograničena odgovornost
7. obeshrabrenje<sup>32</sup>

Otvaranje i vođenje poduzeća predstavlja velik izazov, posebno u početnim fazama kada poduzetnici često prolaze kroz razdoblja financijske nestabilnosti i nesigurnosti. Iako poduzetništvo može donijeti brojne prednosti, poput slobode i kontrole nad vlastitim poslovanjem, ono također nosi sa sobom visoke rizike i pritisak, kako financijski tako i emocionalni. Mnogi poduzetnici na početku poslovanja suočavaju se s financijskim teškoćama, budući da u ranim fazama često nema stabilnog dohotka. Umjesto redovnih plaća koje bi dobili radeći za nekoga drugoga, poduzetnici ovise o prihodima koje njihovo poduzeće generira. Zbog visokih troškova pokretanja poslovanja, ulaganja u razvoj proizvoda ili usluga te neizvjesnosti prihoda, poduzetnici često žive na temelju svoje uštedevine dok posao ne postane održiv. Nadalje, poduzetnici su često posljednji na listi isplate. Prije nego što sami dobiju plaću, moraju osigurati da su svi troškovi poslovanja pokriveni, uključujući plaće zaposlenika, troškove materijala, poreze i druge operativne troškove. To može dovesti do situacija u kojima poduzetnici mjesecima ili čak godinama ne ostvaruju značajan osobni prihod.

Prema starim podacima stopa zatvaranja malih i srednjih poduzeća vrlo je visoka. Prema istraživanjima Agencije za poduzetništvo SAD-a, 34% novih poduzeća bankrotira unutar prve dvije godine, 50% prestaje s poslovanjem unutar četiri godine, a 60% unutar šest godina.<sup>33</sup> Ovi podaci naglašavaju izazove s kojima se poduzetnici suočavaju i veliki rizik ulaska u poslovanje. Unatoč nesigurnosti održljivosti poduzeća, prilikom pokretanja samog poslovanja, u Hrvatskoj se od 2015. godine do 2019. godine primjećuje rast otvaranja poduzeća za 27,9%. Nakon četiri godine stagnacije prosječnog broja zaposlenih u srednjim

---

<sup>32</sup> Ibid., 33-34.

<sup>33</sup> Ibid., 34.



poduzećima, u 2019. godini zabilježen je blagi pad sa 123 u 2018. godini na 120 prosječno zaposlenih. U 2019. godini zabilježen je porast ukupnog prihoda po zaposlenom u srednjim poduzećima od 3,1% u odnosu na 2018. godinu, te 11,5% u odnosu na 2015. godinu.<sup>34</sup>

**Tablica 2:** Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima od 2015. do 2019. godine

Godina	Broj srednjih poduzeća	Broj zaposlenih u srednjim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u srednjim poduzećima
2015.	1192	147 250	123,5
2016.	1347	166 274	123,4
2017.	1400	173 713	124,1
2018.	1498	184 278	123,0
2019.	1525	183 189	120,0

Izvor: Izrada autora prema ‘‘Rezultatima poduzetnika Hrvatske u 2019. godini razvrstanih po veličini ‘‘, FINA 2020.

Pomoću navedenih podataka iz tablice dolazimo do zaključka kako se sve više ljudi odlučuje na osnivanje vlastitog poslovanja, te zbog toga se smanjuje broj zaposlenih unutar samih poduzeća pošto se radnici odlučuju na pokretanje vlastitog poslovanja. Unatoč pozitivnom rastu poduzetništva u Hrvatskoj, poduzetnici se i dalje suočavaju sa izazovima tržišta, koji mogu dovesti do zatvaranja poslovanja, koja osim financijskih posljedica zatvaranja poduzeća, dovodi do emocionalnih posljedica. Neuspjeh može utjecati na njihovo samopouzdanje, društveni ugled i općenito mentalno zdravlje. Stoga je važno da budući poduzetnici budu svjesni rizika te da razmotre mogu li se nositi s potencijalnim posljedicama, kako financijskim, tako i psihološkim.

Osnivanje poduzeća i njegovo vođenje često zahtijeva intenzivan rad, posebice u ranim fazama razvoja. Poduzetnici često rade 10 do 12 sati dnevno, šest ili sedam dana u tjednu, što može dovesti do izgaranja i gubitka ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

<sup>34</sup> <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>

Mnogi poduzetnici ulaze u poduzetništvo s nadom da će steći veću kontrolu nad svojim vremenom i životom, ali ubrzo otkrivaju da posao zahtijeva više vremena i energije nego što su prvotno očekivali. Ovaj intenzivan angažman često dovodi do zanemarivanja obitelji i prijatelja, a poduzetnici mogu osjetiti udaljavanje od svojih bližnjih. Istraživanja pokazuju da prijateljstva i brakovi mogu trpjeti zbog zahtjeva poduzetništva, pogotovo jer većina poduzetnika započinje svoje poslovne aktivnosti u dobi između 25. i 34. godine, kada su mnogi od njih usredotočeni i na osobni život, poput osnivanja obitelji.

Vođenje vlastitog poduzeća doista može biti izuzetno pozitivno iskustvo, ali dolazi s velikim izazovima i stresom. Kao poduzetnik, suočavate se s financijskim rizicima jer ulažete vlastiti kapital, često osiguranjem vlastite imovine, što donosi dodatnu nesigurnost. Gubitak poduzeća može značiti i osobni financijski slom, a s njim dolazi i emocionalna iscrpljenost, koja se manifestira kroz visoku razinu stresa i tjeskobe.

Mnogi poduzetnici nemaju sveobuhvatno znanje o svim aspektima poslovanja, pa se suočavaju s nizom problema koje moraju rješavati putem učenja i iskustva. Svaka odluka koju donose ima značajan utjecaj ne samo na uspjeh ili neuspjeh poduzeća, već i na ljude koji su dio poslovanja, poput zaposlenika, dobavljača i klijenata.

Ono što uspješne poduzetnike razlikuje jest njihova sposobnost da prepreke dožive kao prilike za rast. Potrebna su posvećenost, disciplina i upornost kako bi se prevladali izazovi. Uspješni poduzetnici shvaćaju da je kontinuirano učenje i prilagodba ključ za dugoročan uspjeh. Obstajanje kroz teškoće stvara otpornost i motivira na još bolji rad. Na kraju, poduzetništvo nije samo posao, već način života u kojem poduzetnik postaje neraskidivo povezan sa svojom tvrtkom. Taj spoj donosi ispunjenje, ali i veliku odgovornost.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Škrtić i Mikić, op. cit. 34-35

## 2. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljsko poduzetništvo je specifična vrsta poslovanja gdje poslovne aktivnosti vode i upravljaju članovi iste obitelji. Ova vrsta poduzetništva čini velik dio globalne ekonomije i ima svoje jedinstvene izazove i prednosti. U obiteljskom poduzetništvu poduzeće često postaje središte obiteljskog života, a odluke koje se donose imaju direktan utjecaj na obiteljsku dinamiku i budućnost poduzeća.

Melisa Shanker-Carey i Joseph Astrachan uveli su tri različita pristupa za definiranje obiteljskog poduzeća, koji su bazirani na stupnju uključenosti obitelji u vođenje i poslovanje poduzeća. Ti pristupi omogućuju različite perspektive za kategorizaciju obiteljskih poduzeća i pomažu u ilustriranju složenosti i varijabilnosti ovih vrsta poslovnih organizacija. Različiti kriteriji definiraju obiteljska poduzeća prema širokoj, srednjoj i uskoj definiciji:<sup>36</sup>

1. Široka definicija obiteljskog poduzeća - obuhvaća poduzeća u kojima je obitelj uključena u poslovanje na bilo koji način, bez obzira na to koliko je intenzivna njihova uključenost. U ovom pristupu, čak i minimalna obiteljska prisutnost u vlasničkoj ili upravljačkoj strukturi može kvalificirati poduzeće kao obiteljsko. Poduzeće gdje obitelj ima manji udio u vlasništvu, ali još uvijek ima značajan utjecaj na ključne odluke ili je barem jedan član obitelji prisutan u upravljačkoj strukturi.
2. Srednja definicija obiteljskog poduzeća - zahtijeva nešto viši stupanj uključenosti obitelji u poslovanje. Obitelj mora imati značajnu kontrolu nad poduzećem kroz vlasničke udjele i/ili upravljanje. Često se zahtijeva da članovi obitelji budu aktivni u donošenju strateških odluka ili direktno uključeni u upravljanje tvrtkom. Poduzeće gdje obitelj posjeduje većinski udio i gdje su obiteljski članovi uključeni u ključne menadžerske uloge ili upravljačke odbore.
3. Uska definicija obiteljskog poduzeća - zahtijeva visoku razinu uključenosti obitelji u svakodnevno poslovanje i upravljanje poduzećem. Obitelj mora imati i vlasničku kontrolu i aktivnu ulogu u operativnom upravljanju. Također, često se traži kontinuitet u prijenosu upravljanja s jedne generacije na drugu unutar iste obitelji. Poduzeće koje je u

---

<sup>36</sup> Shanker-Carey, Astrachan, "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics.", 107-108.

isključivom vlasništvu obitelji i gdje više članova obitelji aktivno sudjeluje u poslovanju te preuzima odgovornost za operativno vođenje poduzeća.<sup>37</sup>

Ove tri definicije omogućuju fleksibilniji pogled na to što čini obiteljsko poduzeće, ovisno o stupnju uključenosti obitelji u vlasništvo i poslovanje. Široka definicija omogućuje uključivanje poduzeća s minimalnim sudjelovanjem obitelji, dok uska definicija postavlja stroge kriterije, zahtijevajući visoku razinu obiteljske uključenosti i kontinuitet kroz generacije.

Ključne karakteristike obiteljskog poduzetništva:

1. Dugoročna vizija i stabilnost

Obiteljska poduzeća obično imaju dugoročnu viziju i fokus na održivost kroz generacije. Cilj nije samo kratkoročna dobit, već očuvanje poslovanja za buduće generacije. Ova dugoročna perspektiva može pomoći u donošenju stabilnijih poslovnih odluka i očuvanju vrijednosti poduzeća kroz godine.

2. Snažne osobne vrijednosti i kultura

Obiteljska poduzeća često se temelje na osobnim vrijednostima osnivača, poput povjerenja, integriteta, i etičkog poslovanja. Ove vrijednosti prenose se na radnu kulturu poduzeća, čime se stvara jaka povezanost s klijentima, zaposlenicima i zajednicom.

3. Obiteljska dinamika

U obiteljskom poduzetništvu obiteljski odnosi često se preklapaju s poslovnim odlukama, što može biti izazovno. Sukobi unutar obitelji mogu negativno utjecati na poslovanje, pogotovo ako nisu jasno definirane uloge i odgovornosti. S druge strane, solidarnost i zajedništvo unutar obitelji mogu biti ključni faktori uspjeha poduzeća.

4. Prijenos vlasništva i nasljeđivanje

Prijenos vlasništva s jedne generacije na drugu jedan je od najvažnijih trenutaka za obiteljsko poduzeće. Nasljeđivanje može donijeti izazove u smislu pripreme nove generacije za preuzimanje poslovanja, ali i potencijalnih nesuglasica među nasljednicima. Ključno je planiranje sukcesije kako bi prijelaz bio što uspješniji.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Kružić i Bulldog, op. cit. 37.

<sup>38</sup> Ibid., 10-15.

Obiteljsko poduzeće, prema definiciji EU, podrazumijeva poduzeće u kojem obitelj ima većinsku kontrolu nad pravima odlučivanja. To znači da osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće, zajedno s najbližim članovima obitelji, upravlja poduzećem, a barem jedna osoba iz obitelji aktivno sudjeluje u upravljanju. Kod dioničkih društava, osnivač i njegovi srodnici ili nasljednici trebaju posjedovati najmanje 25% prava odlučivanja kako bi se poduzeće klasificiralo kao obiteljsko. U Hrvatskoj, unatoč tome što pojam obiteljskog poduzeća nije službeno definiran, procjenjuje se da obiteljska poduzeća čine značajan dio gospodarstva. Prema nekim procjenama, više od 60% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, a većina tih poduzeća spada u kategoriju mikro i malih poduzeća. Većina tih poduzeća je u vlasništvu prve generacije poduzetnika, koji su ujedno i aktivni upravitelji svojih poduzeća. <sup>39</sup>Nedostatak službene definicije obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj onemogućava preciznu identifikaciju i praćenje njihovog razvoja, kao i projekciju njihovog utjecaja na nacionalnu ekonomiju. Unatoč tome, obiteljska poduzeća osiguravaju značajan broj radnih mjesta te su ključna za stabilnost mnogih lokalnih zajednica. Oni često predstavljaju glavni izvor prihoda za obitelji koje ih vode, stvarajući tako i socijalnu, a ne samo ekonomsku vrijednost.

Jedan od glavnih izazova za obiteljska poduzeća u Hrvatskoj je prijenos poslovanja na sljedeću generaciju. Kako su mnogi od njih još uvijek u vlasništvu prve generacije, pitanje sukcesije postaje sve važnije, posebno u kontekstu održivosti poslovanja kroz generacije. Ključni izazovi u ovom procesu uključuju pripremu nasljednika za preuzimanje vodstva, definiranje uloga unutar obitelji, te osiguranje kontinuiteta poslovanja.

Obiteljska poduzeća čine znatan dio tradicionalnog poduzetništva. U najrazvijenijim zemljama svijeta, obiteljska poduzeća stvaraju 50% BDP-a i zapošljavaju 60% svih zaposlenih. Udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju registriranih privatnih poduzeća u Europskoj uniji kreće se od 60 do čak 92% (u Italiji). Glavna prednost obiteljskog poduzeća je fleksibilnost bez koje se danas, u uvjetima globalizacije, ne može uspješno poslovati, a upravo bi fleksibilnost mogla biti dobitna kombinacija i u vrijeme krize, tj. u vrijeme borbe za goli opstanak. Iz navedenog bismo mogli zaključiti da obiteljsko poduzetništvo karakterizira preklapanje i interakcija triju podsustava – posla, obitelji i vlasništva. Uska

---

<sup>39</sup> <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/>

povezanost obiteljskog posla je temeljna karakteristika obiteljskih poduzeća koja ih čini kompliciranim, ali i dinamičnim poslovima, a opet i socijalnim sustavom.<sup>40</sup>

## **2.1. Povijest i strukturalna podjela obiteljskog poduzetništva**

Obiteljsko poduzetništvo, kao oblik vlasništva nad proizvodnim i uslužnim organizacijama, ima duboke povijesne korijene. Njegov nastanak teško je precizno smjestiti u određeno vrijeme i prostor, ali se može reći da obiteljsko poduzetništvo postoji od davnina. Razvilo se u gotovo svim kulturama, a afirmaciju je doživjelo među starim narodima poput Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana i Rimljana. Ovi su narodi bili poznati po svojim vještinama u zanatstvu i trgovini, a obiteljsko poslovanje postalo je ključna strukturalna unutar njihove ekonomije.<sup>41</sup>

Obiteljsko poduzetništvo ima bogatu povijest i predstavlja temelj mnogih društava kroz povijest. Ono nije samo ekonomski fenomen, već i socijalni, jer često osigurava ne samo egzistenciju, već i društveni status obitelji. Povijesno gledano, obiteljska poduzeća igrala su ključnu ulogu u razvoju zanatstva, trgovine i industrije, a njihova dugovječnost i otpornost svjedoče o njihovoj važnosti i sposobnosti prilagodbe promjenama u društvu i ekonomiji.

U antičkim društvima, obiteljski biznisi imali su značajnu ulogu u razvoju ekonomija. Obitelji su često prenosile zanate i trgovinske vještine s generacije na generaciju. Primjerice, u antičkom Egiptu i Grčkoj, obiteljska tradicija bila je ključna za očuvanje zanatskih umijeća, dok su Feničani, poznati po svojoj trgovini, često oslanjali svoje poslovanje na obiteljsku mrežu.

U srednjem vijeku, obiteljski biznisi doživljavaju procvat, posebno kroz razvoj cehova i obrtničkih radionica u gradovima. Ove radionice su često bile u vlasništvu i pod upravom jedne obitelji, koja bi svoje znanje i vještine prenosila na mlađe generacije. Obitelji su također vodile banke i trgovinska poduzeća, čime su doprinosile razvoju srednjovjekovne ekonomije. Plemićke i bogataške obitelji često su dominirale u poljoprivredi, trgovini, pa čak i pomorstvu.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Škrtić i Mikić, op. cit. 10

<sup>41</sup> Kružić i Buldog, op. cit. 31.

<sup>42</sup> Ibid., 31.-32.

Tijekom renesanse, obitelji poput Medici u Italiji postale su sinonim za uspješno obiteljsko poduzetništvo, kombinirajući bankarstvo s umjetničkim mecenatstvom. Umjetničke radionice u Firenci i Veneciji često su bile obiteljski poslovi, gdje su se generacije umjetnika i zanatlija posvećivale usavršavanju svog obrta.<sup>43</sup>

Kasnije, tijekom industrijske revolucije, obiteljski biznisi prilagodili su se novim tehnologijama i načinima proizvodnje. Iako su mnogi manji obiteljski poslovi nestali s rastom velikih korporacija, mnoge obitelji su uspjele proširiti svoje poslovanje i pretvoriti ga u velike tvrtke koje su opstale do danas.<sup>44</sup>

Strukturalna podjela obiteljskog poduzeća obuhvaća različite organizacijske i vlasničke strukture koje omogućuju učinkovito upravljanje, donošenje odluka i nasljeđivanje unutar obiteljskog poslovanja. Obiteljska poduzeća često imaju specifične organizacijske karakteristike koje odražavaju interakciju između obiteljskih i poslovnih aspekata. Strukturalna podjela može se analizirati kroz nekoliko glavnih dimenzija:

#### 1. Vlasnička struktura:

- Potpuno obiteljsko vlasništvo je kada se poduzeće nalazi u potpunosti u vlasništvu jedne obitelji. Svi vlasnici su članovi obitelji, što omogućava maksimalnu kontrolu nad poslovanjem i donošenjem odluka.
- Djelomično obiteljsko vlasništvo je kada obitelj ima većinski udio u poduzeću, ali postoji i udio vanjskih investitora. Obitelj zadržava kontrolu, ali mora surađivati s vanjskim dioničarima u donošenju ključnih odluka.
- Više obitelji kao vlasnici znači da više od jedne obitelji može biti vlasnik poduzeća, što zahtijeva suradnju među obiteljima pri donošenju odluka i upravljanju.

#### 2. Organizacijska struktura:

- Hijerarhijska struktura je tradicionalna struktura s jasnim linijama autoriteta i odgovornosti. Poduzeće se vodi poput standardnog korporativnog subjekta, s obitelji na najvišim razinama upravljanja (predsjednik uprave, direktor, itd.).
- Funkcionalna struktura je podjela poduzeća na različite funkcionalne jedinice (npr. marketing, proizvodnja, financije) koje su vođene članovima obitelji ili

---

<sup>43</sup> <https://hr.dorit-meir.com/obitelj-medici-konacna-moc-i-naslijede-u-renesansi>

<sup>44</sup> <https://arhivanalitika.hr/blog/kraj-dugog-19-stoljeca-druga-industrijska-revolucija/>

profesionalnim menadžerima. Članovi obitelji često preuzimaju ključne funkcije u poduzeću.

- Matriks struktura je kombinacija funkcionalne i projektne strukture, gdje članovi obitelji mogu imati različite uloge unutar različitih projekata ili odjela, uzimajući u obzir njihove specifične vještine.

### 3. Upravljačka struktura:

- Obiteljska uprava je upravljačko tijelo sastavljeno isključivo od članova obitelji, koji donose sve ključne odluke o poslovanju. Ovo je najčešći oblik u manjim obiteljskim poduzećima.
- Mješovita uprava je kombinacija članova obitelji i vanjskih menadžera. Vanjski stručnjaci mogu biti zaposleni na ključnim pozicijama kako bi osigurali profesionalno vođenje poduzeća, dok obitelj zadržava kontrolu nad strateškim odlukama.
- Upravni odbor je formalno upravljačko tijelo koje uključuje članove obitelji, ali i neovisne članove odbora. Ovo je uobičajeno u većim obiteljskim poduzećima koja traže profesionalizaciju poslovanja i bolju strukturu upravljanja.

Obiteljska poduzeća su složeni entiteti u kojima vlasništvo, kontrola i upravljanje variraju ovisno o strukturi obitelji i poduzeća. Bez obzira na specifični oblik, ključni element je značajan utjecaj obitelji na poslovanje i često generacijska predanost. Obiteljska poduzeća imaju jedinstvenu dinamiku, gdje poslovni uspjeh često ide ruku pod ruku s obiteljskim vrijednostima i naslijeđem.<sup>45</sup>

## 2.2. Tipovi obiteljskih poduzeća

Budući da se svako uspješno obiteljsko poslovanje vremenom razvija i, veoma često, prerasta mogućnosti jedne obitelji, to se nailazi na tri osnova tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju:<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Kružić i Bulldog, op. cit. 249.-254.

<sup>46</sup> Kružić, op. cit. 66.





**Slika 1.** Tipovi obiteljskih poduzeća

Izvor: Kružić, D., Obiteljsko poduzetništvo, 2016. str. 67.

### 1. Aktivna obiteljska poduzeća

Ova poduzeća su karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo je u rukama obitelji, a članovi obitelji su aktivno uključeni u rad poduzeća. Često su i zaposleni u poduzeću, upravljaju poslovnim procesima i donose ključne odluke. Takva poduzeća često zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji, čime kombiniraju obiteljski pristup s profesionalnim menadžmentom. Mala ili srednja obiteljska tvrtka u kojoj otac, majka i djeca aktivno upravljaju poslovanjem, primjerice obiteljska pekara ili tvornica.

### 2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom

U ovim poduzećima vlasništvo i kontrola su u rukama članova obitelji, no članovi obitelji nisu zaposleni u poduzeću niti aktivno upravljaju njegovim poslovanjem. Menadžment poduzeća povjeren je profesionalcima izvan obitelji, koji vode poslovanje u ime i za račun obitelji. Članovi obitelji mogu ostati uključeni kroz nadzorni odbor ili kao strateški savjetnici, ali su svakodnevne operacije i vođenje prepušteni vanjskim menadžerima. Veća obiteljska tvrtka koja je profesionalizirala svoje poslovanje, poput hotelskog lanca gdje obitelj posjeduje vlasništvo, ali angažira vanjske menadžere za vođenje operacija.

### 3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća

U ovim poduzećima samo jedan član obitelji, obično vlasnik ili zakonski nasljednik, aktivno sudjeluje u poslovanju ili vođenju poduzeća. Taj član obitelji može biti predsjednik uprave ili ključni menadžer, dok su ostali članovi obitelji trenutačno neaktivni u poslovanju. Ostali članovi obitelji mogu biti potencijalno uključeni u

budućnosti, bilo kroz upravljačke uloge ili kao vlasnici koji sudjeluju u donošenju odluka. Tvrtka gdje je nasljednik preuzeo vođenje poduzeća nakon osnivača, dok ostali članovi obitelji još nisu uključeni u poslovanje, ali postoji mogućnost njihove buduće uključenosti.

Ova podjela pokazuje različite oblike obiteljskog poduzetništva, ovisno o stupnju angažiranosti članova obitelji u poslovanju. Aktivna obiteljska poduzeća imaju osobni pristup menadžmentu, obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnicima oslanjaju se na profesionalce za svakodnevno poslovanje, dok latentna obiteljska poduzeća uključuju samo jednog aktivnog člana obitelji, s mogućnošću kasnije uključenosti drugih članova.

Vlasništvo i kontrola nad obiteljskim poduzećem ključni su čimbenici koji omogućuju da se poslovanje usmjeri prema obiteljskim vrijednostima i kulturi. Ta vlasnička i upravljačka prava omogućuju obitelji ne samo da vodi poduzeće prema vlastitim ciljevima već i da donosi ključne poslovne odluke koje oblikuju smjer poduzeća. Obitelj može iskoristiti svoje resurse, kao što su obiteljski ljudski potencijali, reputacija i znanje, kako bi uspješno vodila poduzeće.<sup>47</sup>

Ono što obiteljska poduzeća razlikuje od ne-obiteljskih poduzeća jest upravo utjecaj obitelji na donošenje poslovnih odluka. U takvim poduzećima, odluke se često donose unutar obitelji, pri čemu su odnosi među članovima obitelji značajan faktor u procesu odlučivanja. To znači da obiteljska dinamika može imati snažan utjecaj na smjer poslovanja, od izbora vodstva do formuliranja poslovne strategije. Jedna od glavnih prednosti ovog oblika poslovanja je to što obitelji mogu dugoročno usmjeravati poduzeće prema svojim vrijednostima i ciljevima, osiguravajući kontinuitet i stabilnost kroz generacije.

### **2.3. Resursi obiteljskih poduzeća**

Resursi obiteljskih poduzeća su raznoliki i obuhvaćaju ne samo materijalne, već i nematerijalne resurse, kao što su obiteljske veze, reputacija i specifična znanja koja se prenose s generacije na generaciju. Poduzeća u vlasništvu obitelji, ili ona koja su vođena ili kontrolirana od strane obitelji, doista imaju jedinstvene karakteristike koje ih razlikuju od

---

<sup>47</sup> Kružić, op. cit. 39.

drugih poslovnih oblika. Ta poduzeća često koriste specifične resurse koji se mogu pretvoriti u konkurentne prednosti, osiguravajući im stabilnost i uspjeh na tržištu.



**Slika 2.** Resursi u obiteljskom poduzeću

Izvor: Izrada autora izvedeno prema: Dollinger, J.M., op. cit. , 1995. str. 390

Razlikujemo četiri osnovne grupe resursa u obiteljskim poduzećima:

1. Financijski resursi:

Obiteljska poduzeća često se oslanjaju na vlastite financijske resurse, kao što su obiteljske uštedevine, imovina ili reinvestirana dobit. Ovi resursi omogućuju veću neovisnost u poslovanju i smanjenje oslanjanja na vanjske izvore financiranja. Dugoročna perspektiva obiteljskih poduzeća često rezultira strateškim upravljanjem financijskim resursima kako bi se osigurala održivost i rast kroz generacije.

2. Ljudski potencijal:

Obiteljska poduzeća karakterizira poseban oblik ljudskog kapitala, jer članovi obitelji unose u posao specifične vještine, iskustvo i znanje koje su stekli kroz godine. Često postoji snažna emocionalna povezanost s poduzećem, što povećava motivaciju i posvećenost članova obitelji. Unutar obiteljskih poduzeća postoji i visok stupanj povjerenja među članovima, što može rezultirati boljim timskim radom i bržim donošenjem odluka.

3. Organizacijski resursi:

Struktura obiteljskog poduzeća obično je fleksibilnija i manje formalizirana, što omogućuje bržu prilagodbu promjenama na tržištu. Ova fleksibilnost može biti prednost u dinamičnim i nepredvidivim poslovnim okruženjima.

Obiteljska poduzeća često njeguju specifičnu organizacijsku kulturu koja se temelji na obiteljskim vrijednostima, kao što su povjerenje, lojalnost i dugoročna vizija. Ova kultura može biti ključna u stvaranju jedinstvene radne atmosfere i održavanju kontinuiteta poslovanja.

#### 4. Resursi uvažnosti i dobrog glasa:

Obiteljska poduzeća često uživaju dugogodišnju reputaciju i povjerenje u zajednici, što im omogućuje dugoročne poslovne odnose s klijentima i partnerima. Dobar glas može biti presudan za uspjeh, posebno u manjim zajednicama gdje su odnosi ključni za poslovanje. Uvažnost koju obiteljska poduzeća imaju često proizlazi iz njihove kontinuirane prisutnosti na tržištu, odgovornog poslovanja i snažnih etičkih normi, što može povećati njihovu konkurentsku prednost.

Kombinacija ovih resursa obiteljskim poduzećima omogućuje da stvore prepoznatljiv poslovni model, koji je često usmjeren na dugoročni uspjeh i stabilnost, nasuprot kratkoročnim financijskim ciljevima. Ovi resursi također mogu pomoći obiteljskim poduzećima da izdrže izazove i prilagode se promjenama u poslovnom okruženju.<sup>48</sup>

## 2.4. Prednosti i nedostci obiteljskog poduzetništva

Obiteljska poduzeća često uživaju povjerenje i lojalnost svojih kupaca i poslovnih partnera zbog dugogodišnje prisutnosti na tržištu i dobrih poslovnih praksi. Obitelji razvijaju dugoročne poslovne odnose i mreže unutar zajednice, što im omogućuje bolju priliku za rast i održavanje stabilnosti na tržištu. Obiteljska poduzeća posjeduju specifična tehnička ili tržišna znanja koja su rezultat dugogodišnjeg iskustva i prakse, a koja se prenose s jedne generacije na drugu. Često potiču inovacije unutar obitelji, što im omogućuje prilagodbu novim tehnologijama i tržišnim uvjetima. Obiteljska poduzeća imaju svoje specifične prednosti koje ih mogu izdvojiti u poslovnom okruženju i doprinijeti njihovom dugoročnom uspjehu. Najvažnije prednosti obiteljskih poduzeća su:

---

<sup>48</sup> Kružić i Bulldog, op. cit. 41.-42.

1. Obiteljska povezanost i očuvanje naslijeđa
2. Spremnost na odricanja
3. Briga za pojedince
4. Dugoročna perspektiva
5. Naglasak na kvaliteti i očuvanje tradicije
6. Motivacija i zajednički ciljevi
7. Edukacija sljedećih generacija
8. Razvoj radnih navika i odgovornosti
9. Zajedništvo i timski rad<sup>49</sup>

Prednosti obiteljskih poduzeća leže u njihovoj dugoročnoj perspektivi, snažnim obiteljskim vrijednostima i povezanosti, te osobnoj posvećenosti članova obitelji uspjehu poduzeća. Ove karakteristike omogućuju im da prebrode teške izazove i osiguraju održivost poslovanja kroz generacije. Međutim, važno je napomenuti da uspjeh obiteljskog poduzeća ovisi o održavanju dobrih međuljudskih odnosa i poštovanju među članovima obitelji, jer nedostatak istih može dovesti do ozbiljnih problema i neizvjesnosti.

Iako obiteljska poduzeća imaju brojne prednosti, kao što su zajedništvo, predanost poslu i pouzdana reputacija, oni se suočavaju s nizom složenih izazova. Odnos između obiteljskih i poslovnih interesa, profesionalizacija poslovanja, prijenos vlasništva i upravljanja te sukobi unutar obitelji mogu biti značajni problemi. Obiteljska poduzeća često pružaju otpor promjenama jer su navikli na određen način rada. U obiteljskim poduzećima je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastarjele tehnologije do načina upravljanja. Utjecaj emocija na poslovanje je jedan od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Problemi oko nasljedstva se javljaju ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.<sup>50</sup> Ključne poteškoće često su povezane s dinamikom obiteljskih odnosa, prijenosom poslovanja na sljedeće generacije i balansiranjem između obiteljskih i poslovnih interesa. Najvažniji nedostaci obiteljskog poduzetništva su:

1. Otpor prema promjenama
2. Modernizacija poslovanja
3. Nedostatak povjerenja i transparentnosti prema ne-članovima obitelji

---

<sup>49</sup> Kružić, op. cit. 89.-90.

<sup>50</sup> <https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>

4. Sukobi interesa između članova obitelji i poduzeća
5. Nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog
6. Nejasna podjela rada i odgovornosti<sup>51</sup>

Navedeni nedostaci mogu ozbiljno ugroziti stabilnost obiteljskog poduzeća. Konflikti, bilo oni unutar obitelji ili s vanjskim zaposlenicima, mogu narušiti moral i produktivnost. Također, manjak stručnosti, otpor prema promjenama i spori rast mogu značajno ograničiti konkurentnost poduzeća. Obiteljska poduzeća često se suočavaju s izazovom balansiranja između obiteljskih i poslovnih ciljeva. Dva ekstrema mogu biti posebno problematična:

- "Posao prije svega": Prenaglašena poslovna uloga može narušiti obiteljsku komunikaciju, identifikaciju i emocionalne veze unutar obitelji.
- "Obitelj prije svega": Prenaglašena obiteljska uloga može ugroziti profesionalne odnose i performanse poduzeća, a odluke mogu postati emotivno obojene, umjesto da se temelje na racionalnim poslovnim razmatranjima.

Uspjeh obiteljskog poduzeća često ovisi o sposobnosti obitelji da prepozna izazove i proaktivno se nosi s njima, balansirajući obiteljske vrijednosti s poslovnim ciljevima.

## **2.5. Značaj i primjeri obiteljskih poduzeća**

Obiteljska poduzeća predstavljaju najčešći oblik poslovanja diljem svijeta, te igraju ključnu ulogu u nacionalnim ekonomijama. Različite su u svojoj veličini, djelatnosti, broju zaposlenih i načinu poslovanja, ali dijele zajedničke karakteristike povezane s vlasništvom i upravljanjem od strane obitelji. Obiteljska poduzeća mogu se pojaviti u obliku malih obrta, srednje velikih firmi, ali i velikih korporacija, pa čak i multinacionalnih kompanija. Njihova veličina varira ovisno o broju zaposlenika, prihodima i tržištu na kojem posluju. Obiteljska poduzeća djeluju u svim sektorima gospodarstva: od proizvodnje i trgovine do pružanja raznih usluga. Ova raznolikost djelatnosti pokazuje njihovu sposobnost prilagodbe i inovacije u različitim industrijama. Neka obiteljska poduzeća zapošljavaju samo članove obitelji, dok druga imaju stotine ili tisuće zaposlenika, među kojima su članovi obitelji često manjina. Kroz obiteljsku povezanost i kontrolu, održavaju se specifične vrijednosti i kultura unutar poduzeća, čak i u velikim organizacijama.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Ibid., 90.-91.

<sup>52</sup> Kružić i Buldog, op. cit. 48.-51.

Obiteljska poduzeća mogu biti nova, s malo iskustva, ili mogu imati dugu povijest poslovanja koja se proteže kroz nekoliko generacija. To im omogućava akumulaciju značajnog znanja, iskustva i tradicije, ali i izazove vezane uz prijenos poslovanja na sljedeće generacije. Obiteljska poduzeća imaju specifičnu kulturu koja često reflektira obiteljske vrijednosti, etiku i način poslovanja. Kultura može biti veliki izvor konkurentske prednosti, posebno kada se temelji na povjerenju, predanosti i dugoročnom planiranju. Obiteljska poduzeća prolaze kroz različite faze razvoja, od osnivanja, rasta, konsolidacije, pa do prijenosa na sljedeću generaciju. Svaka od tih faza donosi specifične izazove, kao što su potreba za profesionalizacijom, ulaganjima ili strateškim promjenama.

Obiteljska poduzeća nisu ograničena na određene regije ili sektore, već su prisutna u svim dijelovima svijeta i u svim sektorima gospodarstva. Primjeri obiteljskih poduzeća u velikim ekonomijama pokazuju koliko su ona važna za globalnu ekonomiju. Procjenjuje se da oko 89 % američke ekonomije čine obiteljska poduzeća. Dok je u Europi visoki postotak obiteljskih poduzeća prisutan u svim većim europskim zemljama, a u postocima se kreću od 70 % do 95 % ukupnog broja registriranih poduzeća u zemljama poput Njemačke, Italije, Švedske, Švicarske i Finske.

Unatoč uspjesima, obiteljska poduzeća suočavaju se s brojnim izazovima, poput prijenosa vlasništva, sukoba unutar obitelji i potrebe za modernizacijom. No, zbog svoje fleksibilnosti, inovativnosti i žilavosti, obiteljska poduzeća imaju potencijal za dugoročni opstanak i uspjeh u globalnoj ekonomiji. U uvjetima ekonomskih kriza, njihova sklonost financijskoj disciplini i zadržavanju zaposlenika može biti ključna prednost. Obiteljska poduzeća predstavljaju ključan segment gospodarstva, posebno u razvijenim zemljama s dugom tradicijom poduzetništva i privatnog vlasništva. Njihova važnost očituje se u visokom udjelu u ukupnom broju poduzeća i zaposlenika te značajnom utjecaju na nacionalne ekonomije.<sup>53</sup>

Prema istraživanju Family Business International Monitora, obiteljska poduzeća u osam zapadnoeuropskih zemalja čine više od 60 % ukupnog broja poduzeća. Udio radnih mjesta koja pružaju obiteljska poduzeća varira između 31 % u Velikoj Britaniji i Nizozemskoj i 61 % u Švedskoj. U SAD-u, obiteljska poduzeća čine 95 % svih poduzeća i zapošljavaju 60 % radne snage, te od 500 najvećih obiteljska poduzeća čine 35%. Neka od najpoznatijih globalnih obiteljskih poduzeća su Zara, Fiat, Peugeot, Danone, Barilla, Michelin, Henkel,

---

<sup>53</sup> Kružić i Bulldog, op. cit. 56.-57.

BMW, IKEA. Obitelj Wallenberg kontrolira 43 % švedske ekonomije, dok obitelj Noboa u Ekvadoru osigurava prihod za 3 milijuna stanovnika.<sup>54</sup>

Najveća europska obiteljska poduzeća su ključni igrači na globalnoj poslovnoj sceni, a mnoge od tih tvrtki imaju dugu povijest koja se proteže kroz više generacija. Neka od najpoznatijih i najuspješnijih europskih obiteljskih poduzeća prikazana su u tablici 2.

**Tablica 2.** Najveća europska obiteljska poduzeća

R.b.	Naziv obiteljskog poduzeća	Država	Djelatnost obiteljskog poduzeća	Obitelj	% obitelj. vlasn.	Promet u 2011. u milijardama EUR
1.	Volkswagen	Njemačka	autoind.	Piech/Porsche	32,20	159,34
2.	Fiat/Fiat industrial	Italija	autoind.	Agnelli	30,00	83,86
3.	Arcelormittal	Luxemburg	čeličane	Mittal	40,83	71,85
4.	BMW	Njemačka	autoind.	Quandt	46,70	68,82
5.	Metro Group	Njemačka	veleprod.	Haniel/Schmidt	50,01	66,70

Izvor: Top 100 Family Business in Europe, Campden FB, 29. May 2012.

Iako obiteljska poduzeća igraju važnu ulogu u hrvatskoj ekonomiji, ovaj sektor nije formalno definiran niti dovoljno istražen. Prema podacima KPMG-a iz 2022. godine, obiteljska poduzeća čine više od 80 % ukupnog broja gospodarskih subjekata u Hrvatskoj. Obiteljska poduzeća zapošljavaju preko 60 % ukupnog broja radnika u zemlji. Najčešći oblici obiteljskih poduzeća su društva s ograničenom odgovornošću i obrti, dok pojedine obitelji imaju većinsko vlasništvo u dioničkim društvima. Većina obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nalazi se u prvoj generaciji poduzetnika koji ujedno i upravljaju poduzećem.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)

<sup>55</sup> <https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva>



### **3. Primjer obiteljskog poduzeća u poslovanju tvrtke „Miško“ obrt za pekarstvo**

Obrt za pekarstvo Miško posluje unazad trideset godina, čije temelje su stvorili roditelji, osnivači, Robert i Josefina, koji uspješno poslovanje ostavljaju svojim sinovima Luki i Aleksu. Obrt Miško prikazuje pravo obiteljsko poduzeće, pošto cjelokupno poslovanje vode isključivo članovi obitelji, stoga ćemo poslovanje istoga pobliže obraditi dalje u radu. Kroz primjer će se razraditi obiteljsko poduzetništvo koje se razmatralo u teorijskom dijelu rada.

#### **3.1. Opći podaci u poduzeću**

Obrt „Miško,, je započeo svoje poslovanje 19.05.1993. godine na temelju poslovanja pekare Miško u Gornjo Šemici. Osnivač Robert Vukičević, započinje proizvodnju u obiteljskoj kući na adresi Istarska ulica 1, pomoću svoje supruge Josefine, kao odgovor na tadašnje potrebe lokalnog stanovništva zahvaćenog ratnim stanjem.

Proizvodnja je započela skromno s obzirom na ograničenja u vidu manjka zaposlenih, poteškoća prilikom nabave sirovina i nesigurnostima uzrokovane ratnim stanjem. Unatoč svim izazovima, pomoću podrške cijele obitelji, njihovi pekarski proizvodi uspjevaju svakodnevno doći do krajnjeg korisnika pokretanjem mobilnih pekara koje i danas dovoze svježi kruh i peciva svojim kupcima na kućni prag. Danas obrt Miško posluje kao dvojni pogon, šireći svoje poslovanje na masovnu proizvodnju, pakiranje i skladištenje pekarskih proizvoda za komercijalne svrhe na prostoru originalnog pogona, dok u novom pogonu proizvode pekarske proizvode za svakodnevnu prodaju. Obrt Miško trenutno zapošljava 34 radnika na pozicijama proizvodnje, pakiranja, skladišta, dostave, prodaje te administracije.

Poduzeće je nastalo na temelju obiteljskog poslovanja pekare „Miško,, u Gornjoj Šemnici. Datum osnivanja je 19.05.1993. godine. Obrt se nalazi na adresi Istarska ulica 1 u naselju Soblinec. Poslovne pozicije koje trenutno posjeduju: proizvodnja, pakiranje, skladištenje, dostava peciva, prodajna mjesta te administracija. Za svu tu tehnologiju trenutno imaju 34 zaposlena radnika. Omjer zaposlenih je 1:1 domaće i strane radne snage. Njihov poslovni potencijal je prepoznalo čak i više ljudi od očekivanog. Početna vizija poslovanja je proizvodnja pekarskih proizvoda te dostave po obližnjim selima koji nemaju trgovine u tom

krugu. Razlog osnutka poduzetničkog pothvata je obiteljski posao. Početni cilj je proizvodnja pekarskih proizvoda s ciljem obostranog zadovoljstva proizvođača i potrošača. Podrška obitelji prilikom pokretanja posla je bila obostrana.

### **3.2. Povijest nastanka poduzeća**

Godine 1993., Robert Vukičević osniva pekaru Miško, unatoč brojnim izazovima i nesigurnostima vezano za nabavu radne snage i sirovine zbog domovinskog rata na području bivše Jugoslavije. Zbog ratnih neprilika na domaćem prostoru, u samoj proizvodnji vlasniku se pridružila i uža obitelj kako bi ispunili očekivanja tržišta. Osiguravanjem kvalitetnog proizvoda, zahvaljujući korištenje resursa iz okoline, kao što su nabava brašna i jaja od ostalih malih obiteljskih gospodarstava, povećavaju se potrebe tržišta, te se poslovanje nastavilo širiti.

Tijek razvijanja poslovanja:

- 1.otvaranje pekare (pogon i prodaja)
- 2.otvaranje mobilne prodaje pekarskih proizvoda i širenje terena dostupnosti
- 3.otvaranje maloprodaje
- 4.širenje proizvodnje na masovnu produkciju
- 5.otvaranje veleprodaje
- 6.ulaganje u nekretnine
- 7.ulaganje u turističke nekretnine

### **3.3. Poslovanje i razvoj poduzeća**

Prvi korak u širenju poslovanja bilo je zapošljavanje radnika iz okoline, te omogućavanje proizvoda na sami prag kupaca, što je rezultiralo širenje djelatnosti na transport i otvaranjem dodatnih radnih mjesta. Ovim potezom jasno se pokazuje koliko je inovativnost i razumjevanje krajnjih kupaca bitno za mala poslovanja. Otvaranjem mobilnih pekara, obrt Miško je omogućio pristupačnost svojih proizvoda ljudima kojima su bili teško dostupni, te

je omogućilo kasniji razvitak i napredovanje u samom B2B poslovanju. Širenje poslovanja stvorilo je mogućnost dodatnog zapošljavanja, te potrebu maksimalnog uključenja cijele obitelji, stoga se u poslovanje u potpunosti uključila supruga, koja je preuzela samu pekaru unutar maloprodaje i sinovi, koji svojim inovacijama stari pogon pekare preuređuju za masovnu produkciju pekarskih proizvoda.

Pozitivne strane poslovanja su: obiteljsko poslovanje, svakodnevno dobivanje pohvala za proizvode, te pohvale od šireg kruga ljudi koji do sada nisu čuli za pekaru „Miško“ pa se svakodnevno javljaju za njihove pekarske proizvode. Negativna strana poslovanja je ta što postoji krug kupaca koji nisu ažurni kod plaćanja.

Oplemenjivanjem novih poduzetničkih ideja i preuzimanjem rizika vlasnik pekare Miško, Robert Vukičević, uspio je postići krajnji cilj svakog obiteljskog poduzeća, osiguravanjem sigurnog radnog mjesta za cijelu svoju bližu obitelj, te akumuliranje obiteljskog bogatstva koje dovodi do rasterećenosti novih generacija unutar same obitelji. Pekara Miško ima bitan utjecaj na samu zajednicu okoline gdje se nalazi, osiguravajući radna mjesta i pružajući usluge/proizvode potrebne novim poduzećima sa kojima surađuju. Jasno je vidljivo koliko su međusobno ovisni mali poduzetnici, te koliko ista poduzeća mogu rasti i napredovati pomoću svojih obitelji.

Modernizacija i tehnologija u pogonskom dijelu stare pekare Miško utjecale su na otvaranje novih radnih mjesta što u fizičkom dijelu poslovanja (radnici u proizvodnji, pakiranju i skladištenju), logističkom djelu poslovanja (vozači lakih i teških kategorija), te administrativnog dijela ( računovodstvo).

Kako bi održali konkurentnost na tržištu, vlasnici pekare Miško odlučili su obogatiti svoje poslovanje izradom peciva i hamburgera za masovnu konzumeraciju, potpisujući mnoge poslovne ugovore sa restoranima i food štandovima, te širenjem na slastičarstvo, izradom kolača i slastica.

Nakon uspjeha u prehrambenoj industriji, vlasnici ulažu stečeni kapital od pekara u nekretnine i pokretnine, te turizam. S obzirom na održivi model napredovanja unutar prehrambene industrije, ostavljaju nasljednicima, sinovima, brigu i daljnji razvoj, dok svoj fokus u potpunosti prebacuju u turizam, selidbom.

### **3.4. Vizija daljnjeg razvoja**

Vizija daljnjeg rasta i razvoja obrta Miško je zadržavanje postojeane kvalitete proizvoda i daljnji razvoj samog poslovanja temeljem promocije i distribucije, te pronalaženjem novih dobavljača i poslovnih aktera. Dobavljači su također obiteljska poduzeća koja međusobno surađuju i pomažu jedni drugima u što boljem i unosnijem poslovanju. Stoga je međusobna povezanost sa drugim poduzećima na jako visokom nivou. Konkurencije, u široj okolici, trenutno nemaju iz razloga što su ih pojedini pokušali kopirati, a to je bilo prepoznato na tržištu od strane kupaca.

## Zaključak

Obiteljsko poduzetništvo se pokazalo kao jedan od najznačajnijih poslovanja u svijetu, pošto na samim počecima poslovanja imaju potpunu podršku obitelji koja sudjeluje u istom. Tržište današnjice se brže mijenja i napreduje zahvaljujući modernizaciji i rasprostranjenosti tehnologije, stoga je iznimno bitno razumijevanje novih generacija i prihvaćenje njihovih ideja vezanih za samo poslovanje. Otvaranje bilo kakvog poslovanja danas je lako, međutim problem je opstati na tržištu te održivo poslovati. U vrijeme modernizacije i užurbanosti iznimno je bitno imati sluha i razumijevanja za potrebe zajednice u svrhu ostvarenja profita.

Obiteljska poduzeća imaju mnoge prednosti, kao što su zajedništvo, brza prilagodljivost i jaka povezanost s klijentima i zajednicom. Međutim, ova poduzeća također mogu biti izložena značajnim izazovima, kao što su obiteljski konflikti, otpor prema promjenama i problemi s profesionalizacijom poslovanja. Ključ za dugoročan uspjeh obiteljskih poduzeća leži u održavanju ravnoteže između obiteljskih odnosa i poslovnih potreba, kao i u spremnosti na prihvaćanje promjena i inovacija koje mogu osigurati opstanak i rast poduzeća.

Obiteljska poduzeća igraju vitalnu ulogu u globalnoj ekonomiji i predstavljaju stabilnu osnovu za gospodarski razvoj. Njihova prisutnost u gotovo svim industrijama i regijama svijeta naglašava njihovu važnost i potencijal za budući rast i razvoj. Kako bi zadržala tu snagu, obiteljska poduzeća trebaju se kontinuirano prilagođavati tržišnim promjenama i riješiti specifične izazove s kojima se suočavaju.

Obiteljska poduzeća predstavljaju temelj ekonomija mnogih razvijenih zemalja, a njihov uspjeh temelji se na dugoročnoj predanosti obitelji, inovacijama i upravljanju temeljenom na obiteljskim vrijednostima. Iako su u Hrvatskoj obiteljska poduzeća široko rasprostranjena i važna za gospodarstvo, nedostatak službene definicije i istraživanja ograničava njihovu vidljivost i praćenje razvoja. Razvoj sustava potpore, istraživanja i regulative može dodatno unaprijediti ovaj sektor i povećati njegov doprinos ekonomiji.

Obrt „Miško“ uspješno stvara tradiciju unazad 30 godina, te se zahvaljujući inovativnim pristupom tržištu nastavljaju razvijati. Obrt „Miško“ koristimo kao pozitivan primjer obiteljskog poduzeća koje razvija generacijsko poslovanje, prenoseći svoje znanje sa roditelja na djecu i unuke. Zahvaljujući međusobnom razumijevanju i poštovanju nastavljaju

sa modernizacijom i napretkom na tržištu rada, šireći svoj asortiman i otvaranjem novih radnih mjesta.

# Bibliografija

## Knjige

Buldog, Ivana, i Dejan Kružić. *Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu ekonomski fakultet, 2012.

Horvat, Đuro, i Željko Tintor. *Poduzetnička ekonomija*. Zagreb: Trgovačka akademija, 2006.

Horvat, Đuro, i Marinko Kovačić. *Menadžment u malom poduzetništvu*. Zagreb: CERA PROM d.o.o., 2004.

Kružić, Dejan, ur. *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, 2016.

Ožanić, Marijan. *Mali brod na olujnom moru, najbolji priručnik za nov poduzetnike*. Zagreb: Profil knjiga, 2014.

Škrtić, Marica, i Mihaela Mikić. *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2011.

## Članci

Gregorić, Marina, Ivan Hegeduš, i Katarina Kolenko. "Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske." *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. Special issue/Posebni (2018): 23-43.

Gugo, Matea. "Ličnost poduzetnika – što je potrebno za uspjeh." *Psychē* 4, br. 1 (2021): 131-144. <https://hrcak.srce.hr/264526>

Kružić, Dejan. "Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji." *Ekonomska misao i praksa* 16.2 (2007): 167-191.

Rajsman, Marijan, Nada Petričević i Vanessa Marjanović. "Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj." *Ekonomski vjesnik* XXVI, kretbr. 1 (2013.): 250-262. <https://hrcak.srce.hr/108210>

Shanker, Melissa Carey, and Joseph H. Astrachan. "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics." *Family business review* 9.2 (1996): 107-123.

Stipanović, Christian i Elena, Rudan „Uloga malog poduzetništva u integralnom razvoju turističkih destinacija“. u Katalinić, Bruno (ur.) *5th International Conference Vallis Aurea*

*Focus on: Research & Innovation*, Požega: Veleučilište u Požegi; DAAAM International Vienna, (2016): 513-520.

## **Elektronički izvori**

CEPOR. Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf> (prikupljeno 6. rujna 2024.).

CEPOR. Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb, 2012. [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (prikupljeno 5. rujna 2024.).

CEPOR. Što je obiteljsko poduzetništvo? <https://biznis-dorit-meir.com/obitelj-medici-konacna-moc-i-naslijede-u-renesansi> (prikupljeno 4. rujna 2024.).

Ivan Klarić. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća - Profitiraj.hr (2010.) <https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/> (prikupljeno 4. rujna 2024.).

Kraj dugog 19. stoljeća. Druga industrijska revolucija – Arhivanalitika <https://arhivanalitika.hr/blog/kraj-dugog-19-stoljeca-druga-industrijska-revolucija/> (prikupljeno 6. rujna 2024.).

Mihotić, Lucija. Obiteljska poduzeća kao pokretač hrvatskog gospodarstva, Ekonomski fakultet Zagreb. (2023.): <https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva> (prikupljeno 5. rujna 2024.).

Šipić i Najdanović. Skripta - Osnove poduzetništva, Zagreb, (2013.) <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2022/09/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf> (prikupljeno 5. rujna 2024.).  
[transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/](https://transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/) (prikupljeno 6. rujna 2024.).



## Popis ilustracija

### Tablice

<b>Tablica 1.</b>	Vrste (tipovi) poduzetnika	08
<b>Tablica 2.</b>	Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima od 2015. do 2019.19 godine	
<b>Tablica 3.</b>	Najveća europska obiteljska poduzeća	35

### Slike

<b>Slika 1.</b>	Tipovi obiteljskih poduzeća	28
<b>Slika 2.</b>	Resursi u obiteljskom poduzeću	30