Značaj obiteljskog poduzetništva za razvoj lokalne zajednice

Marković, Mia

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:711116

Rights / Prava: Attribution 4.0 International/Imenovanje 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management

zir.nsk.hr

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U RIJECI

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Sveučilišni prijediplomski studij

MIA MARKOVIĆ

Značaj obiteljskog poduzetništva za razvoj lokalne zajednice

The Importance of Family Entrepreneurship for the Development of the Local Community

Završni rad

Opatija, 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

Značaj obiteljskog poduzetništva za razvoj lokalne zajednice

The Importance of Family Entrepreneurship for the Development of the Local Community

Završni rad

Kolegij: Organizacija obiteljskog poduzetništva

Mentor: doc. dr. sc. Marta Cerović

Student: Mia Marković

Matični broj: 24012/17

Opatija, ožujak 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Mia Marković	**24012/17**
(ime i prezime studenta)	(matični broj studenta)

Značaj obiteljskog poduzetništva za razvoj lokalne zajednice

(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/liceses/.

U Opatiji, _____

Potpis studenta:

Sažetak

Obiteljsko poduzetništvo jedan je od najznačajnijih gospodarskih elemenata ekonomski razvijenih društava. Osim na makro razini, obiteljsko poduzetništvo je važno za razvoj lokalnih zajednica. Predmet završnog rada istraživanje je obiteljskog poduzetništva i njegovog utjecaja na lokalnu zajednicu kao što je poticanje zapošljavanja, općeg razvoja, ostanak stanovništva u ruralnim predjelima, obiteljski rast i razvoj i drugo. Kroz rad objašnjen je pojam poduzetnika i poduzetništva. Također, objašnjeno je što predstavlja obiteljsko poduzetništvo i koji je njegov značaj. U radu su pojašnjene karakteristike i vrste obiteljskih poduzeća, njihov nastanak u razvoj, te s kojim se izazovima najčešće susreću i na koji način ih je moguće prevladati. Obzirom na zastupljenost i značaj obiteljskih poduzeća za održavanje konkurentnosti na razini cijele Europske unije i članstvo Republike Hrvatske u istoj, u radu se također analizira EU regulativa vezana uz poticaj i razvoj obiteljskog poduzetništva. Također se prikazuje program poticaja na razini Hrvatske koje obiteljska poduzeća mogu koristiti. Cilj završnog rada je analizirati obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj, pa je u radu značaj obiteljskog poduzetništva za razvoj lokalne zajednice prikazan na primjeru Mini mljekare Veronika iz mjesta Desinić u Krapinsko-Zagorskoj županiji.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo; poduzetnik; lokalna zajednica, mljekara.

Sadržaj

UVOD 1
1. TEMELJNE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA 3
1.1. TEORIJSKO ODREĐENJE POJMOVA PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK 3
1.2. INSTITUCIONALNO – PRAVNI OKVIR ZA DEFINIRANJE PODUZETNIŠTVA 5
2. OBILJEŽJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA 8
2.1. OSNOVNE POSTAVKE OBITELJSKIH PODUZEĆA 8
2.2. DIMENZIJE I FAZE RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA 9
2.3. TIPOLOGIJA OBITELJSKIH PODUZEĆA 14
2.4. PRIJENOS VLASNIŠTVA I IZAZOVI OBITELJSKIH PODUZEĆA 15
3. GOSPODARSKA OBILJEŽJA KRAPINSKO-ZAGORSKE ŽUPANIJE 18
3.1. OSNOVNI PODACI KRAPINSKO-ZAGORSKE ŽUPANIJE I OPĆINE DESINIĆ 18
3.2. POKAZATELJI GOSPODARSKE RAZVIJENOSTI KRAPINSKO – ZAGORSKE ŽUPANIJE 19
3.3. POTICANJE PODUZETNIČKOG RAZVOJA RURALNIH PODRUČJA 20
4. OBITELJSKO PODUZEĆE MINI MLJEKARA VERONIKA 24
4.1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU 24
4.2. UPRAVLJANJE KVALITETOM PROIZVODA 26
4.3. ŠIRENJE TRŽIŠTA I ULAGANJA 26
4.4. UTJECAJ MLJEKARE NA RAZVOJ OPĆINE DESINIĆ 28
ZAKLJUČAK 30
BIBLIOGRAFIJA 31
POPIS TABLICA I SLIKA 35

UVOD

Poduzetništvo je važan resurs gospodarskog razvoja svake zemlje no na lokalnom nivou često postoje velike razlike u razvijenosti između urbanih i ruralnih krajeva. U urbanim predjelima najčešće se nalaze velika poduzeća koja zapošljavaju stanovništvo, te ima puno srednjih i malih poduzeća. Problem istraživanja očituje se u činjenici kako su ruralna područja, a time i lokalna zajednica ovisni o poduzetničkom razvoju kao sustavu za samozapošljavanje. U ruralnim područjima najčešći oblik poduzetništva koji se može naći je obiteljsko poduzetništvo. Stoga je predmet istraživanja obiteljsko poduzetništvo i njegov utjecaj, odnosno učinci koje ono ima na lokalnu zajednicu, na koji način potiče opći razvoj, dovodi do zapošljavanja i potiče stanovništvo na ostanak u toj zajednici, umjesto na iseljavanje. U radu su analizirane osobine poduzetnika kao i karakteristike poduzetničke obitelji koje predstavljaju glavnu polugu pokretanja, razvoja i održivosti poslovanja poduzeća. Predmet istraživanja čine poduzetnici, obiteljsko poduzetništvo, klima za razvoj obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj i u Europskoj uniji, te institucije i mjere koje se donose da bi se potaknuo razvoj potpomognutih i posebnih područja potičući razvoj obiteljskog poduzetništva. Cilj je analizirati poslovanje poduzeća Mini mljekare Veronika iz Desinića u Krapinsko-Zagorskoj županiji. Svrha istraživanja završnog rada je identificirati glavne pretpostavke uspješnog poslovanja obiteljskog poduzeća u lokalnoj zajednici i prednosti uključivanja lokalne zajednice u rad, rast i razvoj poduzeća.

Pri pisanju završnog rada korištena je stručna literatura, znanstveni radovi i časopisi te internetske stranice. U radu su korištene induktivna i deduktivna metoda te metode analize i sinteze. Osim toga, korištena je i komparativna metoda za uspoređivanja pojmova iz različitih izvora literature. Metoda deskripcije korištena je prilikom definiranja ključnih pojmova.

Sukladno identificiranim i postavljenim problemom istraživanja iz kojeg proizlazi predmet i objekti istraživanja, postavljaju se dva istraživačka pitanja:

1. Koje su poduzetničke i obiteljske karakteristike važne za dugoročno i uspješno poslovanje obiteljskog poduzeća, te
2. Na koji način obiteljsko poduzetništvo utječe na lokalnu zajednicu?

Uz uvod i zaključak, završni rad sastoji se od četiri poglavlja. Nakon uvodnog dijela, u prvom poglavlju objašnjen je pojam poduzetništva, kratka povijest poduzetništva, zašto je poduzetništvo bitno u gospodarskom smislu. Također je objašnjen pojam poduzetnika, koje osobine poduzetnik mora posjedovati da bi imao osnovu da bude dobar poduzetnik. Nadalje, objašnjena je klasifikacija poduzeća prema veličini i prikazani su statistički podaci klasifikacije, koliko kojih poduzeća postoji u Hrvatskoj, koliko imaju omjer dobiti među sobom, zaposlenika te koliko je obiteljskih poduzeća u pojedinim kategorijama navedenih poduzeća. U drugom poglavlju objašnjen je pojam obiteljskog poduzetništva, navedene su vrste obiteljskog poduzetništva, te koje su osnovne karakteristike obiteljskog poduzetništva. Prijenos vlasništva na novu generaciju je također dodatno pojašnjen s obzirom na rizičnost tog koraka u kojem mnoga poduzeća propadnu te su objašnjeni načini na koji se tim prijenosom može bolje upravljati. U trećem poglavlju dani su osnovni podaci o krapinsko-zagorskoj županiji i općini Desinić koja se nalazi unutar te županije, konkretnije o demografskom i gospodarskom položaju te problemima s kojima se ta županija suočava. Pobliže je pojašnjen institucionalni okvir regionalnog razvoja kojim se nastoji potaknuti gospodarstvo na tom području, U četvrtom poglavlju dan je primjer obiteljskog poduzeća Mini mljekare Veronika. Kako je navedeno poduzeće nastalo, čime se bavi, u što ulaže te ponajviše kako ono pridonosi razvoju lokalne zajednice. Na kraju rada dan je zaključak.

1. TEMELJNE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo dolazi od riječi poduzeti što znači biti proaktivan i činiti nešto. Poduzetništvo nije isključivo vezano za obavljanje gospodarske djelatnosti, mada se najviše u tu svrhu upotrebljava, zato što se može biti poduzetan u bilo kojem segmentu ljudskog života.

1.1. TEORIJSKO ODREĐENJE POJMOVA PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK

Prema Bobera, Hunjet i Kozina (2015, 14) „poduzetništvo dolazi od riječi poduzeti, što znači ne čekati da se nešto dogodi samo od sebe već sam krenuti u akciju“. „Poduzetništvo je svaka gospodarska aktivnost osobe ili skupine ljudi koji koristeći se nekom idejom, te ulažući kapital u njezinu provedbu i preuzimajući rizik, stvaraju proizvod ili uslugu od čije prodaje očekuju dobit.“ (www.plaviured.hr), 2023.) „Poduzetništvo je bitno za gospodarstvo jer stvara novu vrijednost, otvara nova tržišta, oblikuje nove vještine i tehnologije te otvara nova radna mjesta“ (Gregov i Musulin, 2019, 65).

Poduzetništvo kao takvo postoji oduvijek, no više se počelo pisati o njemu u 18. stoljeću dok se ono što danas zovemo poduzetništvom razvilo s industrijskom revolucijom odnosno, masovnom proizvodnjom, koja se dogodila krajem 19. i početkom 20. stoljeća. Richard Cantillon prvi uvodi pojam poduzetnik 1725. godine te ga opisuje kao „osobu koja kupuje po poznatim cijenama a prodaje po nepoznatim, koje će se tek naknadno formirati što znači da preuzima rizik, te zaključuje da u poduhvat ulazi radi ostvarenja profita“ (Škrtić i Mikić, 2011, 83). Poznati ekonomist Adam Smith je u 18. stoljeću poduzetnicima dao sljedeće karakteristike (Škrtić i Mikić, 2011, 85):

- „Suočava se s rizikom i neizvjesnošću,
- Formulira planove i projekte kako bi ostvario profit,
- Traži potreban kapital za ostvarenje svojih planova,
- Kontrolira i organizira proizvodne faktore,
- Kontrolira i usmjeruje proizvodnju“.

Neoklasičar iz 19. stoljeća John Maynard Keynes, poduzetnika vidi kao financijera i poslodavca dok je za Josepha Strumpetera poduzetnik osoba bez kapitala, ona koja implementira nove načine proizvodnje, dok cjelokupni rizik pada na kapitalistu (Škrtić i Mikić, 2011, 91).

Nadalje, važnu ulogu u poticanju poduzetništva imao je američki predsjednik Jimmy Carter koji je 1980. godine sazvao 1683 malih poduzetnika iz cijele Amerike te počeo tretirati poduzetništvo kao jedan od četiri glavna stupa društva, uz zemlju, rad i kapital. Osim toga poduzetništvo je još veći značaj dobilo razvojem novih informacijskih tehnologija te promjenama koje karakteriziraju suvremenu ekonomiju znanja i kreativnu ekonomiju (Buble i Buble, 2014, 7). Poduzetništvo prvenstveno karakterizira vizionarstvo i kreativnost te u današnjem svijetu, gdje se prodaje sve više usluga, poduzetništvo je još više dobilo na značaju. Danas ako je netko poduzetan, a nema zemlje i puno kapitala može uspjeti u svom poslovnom poduhvatu.

Najbitnija karika poduzetništva je poduzetnik koji pokreće ideju i pretvara ju u djelo svojim sposobnostima i vještinama, ulaže sredstva u tu ideju te preuzima rizik da li će se to na kraju isplatiti (Bobera, Hunjet i Kozina, 2015, 14). Znači poduzetnik kao osoba je aktivan, mora posjedovati određenu dozu samopouzdanja i upornosti da bi uspio u svom poduhvatu. „Do sredine 20. stoljeća nije postojala razlika između poduzetnika i menadžera, tek nakon toga poduzetnika se počelo smatrati inovatorom. Inovacija je uvođenje nečeg novog, a to je jedan od najtežih zadataka poduzetnika“ (Bobera, Hunjet i Kozina, 2015, 15).

Poduzetnik bi trebao posjedovati sedam poduzetničkih karakteristika: „inovativnost, sklonost preuzimanju rizika, samouvjerenost, radoholičnost, svrhovitost, odgovornost i samostalnost. Poduzetnik radi u neizvjesnoj okolini koja se stalno mijenja te je također bitno da prepoznaje dobre prilike, da brzo donosi odluke na osnovu nepotpunih informacija i da ne odustaje lako. Svaki poslovni poduhvat ima uspone i padove te poduzetnik više od bilo koga drugog mora ustrajati da ga neuspjeh ne pokoleba već da je svjestan da iz neuspjeha uči i naučeno primjenjuju kako ne bi ponavljao iste greške koje bi mogle biti kobne za njegovo poduzeće. Osim toga ako planira širiti poduzeće i zapošljavati mora biti dobar lider i znati prepustiti dio kontrole svojim zaposlenicima jer poduzeća ne mogu napredovati ako se za sve odluke čeka jedna osoba. Kada poduzetnik počne s radom najčešće počinje sam, te mora biti uključen u sve dijelove poslovanja. S vremenom, ako poduzeće širi poslovanje i raste, poduzetnik mora zaposliti još ljudi te im mora prepuštati s vremenom da sami donose neke odluke mimo njega. Samo na taj način poduzeće može rasti i širiti se u nove smjerove. Još jedna bitna, emocionalna karakteristika poduzetnika je da dobro podnosi neuspjehe, jer je nemoguće očekivati da svaka ideja

poduzetnika uvijek i stalno urodi plodom. „Winston Churchill je izjavio: Uspjeh je sposobnost prevladavanja neuspjeha bez gubitka entuzijazma“ (Škrtić i Mikić, 2011, 102).

1.2. INSTITUCIONALNO – PRAVNI OKVIR ZA DEFINIRANJE PODUZETNIŠTVA

U Hrvatskoj postoji klasifikacija poduzeća u četiri kategorije, i to prema broju zaposlenika, prihodima koje ostvaruju u godini i imovini koje poduzeća posjeduju u toj godini.

Tablica 1. Klasifikacija poduzetnika u Hrvatskoj

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet	Aktiva / Dugoročna imovina
MIKRO	< 10	< 2 mil Eur	< 2 mil Eur
MALO	< 50	< 10 mil Eur	< 10 mil Eur
SREDNJE	< 250	< 50 mil Eur	< 43 mil Eur

Izvor: www.hgk.hr, pristupljeno 10.08.2023.

Da bi poduzeće ušlo u određenu kategoriju mora ispunjavati sva od tri navedena uvjeta pa tako da bi poduzeće spadalo u mikro poduzeće - mora imati do 10 zaposlenih, do 2 milijuna eura aktive i do 2 milijuna eura prihoda ili može jedan od tri kriterija imati veća od navedenog.

Postoji i četvrta kategorija velikog poduzeća u koja spadaju poduzeća koja prelaze dva od tri kriterija od srednjih poduzeća. Znači ili imaju više od 250 zaposlenika, ili više od 50 milijuna eura godišnjeg prometa, ili pak više od 43 milijuna eura aktive.

Obiteljska poduzeća se mogu nalaziti u bilo kojem od 4 segmenta. No ipak procjenjuje se da većina obiteljskih poduzeća spada u mikro i mala poduzeća.

U nastavku je prikazan broj poduzeća u Hrvatskoj prema nacionalnoj klasifikaciji poduzeća:

Tablica 2. Statistika poduzeća u Hrvatskoj u 2022. godini prema klasifikaciji poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj poduzeća	Postotak od ukupnog
MIKRO	134.587	89,2%
MALI	14.102	9,3%
SREDNJI	1.753	1,2%
VELIKI	404	0,3%
UKUPNO	**150.846**	**100,0%**

Izvor: FINA, 2023., Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini.

Preko 89% svih poduzeća u Hrvatskoj spada u mikro poduzeća koja najčešće broje ispod 10 zaposlenika, nakon toga na mala poduzeća spada 9,3% dok je srednjih i velikih vrlo mali broj.

Tablica 3. Ostvarenje dobiti poduzeća u Hrvatskoj u 2022. godini prema klasifikaciji poduzeća (u milijunima kuna)

Kategorija poduzeća	Dobit / gubitak	Postotak od ukupnog
MIKRO	-776	-2,1%
MALI	15.140	41,0%
SREDNJI	15.120	41,0%
VELIKI	7.400	20,1%
UKUPNO	**36.884**	**100,0%**

Izvor: FINA, 2023., Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini.

Što se tiče ostvarenja dobiti situacija je bila znatno drugačija jer je najveći broj poduzeća, mikro, ostvario gubitak. Mala i srednja poduzeća su ostvarila po 41% dobiti od ukupne dobiti svih poduzeća, dok su velika poduzeća kojih je bilo samo 0,3% od ukupnog broja svih poduzeća, ostvarila čak 20% dobiti.

Što se tiče broja zaposlenika, u 2022. godini. dostupni su sljedeći podaci.

Tablica 4. Broj zaposlenika u Hrvatskoj u 2022. godini prema klasifikaciji poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenika	Postotak od ukupnog
MIKRO	273.576	27,5%
MALI	266.262	26,7%
SREDNJI	186.708	18,7%
VELIKI	269.667	27,1%
UKUPNO	**996.213**	**100,0%**

Izvor: FINA, 2023., Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini

Prema podacima iz tablice vidi se da sve četiri kategorije poduzeća imaju razmjerno isti broj zaposlenika. Iako je mikro poduzeća preko 89% u odnosu na sva poduzeća u Hrvatskoj a velikih poduzeća samo 0,3% u odnosu na sva poduzeća u Hrvatskoj, imaju skoro isti broj zaposlenika.

Prema definiciji Europske unije obiteljsko poduzeće je sljedeće (Alpeza, 2022):

- „Osnivač i/ili obitelj imaju većinska prava odlučivanja,
- U upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji,
- U slučaju dioničkog društva – osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja“.

Često, kako cijela obitelj ili većina obitelji ulaže i živi od obiteljskog poduzeća, postoji rizik od propasti cijele obitelji ako se desi da poduzetnički poduhvat ne uspije u svom nastajanju, ili kasnije u zreloj fazi poslovanja. Znači obiteljsko poduzetništvo nosi sa sobom veliku dozu rizika na život obitelji a ne samo na poslovni segment.

U prvoj godini poslovanja u SAD-u propadne 20% poduzeća, do druge 34%, do pete 50%, a do desete godine 70% poduzeća (Gregov i Musulin, 2019, 65). U 2018. godini kod svih 28 članica EU-a stopa propasti poduzeća u prvoj godini kretala se prosječno oko 20% (Statista, 2021.).

Obiteljska poduzeća su važan segment u svijetu, pa tako prema podacima iz 2023. godine (Neufeld, 2023.):

- U svijetu 90% poduzeća su obiteljska,
- Što se tiče udjela u bruto domaćem proizvodu najviše od svih zemalja obiteljska poduzeća generiraju 79% bruto domaćeg proizvoda u Indiji, nakon nje slijede Meksiko i Španjolska sa 70%, Italija 68%, Velika Britanija i Portugal sa 67%, Kanada sa 60%, USA sa 54%, Kina sa 51%, Njemačka sa 49% pa ostale.

Prema podacima Europske komisije (2024.) obiteljska poduzeća čine više od 60% svih poduzeća u Europi pa prema tome imaju značajnu ulogu u gospodarstvu EU. Prema veličini u tu kategoriju ulaze od samostalnih poduzetnika do velikih međunarodnih poduzeća.

U Hrvatskoj nažalost ne možemo odrediti omjer obiteljskog poduzetništva zato što ih Zakon o trgovačkim društvima ne klasificira zasebno. Prema tome, ne mogu se statistički pratiti koliko ih je, koliko ljudi zapošljavaju, koji prihod ostvaruju itd. No, s obzirom na velike postotke obiteljskih poduzeća u svijetu možemo zaključiti da je i u Hrvatskoj taj postotak velik.

2. OBILJEŽJA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

„Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj“ (Bakotić et al, 2016, 62). Kao što je već spomenuto veličina poduzeća nije uvjet u definiranju obiteljskih poduzeća, kao što nije niti oblik. Obiteljsko poduzeće može biti obrt, društvo sa ograničenom odgovornošću, dioničko društvo ili neki drugi oblik pravnog subjekta.

2.1. OSNOVNE POSTAVKE OBITELJSKIH PODUZEĆA

Postoje neke osnovne karakteristike obiteljskog poduzetništva. Prema Braut Filipović (2017, 937) to su:

- orijentiranost na dugoročno održivo poslovanje poduzeća,
- spremnost članova obitelji na odricanje od dividende a poradi ponovnog investiranja u poslovanje,
- orijentiranost na ulaganje vlastitog kapitala kako bi održali neovisnost,
- poduzeće je znatan izvor financija za obitelj,
- nepotizam je čest radi zapošljavanje članova obitelji,
- rizik konflikta između članova obitelji koji može uzdrmati ili čak dovesti do prestanka rada poduzeća,
- emocionalna povezanost zaposlenika koja uključuje povjerenje, lojalnost, altruizam itd.

Svim obiteljima je u cilju da poduzeće živi dugo i da im donosi dobit od koje obitelji žive, i zato su često odluke koje takva poduzeća donose racionalnije odnosno razmišljaju na dugoročni opstanak poduzeća. Upravo zbog dugoročnog načina razmišljanja, vlasnici obiteljskog poduzeća neće nepotrebno izvlačiti dobit iz poduzeća već će zarađenu dobit investirati opet u poduzeće kako bi se ono moglo dalje razvijati i napredovati. Obiteljska poduzeća žele zadržati vlasništvo i pravo odlučivanja u svom poduzeću pa neće olako posegnuti tražiti tuđi kapital upravo kako prethodno rečeno ne bi izgubili. Kao što je već napomenuto s obzirom da cijela ili većina obitelji radi u obiteljskom poduzeću, oni su ekonomski ovisni o tom poduzeću. Kada se

obiteljska poduzeća šire i zapošljavaju dodatne zaposlenike prema istima se često može desiti nepravda jer osoba ne može napredovati zbog davanja prednosti članu obitelji. To može biti i

negativno i za poduzeće jer osobe koje im nisu u krvnom srodstvu mogu biti sposobnije i donijeti veće zarade poduzeću. U korporacijama je hijerarhijska struktura jasnija nego u obiteljskim poduzećima gdje se u vođenje može uključiti više članova koji imaju drugačija viđenja. S obzirom na krvnu srodnost rasprave mogu biti emocionalno nabijenije što može dovesti do obiteljske i/ili poslovne katastrofe. Pozitivna karakteristika su mnoge emocije povezanosti koji gaje članovi iste obitelji, koji su spremni puno više truditi se za dobrobit poduzeća i cijele obitelji.

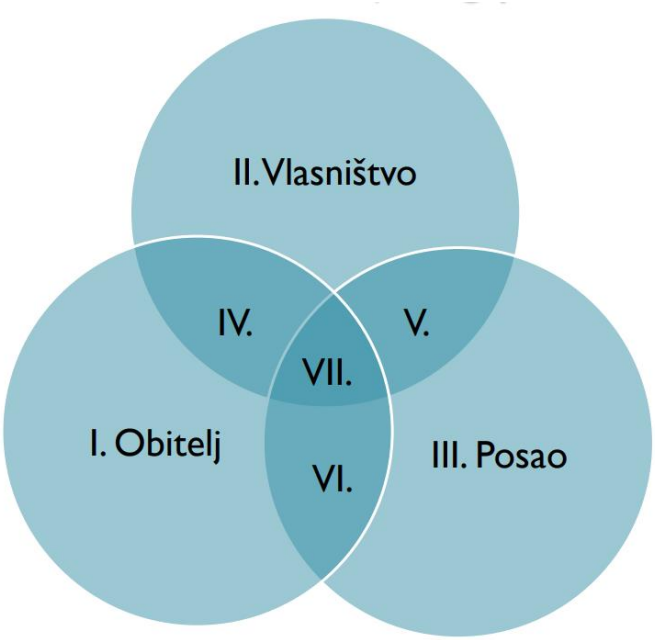
2.2. DIMENZIJE I FAZE RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA

Postoje tri bitno različite dimenzije odnosa i povezanosti koje se mogu naći između osoba koje sudjeluju u poslovanju obiteljskih poduzeća (Alpeza i Mezulić Jurić, 2019):

- prvenstveno te osobe su obiteljski vezane,
- drugo mogu biti poslovno vezane ako rade zajedno u istom poduzeću, i
- treće mogu biti povezane ako su svi vlasnici tog poduzeća.

Svaka od tih dimenzija nosi svoju kompleksnost jer se osobe javljaju u različitim ulogama i odnosima. Na primjer, osoba može biti majka, ali također može biti vlasnik poduzeća gdje ostali članovi rade, a može biti i aktivno zaposlena. U tom slučaju osoba sin može imati određeni odnos, recimo ljubavi prema svojoj majci, ali također mora s njom dogovarati poslove gdje trebaju komunicirati i uvažavati profesionalno mišljenje i znanje onog drugog bez obzira na obiteljske uloge, te recimo još moraju zajedno dogovarati odgovornosti vlasništva ako su ujedno podjednaki vlasnici tog poduzeća. Uloge im se multipliciraju i kompleksne su. Na slici u nastavku je prikazan statički model obiteljskog poduzeća.

Slika 1. Statički model obiteljskog poduzeća



Izvor: Alpeza i Mezulić Jurić, 2019.

Osim što postoje tri osnovne uloge koje su na gornjoj slici prikazane sa rimskim 1, 2 i 3, postoje još i kombinacije tih uloga. U nastavku su nabrojane sve moguće kombinacije uloga (Alpeza i Mezulić Jurić, 2019.):

- Član obitelji - bez vlasničkih udjela - nije zaposlenik poduzeća. Znači osoba je samo član obitelji i ni na koji način ne sudjeluje u poslovanju poduzeća kao niti u vlasništvu.
- Član obitelji - bez vlasničkih udjela - zaposlenik poduzeća. Osoba je član obitelji i zaposlenik poduzeća no nije vlasnik. U takvom slučaju osoba vjerojatno ne donosi nikakve odluke, već odrađuje dodijeljene zadatke i radi za plaću.
- Član obitelji - vlasnik udjela - nije zaposlenik poduzeća. U ovom slučaju osoba je član obitelji i ujedno je samostalni vlasnik ili dijeli vlasništvo s ostalim članovima obitelji no ne sudjeluje aktivno kao zaposlenik poduzeća. Možda se radi o starijem članu obitelji koji više ne radi ili o majci koja je preuzela kućanske poslove pa ne radi u poduzeću ili drugo.
- Član obitelji - vlasnik udjela - zaposlenik poduzeća. Ova osoba ima trojaku ulogu, član je obitelji, aktivno radi u poduzeću te je ujedno i vlasnik. Takva osoba može biti samo jedna unutar poduzeća (samo jedan vlasnik), a može ih biti i više, na primjer suprug i

supruga podjednaki su vlasnici i zajednički određuju smjer razvoja i poslovanja poduzeća.

- Ne-član obitelji - bez vlasničkih udjela - zaposlenik poduzeća. U ovu grupu spadaju svi zaposlenici poduzeća koji nisu članovi obitelji i nemaju nikakva prava vlasništva. Takvih zaposlenika poduzeće može imati jako puno. Najvjerojatnije su se zaposlili u fazi rasta poduzeća kada je poduzeće počelo širiti svoje poslovanje pa je trebalo još radne snage osim obitelji.
- Ne-član obitelji - vlasnik udjela - nije zaposlenik poduzeća. Navedena kombinacija, kada osoba nije član obitelji i ne radi u poduzeću ali je vlasnik, je moguća kada je poduzeće trebalo dodatni kapital za razvoj pa je unutar svog vlasništva „pustio“ investitore da ulože sredstva te članovi obitelji dijele vlasništvo poduzeća s tom osobom ili osobama.
- Ne-član obitelji - vlasnik udjela - zaposlenik poduzeća. U ovom slučaju osoba investitor i radi u poduzeću, jedino nije član te obitelji. Kao šta je u prethodnom tekstu navedeno vlasnik dijela poduzeća sa obitelji treba posjedovati najmanje 25% prava odlučivanja, što znači da ostatak do 75% mogu posjedovati osobe koje su vlasnici, ali koji nisu članovi obitelji, a koji ujedno i rade u poduzeću.

Prema svim navedenim kombinacijama odnosa, može se zaključiti da se radi o kompleksnoj dinamici koja vlada među članovima koji mogu poprimati različite uloge, te prema tome mogu imati različita očekivanja od drugih članova.

Prema gornjoj slici, samo za obiteljsku dimenziju se mogu definirati četiri različite faze obiteljskog razvoja (Alpeza i Mezulić Jurić, 2019.):

- Faza nastanka mlade poslovne obitelji. Najčešće se odnosi na roditelje koji imaju manje od 40 godina i imaju malodobnu djece. Roditelj ili oba roditelja ulažu puno energije, vremena i vještina na odgoj djece i „postavljanje porodice na noge“. Djeca su potpuno ovisna o svojim roditeljima, fizički i emocionalno. Istodobno roditelji imaju odgovornost i zadatke u svom poduzeću. Radi se o vrlo zahtjevnoj fazi života.
- Faza uključivanja djece u poslovnu obitelj. U ovoj fazi roditelji najčešće imaju oko 45 - 55 godina a djeca oko 20 godina. Ova faza je lakša za roditelje koji više ne trebaju toliko puno vremena i pažnje posvećivati djeci jer su djeca fizički i emocionalno samostalna, a možda već zarađuju novac pa ne ovise potpuno o roditeljima mada možda još žive s njima.

- Faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija. U ovoj fazi roditelji imaju između 50 - 65 godina a djeca između 25 - 45 godina. To je faza gdje su svi samostalni ljudi koji mogu, ali najčešće ne žive više zajedno. U ovoj fazi svi zajedno mogu sudjelovati u radu i donošenju odluka u poduzeću.

- Faza povlačenja najstarije generacije. U ovoj fazi roditelji imaju preko 60 godina a djeca oko 40 godina. To je faza gdje roditelji odlaze u mirovinu i prepuštaju posao nasljednicima.

Naravno, mogu postojati kombinacije ovih faza, odnosno određena preklapanja među fazama. Na primjer ako roditelj rano oboli pa dijete preuzme vođenje poslovanja poduzeća u ranijoj dobi. Ili se može desiti da djeca ne žele sudjelovati u obiteljskom poslu već izabiru drugačiju djelatnost.

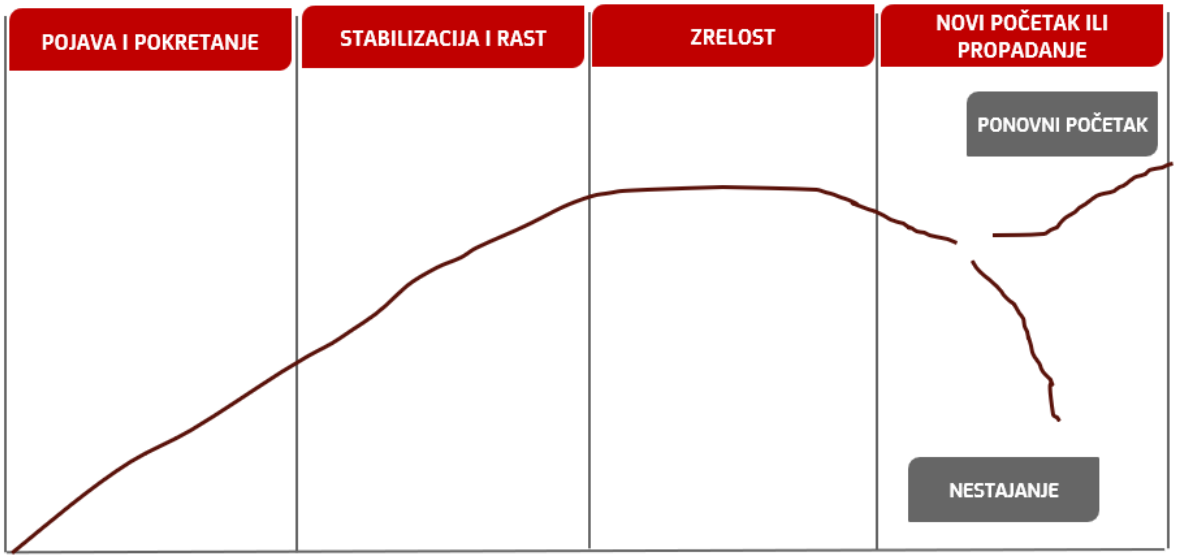
Što se tiče vlasničke dimenzije obiteljskog poduzeća, prema Alpeza i Mezulić Jurić (2019) postoji razvojni put distribucije vlasništva. Pa tako:

- Poduzeća u većinskom vlasništvu. Najveći udio vlasništva je u rukama jednog ili više osnivača, ili eventualno u vlasništvu nasljednika (sina i/ili kćeri). Većina novonastalih poduzeća u većinskom su vlasništvu osnivača.
- Poduzeća u vlasništvu nasljednika. U takvim poduzećima vlasništvo može biti razdijeljeno među djecom ili braćom i sestrama prvotnog vlasnika. U svakom slučaju vlasništvo je u jednoj generaciji.
- Poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka. Tu se već radi o poduzećima koji su u trećoj generaciji, znači u vlasništvu unuka.
- Poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji. To su obiteljska poduzeća koja su već u vlasništvu četvrte generacije ili dalje.

Sve navedene dimenzije vlasništva mogu postojati u malim obiteljskim poduzećima ili u velikim. Također, mogu se sastojati od malobrojnih vlasnika ali i od jako puno vlasnika.

Obiteljska poduzeća u svom postojanju prolaze određene faze.

Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić i drugi (2016, 101)

Prema Kružiću i drugima (2016, 101) životni ciklus obiteljskog poduzeća možemo podijeliti na četiri faze:

- Prva faza je pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća. Početak poslovanja počinje od ideje i vizije, prema njoj se poduzeće gradi, a za to su joj potrebni resursi. Ovo je teška faza za poduzeće i ne uspiju svi u tom poduhvatu. Karakterizira ju nedostatak resursa, financijski rizik da se uložena sredstva neće vratiti ili će trebati puno vremena da se povrate, slaba organiziranost posla, jaka konkurencija i pronalazak ciljnog tržišta. Možda je najbolje reći da ovu fazu poduzeća trebaju izdržati da ne propadnu već da se pozicioniraju na tržištu, nađu svoje kupce i postanu stabilna.
- Druga faza je iščekivana stabilizacija i rast poslovanja. Ako su poduzeća stigla u ovu fazu to znači da „lakše dišu“. Stvorili su mrežu kupaca, odnose sa dobavljačima, te počinju planirati daljnji rast. Vlasnici i zaposlenici su mirniji jer znaju da imaju perspektivan posao a profitabilnost poslovanja je visoka.
- Treća faza je zrelost poslovanja. Poduzeće već vjerojatno posluje dugi niz godina i nudi iste proizvode ili usluge. U ovoj fazi može doći do zasićenja tržišta, konkurencija sa novim proizvodima ili uslugama preuzima dio kupaca, pa poduzeće počinje gubiti prihode. Napredak se usporava. Moguće da u ovoj fazi poduzeće treba pomoć stručnog menadžera ili stručnjaka u drugim dijelovima poslovanja koji će dodati novu vrijednost poduzeću i naći nove načine stvaranja dobiti.

- Zadnja faza ima dvojaki smjer, poduzeće ili propada ili ima novi početak. Ovu fazu karakterizira slaba konkurentska pozicija. U slučaju da se ne desi značajna unutarnja promjena, poduzeće će propasti. Te promjene se dešavaju u lansiranju novih proizvoda ili pronalazak novih tržišta.

Ove faze razvoja mogu se lako povezati sa gore spomenutom obiteljskom dimenzijom. Prva faza pokretanje i preživljavanje poduzeća se može povezati sa fazom nastanka mlade poslovne obitelji, dok faza uključivanja djece u poslovnu obitelj počinje kasnije u fazi stabilizacije ili čak zrelosti poslovanja.

2.3. TIPOLOGIJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

Kako je već spomenuto većina svih poduzeća na svijetu su obiteljska poduzeća i postoje u različitim oblicima vlasništva i upravljanja. Članovi obitelj mogu biti povezani krvnim srodstvom ali i brakom.

Kada se spominju obiteljska poduzeća, uglavnom se dobije dojam da se radi o poduzećima koje obitelji vode aktivno, no to ne treba biti tako. Prema ovoj klasifikaciji obiteljska poduzeća se mogu podijeliti u tri vrste (Bulog; Kružić, 2012.,36.):

- Aktivna obiteljska poduzeća – karakterizirana su upravljanjem i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji.
- Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom – takva poduzeća su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode osobe koje nisu članovi obitelji, ali u ime i za račun obitelji.
- Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća su poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljsko poslovanje.

Većina poduzeća su aktivna obiteljska poduzeća kojima upravlja obitelj. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom su malobrojna. Radi se o poduzećima koja već postoje na tržištu više godina, moguće da su već ušla u drugu generaciju vođenja, imaju svoje tržište, svoje kupce i

dobavljače, te su članovi obitelji prepustili aktivno vodstvo profesionalnim menadžerima, jer nisu zainteresirani voditi poduzeće no zarađuju od njega.

Za latentna obiteljska poduzeća možemo reći da su to potencijalno sva privatna poduzeća koja imaju jednog vlasnika i u čije poslovanje se uvijek može uključiti neki od članova obitelji, koji će možda naslijediti to poduzeće.

U svakom slučaju obiteljsko poduzeće je nastalo na obiteljskim resursima, upravljanju i kontroli. Također slijedilo je određene obiteljske vrijednosti i stvorilo obiteljsku reputaciju kao temelj na kojoj kasnije generacije mogu poslovati.

2.4. PRIJENOS VLASNIŠTVA I IZAZOVI OBITELJSKIH PODUZEĆA

Kao što je ranije u radu navedeno poduzetnik je osoba sa vizijom te mnogim vještinama, poslovnim ali i karakternim, koja uspijeva uspješno se kretati u poslovnom okruženju. Često je ta osoba u obitelji predvodnik a onda se u obiteljsko poduzeće uključuju i ostali članovi obitelji koji rade u poduzeću ali ga ne vode. Nakon određenog broja godina prirodno je da osoba poduzetnik stari i da želi predati vođenje poduzeća nekom drugom mlađem članu obitelji, no pitanje je da li postoji član koji je zainteresiran i sposoban nastaviti uspješno voditi poduzeće.

Prema tome može se desiti prijenos vođenja poduzeća na osobu iz obitelji, ali može se desiti da se zaposli stručna osoba koja nije iz obitelji.

a) Prijenos na osobu koja nije iz obitelji

U slučaju da ne postoji nitko u obitelji tko želi preuzeti posao, vlasnik može zaposliti profesionalnog menadžera izvan obitelji pa će poduzeće postati obiteljsko poduzeće s odsutnim vlasnikom ili čak može prodati poduzeće drugoj osobi pa poduzeće više neće biti obiteljsko (barem ne od prvotne obitelji). Primjer je poznati brend luksuzne odjeće Gucci koji je osnovan 1921. godine i sve do 1993. godine je bio u vlasništvu tri generacije obitelji, dok član treće generacije nije prodao poduzeće velikoj investicijskoj kompaniji (Gucci, 2023).

Europska komisija (2023.) navodi sljedeće: „Kupnja postojeće tvrtke alternativni je način pokretanja posla. To je često povoljnije nego početi od nule. Svake godine oko 450.000 tvrtki u EU i više od dva milijuna zaposlenih prelazi u ruke novih vlasnika. Međutim, jedna trećina

tih prijenosa možda neće biti uspješni. Europska komisija smatra da je podjednako važno podržati transfere kao i start-upove (osnivanje poduzeća) jer su jednako važni za gospodarstvo EU-a.“ Netko izvan obitelji kupuje poduzeće može profitirati zato što dugogodišnja poduzeća često imaju stalne kupce, poznati su na tržištu i kupci im vjeruju, te imaju razvijenu mrežu dobavljača i partnera koji ih opslužuju sa svime što je poduzeću potrebno za rad. Naravno, može biti vrlo izazovno ući u poduzeća koja su godinama gradili drugi ljudi i koji su kao članovi obitelji, emocionalno vezani za poduzeće. Kupovina uhodanog poduzeća olakšava, ali ne garantira uspjeh.

b) Prijenos na nasljednika

U slučaju da unutar obitelji postoji član ili članovi koji će preuzeti vođenje posla onda će se raditi prijenos vlasništva unutar poduzeća. „Istraživanja ukazuju da samo 30% poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek“ (Alpeza, 2019). Znači malo poduzeća ima dugogodišnju tradiciju u poslovanju.

S obzirom da je prošlo 30-tak godina od kada se Hrvatska osamostalila i prešla iz socijalizma u tržišnu ekonomiju koja je omogućila otvaranje privatnih poduzeća, u Hrvatskoj je većina poduzeća još uvijek u prvom vlasništvu ili je manji broj poduzeća prešao u drugu generaciju.

S obzirom da je prelazak s generacije na generaciju riskantan „za nastavak uspješnosti poslovanja potrebna je pravovremena priprema kojom trebaju biti obuhvaćeni: vlasnik-osnivač, nasljednik, poduzeće i obitelj“ (Alpeza, 2019). Dobro bi bilo da vlasnik unaprijed priprema nasljednika za preuzimanje posla dok još vlasnik radi u poduzeću te mu aktivno može prenijeti znanje. Idealno je da nasljednik radi u poduzeću godinama i da je naučio razne dijelove poslovanja poduzeća. Također nasljednik bi trebao posjedovati menadžerske vještine te biti voljan i motiviran nastaviti obiteljski posao.

EU još od 1994. godine prati i daje smjernice zemljama članicama za razvoj podrške u području prijenosa poslovanja. To je jedan od razloga nastajanja Centra za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA) u Hrvatskoj. Kao što je naznačeno na službenim stranicama, CEPRA je informativni, savjetodavni i edukativni centar koji pruža podršku obiteljskim, ali i drugim poduzećima u području prijenosa poslovanja. CEPRA je dio Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) jer se pretpostavlja da je značajan udio obiteljskih poduzeća unutar malih i srednjih poduzeća. CEPRA i CEPOR-a aktivnosti prijenosa poslovanja u Hrvatskoj provode se uz podršku Europskog fonda za jugoistočnu Europu.

Prema istraživanju koje je u Hrvatskoj 2015. godine proveo CEPOR „većina vlasnika u malim i srednjim poduzećima (više od 90% među poduzetnicima starijim od 55 godina) su vlasnici „prve generacije“ koji nemaju iskustva u preuzimanja uhodanog poduzeća pa im je potrebna pomoć da naprave prijenos vlasništva“.

Europska komisija (2023.) navodi glavne prepreke uspješnom prijenosu poslovanja tiču planiranja i upravljanja. Smatraju da je potrebno:

- „podizanje svijesti za bolje planiranje i pripremu,
- kvalitetna podrška i savjetodavne usluge,
- standardi kvalitete koji se odnose na funkcioniranje online tržišta,
- oporezivanje (posebice porezne olakšice pri umirovljenju, porezne olakšice za ponovno ulaganje, porezne olakšice za prodaju zaposlenicima i dvostruko oporezivanje prekograničnih nasljeđa)
- nedostatak dokaza i potreba za usklađivanjem prikupljanja podataka za bolje kreiranje politike“.

Prema tome, ciljevi CEPRE, koje navode na službenim stranicama, su:

- „Jačanje svijesti o značaju i složenosti pitanja prijenosa poslovanja među poduzetnicima i predstavnicima relevantnih institucija čija misija uključuje podršku razvoja malih i srednjih poduzeća;
- Jačanje informiranosti i znanja poduzetnika potrebnih za uspješno rješavanje izazova koje pred mala i srednja poduzeća postavlja pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem“.

Iz tog razloga, predstavnici CEPRE redovno održavaju edukcije po raznim dijelovima Hrvatske, kako bi vlasnike upozorili na rizike ali i dali im znanja i alate kako uspješno napraviti prijenos poslovanja.

3. GOSPODARSKA OBILJEŽJA KRAPINSKO-ZAGORSKE ŽUPANIJE

Republika Hrvatska administrativno je podijeljena u 21 županiju, a svaka se pak dijeli dalje na općine i gradove. Podjela je teritorijalna no razlog dijeljenja na županije je i zbog administrativne organizacije koja je uspostavljena zbog boljeg pružanja javnih usluga građanima.

3.1. OSNOVNI PODACI KRAPINSKO-ZAGORSKE ŽUPANIJE I OPĆINE DESINIĆ

Krapinsko-zagorska županija je županija na sjeverozapadu Hrvatske koja graniči sa Slovenijom, sastoji se od 7 gradova i 25 općina, a površinom je jedna od manjih županija sa 1.229 kilometara kvadratnih (www.kzz.hr, 2024). Prometno je značajna jer kroz nju prolazi autocesta prema Europi. Krapinsko-zagorska županija spada u kontinentalnu Hrvatsku i općenito je više ruralna županija odnosno naselja su uglavnom seoskog tipa. Broj stanovnika u 2001. godini je bio 142.432, u 2011. godini 132.892, dok u 2021. godini 120.702 stanovnika što predstavlja rapidni pad (Državni zavod za statistiku, 2024). Najznačajniji sektori gospodarstva prema ukupnom prihodu su prerađivačka industrija, trgovina i građevinarstvo, dok je stopa nezaposlenosti ne loših 4,8% (www.kzz.hr, 2024).

Selo Desinić nalazi se u Općini Desinić na sjeverozapadnom dijelu Hrvatske, u Krapinsko-zagorskoj županiji, blizu granice sa Slovenijom. Prometno ima dobar položaj jer je udaljena 6 km od Slovenije a do Zagreba je potrebno svega sat vremena vožnje. Općina se sastoji od 28 naselja, od kojih je jedno selo Desinić. Po popisu stanovništva iz 2001. godine, općina Desinić imala je 3.478 stanovnika, 2011. godine je imala 2933 stanovnika dok 2021. godine 2530 stanovnika što znači da rapidno pada. Selo Desinić pak je u 2001. godini imalo 347 stanovnika, 2011. godine 367 stanovnika, dok 2021. godine 330. stanovnika što pokazuje da gubi broj stanovnika ali u manjem intenzitetu od općine. (Državni zavod za statistiku, 2024). Selo Desinić se spominje još u 14. stoljeću a uglavnom se stanovništvo bavilo poljoprivredom (www.lokalnahrvatska.hr, 2024).

Slika 3. Lokacija sela Desinić na karti Hrvatske

Izvor: wikipedija.org, 2023.

Kao što je prikazano na karti, općina Desinić se nalazi na samoj granici Hrvatske ali je relativno blizu glavnog grada što ima prednosti i nedostatke. Nedostaci su što je stanovništvu lako gravitirati i čak iseljavati u glavni grad koji je gospodarski puno razvijeniji i nudi mnogo mogućnosti, a prednost što se proizvodi iz tog kraja bogu brže i lakše plasirati u glavnom gradu.

3.2. POKAZATELJI GOSPODARSKE RAZVIJENOSTI KRAPINSKO – ZAGORSKE ŽUPANIJE

Što se tiče razvijenosti, u skladu sa Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske u Hrvatskoj se županije rangiraju prema indeksu razvijenosti koji se donosi prema sljedećim pokazateljima (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2024), stopi nezaposlenosti, dohotku po stanovniku, proračunskim prihodima jedinica lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave po stanovniku, općem kretanju stanovništva, stopi obrazovanosti te indeksu starenja. Prema indeksu postoje 4 kategorije razvijenosti od kojih u IV. kategoriju spadaju najrazvijenije županije a u I. kategoriju najnerazvijenije. Krapinsko-zagorska županija je županija koja je najviše napredovala u zadnjih 11 godina. U 2013. godini je spadala u I. kategoriju, u 2018. godini u II. kategoriju a u 2024. čak u III. Kategoriju razvijenosti (Župan, 2024)

Općina Desinić je u 2010. godini bila najnerazvijenija općina u županiji sa samo 67,60% od državnog prosjeka. Stopa nezaposlenosti je bila bolja od državnog prosjeka, no prihodi su bili tek 18,6% državnog prosjeka, dok je dohodak po stanovniku bio 50% od državnog prosjeka (Fuštin, 2010)

Šta se tiče usporedbe da cijelom Hrvatskom, i po listi razvijenosti po kojoj se gradovi i općine rangiraju u rasponu od 1. (najlošija) do 8. kategorije (najbolja) u razdoblju od 2014.-2016. godine Općina Desinić spadala u 2. kategoriju, dok u razdoblju od 2020.-2022. godine popela u 3. kategoriju (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2023)

Prema podacima iz 2021. godine Krapisnko-zagorska županija je imala 3.343 aktivna poduzeća što iznosi 2% u odnosu na ukupni broj aktivnih poduzeća u Republici Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, 2021)

U usporedbi sa drugim županijama u 2022. godini Krapisnko-zagorska županija je bila na 12. mjestu prema broju poduzetnika, na 10. mjestu prema broju zaposlenika, na 9. mjestu prema neto plaćama, na 11. po prihodima i po neto dobiti, te na 10. prema izvozu (FINA, 2023).

3.3. POTICANJE PODUZETNIČKOG RAZVOJA RURALNIH PODRUČJA

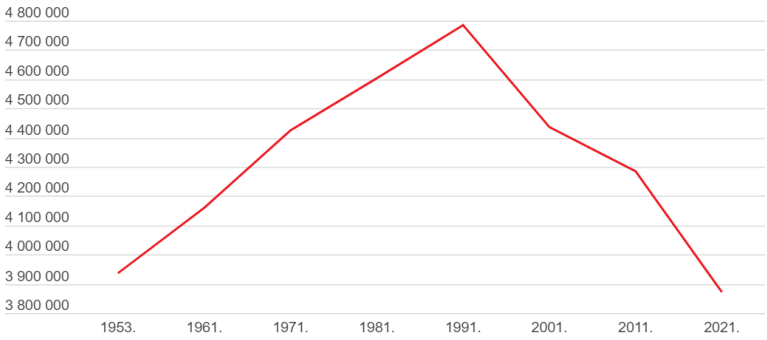
Obiteljska poduzeća su bitan generator razvoja ukupnog gospodarstva, standarda i društvenog života zemlje i regije. Kako bi optimalno funkcionirala, država se uključuje da im se poslovanje olakša i da bude dugoročno, na dobrobit cijele zajednice.

S obzirom da 60% poduzeća u Europskoj uniji spadaju u obiteljska poduzeća, od kojih većina spadaju u mala i srednja poduzeća, EU promiče stvaranje povoljnog okruženja u kojem obiteljska poduzeća mogu rasti i razvijati se. U svim fazama razvoja mala poduzeća se bore više od velikih poduzeća da dođu do financijskih sredstava. Kako bi bili konkurentni i novoosnovana i zrela poduzeća trebaju vanjsko financiranje za inovacije, digitalizaciju, internacionalizaciju i usavršavanje. Kao što je navedeno na službenim stranicama Europske komisije (2023.) EU usmjerava potporu za mala poduzeća kroz lokalne,regionalne ili nacionalne vlasti, u obliku zajmova, jamstva i vlasnička ulaganja. Europska komisija definira kriterije prihvatljivosti, dok lokalne financijske institucije (banke) odlučuju o točnim uvjetima financiranja (kao što su iznos, trajanje, kamatna stopa i naknade) koje će dati poduzećima.

Prema zadnjem popisu stanovništva iz 2021. godine u Hrvatskoj živi 3.871 tisuća stanovnika, naprema 10 godina ranije kada je bilo zabilježeno 4.284 tisuće stanovnika. To znači da se stanovništvo Hrvatske smanjilo za 10% zadnjih 10 godina. Razlozi su mnogi, prvenstveno smanjeni natalitet te iseljavanje građana Hrvatske u razvijene zemlje Europske unije pogotovo nakon 2013. godine kada je Hrvatska postala punopravna članica. Oba dva razloga imaju uzrok

u gospodarskim prilikama. Dio stanovništva, ponajviše mladih ljudi, smatra da je bolje ići živjeti u inozemstvo, te također mnogi koji ostaju se odlučuju na manje djece jer smatraju da nemaju dovoljno sredstava da bi uzdržavali više.

Slika 4. Stanovništvo Hrvatske prema popisima od 1953. do 2021. godine



Izvor: https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270

Osim toga u urbanim sredinama na koje otpada jedna trećina prostora živi dvije trećine stanovništva dok u ruralnim sredinama koji predstavljaju dvije trećine zemlje živi svega jedna trećina stanovništva. Sve više stanovništva iseljava iz ruralnih područja, postoji trend smanjenja. U ruralnim područjima većinom živi starije stanovništvo. Znači stanovništvo u Hrvatskoj je neravnomjerno raspoređeno i velika prostranstva zemlje su pusta i zapuštena.

Prema Ministarstvu regionalnoga razvoja i fondova europske unije (2022.) to su neki od razloga zašto je Vlada 2021. godine, usvojila Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine (NRSRH). Jedan od ciljeva programa je ravnomjeran regionalni razvoj, što znači poticaji za razvoj potpomognutih područja i područja s razvojnim posebnostima u koje između ostalog spadaju brdsko-planinska područja.

„Potpomognuto područje je područje Republike Hrvatske koje je na temelju indeksa razvijenosti ocijenjeno kao područje koje prema stupnju razvijenosti zaostaje za nacionalnim prosjekom i čiji je razvoj potrebno dodatno poticati“ (Hrvatska gospodarska komora, 2018). Podrčja s razvojnim posebnostima su brdsko-planinska područja i otoci.

Prema Ministarstvu regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2022) da bi se navedeno postiglo definirani su sljedeći prioriteti:

- demografska revitalizacija depriviranih područja,
- gospodarska regeneracija depriviranih područja,
- pametno upravljanje resursima,

- povezanost i mobilnost,
- poboljšanje kvalitete života razvojem javne infrastrukture (komunalne, prometne, poslovne i društvene), podrškom stanogradnji i razvojem javnih usluga,
- sanacija posljedica razornih potresa i obnova pogođenih područja,
- razvoj i izgradnja širokopojasne infrastrukture i elektroničkih komunikacijskih mreža,
- vrlo velikog kapaciteta,
- razvoj pametnih sela.

Zadnja spomenuta točka uvodi pojam pametnih sela. Pametna sela su „ruralne zajednice u kojima ljudi aktivno preuzimaju inicijative za istraživanje i stvaranje praktičnih rješenja za probleme života u ruralnim sredinama s kojima se svakodnevno susreću. Za to koriste nove mogućnosti za poboljšanje životnog standarda. Karakterizira ih zamjena tradicionalnih usluga sa digitalnim, bolja iskorištenost znanja u korist građana i poduzeća, bolja kvaliteta života i veći životni standard, bolja iskorištenost dostupnih resursa te nove mogućnosti za život u toj sredini“ (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2022).

Također, prema gore spomenutom ministarstvu, neke od mjera su potaknuti razvoj:

- Pokrenut će se Projekt Dalmatinska zagora, Lika, Banovina i Gorski Kotar vrijedan 2 milijarde kuna te dodatno ojačati Projekt Slavonija, Baranja i Srijem, kao i razvoj otoka te sjevera Hrvatske.
- Radi oživljavanja otočnih gospodarstava i života na otocima, stavit će se naglasak na digitalnu ekonomiju, turizam, dostupnost javnih usluga svim otočanima, obnovljive izvore energije, ribarstvo i proizvodnju te preradu hrane.

Ključni preduvjet za ostvarenje svih drugih ciljeva je povećanje zaposlenosti i dohotka. Jedna od mjera je povećanje broja poduzeća, obrta, OPG-a i broja zaposlenih, a druga je poticanje rasta i razvoja lokalnih gospodarstava.

Cilj je usmjeriti sredstva europskih fondova za sufinanciranje projekata za održivi rast, razvoj i za poticanje zapošljavanja. Integrirani teritorijalni program 2021. – 2027. (u daljnjem tekstu: ITP) obuhvaća ulaganja iz Europskog fonda za regionalni razvoj te Fonda za pravednu tranziciju za rješavanje specifičnih problema na lokalnoj i regionalnoj razini. Obuhvat mu je dodijela sredstava za slabije razvijena područja, područja s razvojnim posebnostima te proširena urbana područja kako bi se omogućio ravnomjeran razvoj Hrvatske.

Prioriteti ulaganja u okviru ITP-a u iznosu od oko 2 milijardi eura su između ostalog:

- Poticati jačanje održivog rasta i konkurentnosti mikro, malih i srednjih poduzeća,
- Jačanje uloge kulture i održivog turizma u gospodarskom razvoju.

Temeljem gore iznesenih činjenica država pokušava pomoći, olakšavajući određene okolnosti i potaknuti razvoj no stanovništvo je to koje mora biti poduzetno, raditi i stvoriti si bolji životni standard.

4. OBITELJSKO PODUZEĆE MINI MLJEKARA VERONIKA

U nastavku je dan primjer uspješnog obiteljskog poduzeća koji se nalazi u potpomognutom području Hrvatske te značajno i pozitivno utječe na razvoj cijele regije.

4.1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

Mini mljekara Veronika d.o.o. je obiteljsko poduzeće, iz Hrvatskog zagorja, sela Desinić. Taj kraj je najpoznatiji po dvorcu Veliki Tabor i drevnoj legendi o Veroniki Desinićkoj po kojoj je mljekara dobila ime. Mljekaru je osnovao otac, no s godinama su posao preuzela njegova djeca, koja danas uspješno upravljaju poduzećem, dok otac obavlja posao prokuriste.

Slika 5. Proizvodi i reklama Mini mljekare Veronika

Izvor: Mini mljekara Veronika, službena web stranica, 2023.

Osnivač poduzeća je 1995. godine bio hrvatski branitelj, duže vremena stacioniran u Kninu, te se tamo upoznao s radom Kninske mljekare i načina kako proizvode sir. Postao je svjestan da jedino Krapinsko-zagorska županija nema svoje mljekare, a njegovo mjesto Desinić i okolica imaju puno malih gospodarstava s kravama, te da je nezaposlenost u tom kraju velika. Vidio je priliku da otvori mljekaru i otkupljuje domaće mlijeko od krava sa pašnjaka te prodaje svježe mlijeko i mliječne proizvode na tržnicama velikih hrvatskih gradova. Trebalo je 3 – 4 godine da uspije ishoditi kredit banke kako bi ostvario svoju poduzetničku ideju, 2000. godine.

U trenutku osnivanja mljekara je zapošljavala 5 zaposlenika i imala su 5 kooperanata. Otkupljivalo se i dnevno prerađivalo 400-tinjak litara mlijeka. 14 godina poslije, u 2014. godini dnevno se prerađivalo oko 22.000 litara mlijeka, imalo oko 350 kooperanata i zapošljavalo 130 radnika.

U 2015. godini otvoren je novi pogon na 1500 četvornih metara i povećan je otkup na 30.000 litara mlijeka dnevno, te je zaposleno 30 novih radnika. Da bi izgradili pogon uloženo je 3 milijuna vlastita novca i 5 milijuna kuna kredita od banke. Također, sa 2,5 milijuna kuna iz programa IPARD fondova EU, kupljene su nove cisterne.

Danas Mini mljekara Veronika sa 210 zaposlenih te dnevnom preradom od 30.000 litara mlijeka čini glavni ekonomski i gospodarski pokretač općine Desinić, te njenog šireg okruženja.

S obzirom na snažnu migraciju ljudi iz ruralnih krajeva u gradove, broj krava se u Krapinsko-zagorskoj županiji u zadnjih 20 godina, od kada mljekara posluje, znatno smanjio te mljekara Veronika sada otkupljuje mlijeko i kod malih uzgajivača ostalih županija, kao što su Bjelovarsko – bilogorska, Varaždinska, Karlovačka i Zagrebačka. U jednom periodu su imali oko 500 kooperanata ali se taj broj vremenom smanjio.

Zbog usmjerenosti na kvalitetu Mljekara sve svoje proizvode radi isključivo od hrvatskog mlijeka domaćih malih uzgajivača. Cjelokupna proizvodnja temelji se na pasterizaciji na temperaturi od 80 stupnjeva čime se uspijevaju očuvati okusi i mirisi pašnjaka sa zagorskih brega jer se ne homogenizira niti sterilizira.

Poduzeće posjeduje cisterne kojima se vrši otkup mlijeka sa kućnog praga kooperanata svaki dan od 3 sata do 11 sati ujutro. Odmah po povratku u mljekaru, kreću se raditi svježi mliječni proizvodi koji se već sljedećeg dana distribuiraju po trgovinama, što znači od staje do stola u roku 24 sata.

Mini mljekara Veronika je u počecima proizvodnje krenula s mlijekom i osnovnim proizvodima poput jogurta, svježeg sira, svježeg mlijeka, maslaca i vrhnja, a s godinama se asortiman širio pa danas u ponudi imaju više od trideset proizvoda. Osim mlijeka, u ponudi je više vrsta vrhnja, sireva, sirutka s okusom, slatki deserti s preljevom, sirni namazi, sir za roštilj, sirovi sa dodacima i drugo. U pripremi je također novi proizvod, tvrdi zagorski sir koji zrije pola godine. Zagorje nema prepoznatljiv sir, kao što imaju mnoge druge regije, te se upravo zbog toga javila želja za proizvodnjom ovakve vrste sira. Svake godine ulažu u inovacije te imaju nove proizvode u ponudi.

Mini mljekara Veronika 2012. godine proširila je svoju djelatnost i otvorena je pekara Veronika koja je usmjerena na ponudu kruha i ostalih proizvoda od kvalitetnog kukuruznog i pšeničnog brašna, bez aditiva, poboljšivača okusa ili bojila. Na taj način su ostali vjerni svojem imenu koje se povezuje sa domaćim kvalitetnim proizvodima.

4.2. UPRAVLJANJE KVALITETOM PROIZVODA

Svježina i kvaliteta proizvoda je osnovna značajka Mini mljekare Veronika i to kupci prepoznaju ali i međunarodni stručni žiri. Politika poduzeća je od početka bila kvalitetna sirovina i bez kemijskih dodataka. Također, mljekara posjeduje certifikat HASAP što znači da se svaki dan strogo kontrolira ulaz mlijeka, te kontrola traje sve do finalnog proizvoda.

Svake godine Mini mljekara Veronika na raznim međunarodnim sajmovima osvaja mnoga odličja. U 2014. godini na 52. Međunarodnom sajmu AGRA u slovenskoj Gornjoj Radgoni među mljekarama iz Slovenije, Austrije, Njemačke i Hrvatske, zagorska Mini mljekara Veronika iz Desinića osvojila je tri Zlatne medalje za maslac, za sirutku i zagorski svježi sir. Također, osvojili su Zlatnu medalju za polutvrdi sir Jura, te srebrnu za Taborgradski polutvrdi sir i za vrhnje sa 30 posto mliječne masnoće. 2023. godine su na Međunarodnom sajmu AGRA osvojili Veliku zlatnu medalju za svježi sir i sirutku mango- marelica. Nadalje osvojili su zlatnu medalju za polutvrdi sir s tartufom, svježe mlijeko, sirni namaz s bučinim košticama. Srebrnu medalju su dobili za maslac i zagorski škripavac a brončanu za polutvrdi sir s koprivom. Na sajmu u Novom sadu su također dobili Veliku zlatnu medalju (maksimalan broj bodova), za proizvode sirutka s okusom mango - marelica, sir s tartufom, maslac te zlatne medalje za taborgradski polutvrdi sir, sir s bučinim sjemenkama, svježi sir i sirutku. Za kiselo vrhnje su dobili srebrnu medalju.

4.3. ŠIRENJE TRŽIŠTA I ULAGANJA

U prvih 14 godina poslovanja, odnosno u 2014. godini Veronika je na području Zagorja, Zagreba i Zagrebačke županije imala 38 trgovina. Najviše trgovina su otvorili na gradskim tržnicama, s obzirom da su tržnice mjesta gdje se nude svježi i domaći proizvodi, no također prodajna mjesta postoje i u velikim gradskim *shopping* centrima.

U 2020. godini kada je zbog Covida nastao *lockdown*, i tržnice su se zatvorile, mljekara se našla u problemima kako će plasirati svoje proizvode na tržište. Još jednom su pokazali da se radi o odličnom poduzeću te su se brzo snašli i počeli nuditi svoje proizvode putem web shopa partnera „Zdravo za gotovo“, koji su njihove proizvode dostavljali kupcima do vrata. Do tada je poduzeće bilo koncentrirano na grad Zagreb i zagrebačku županiju, no uvidjeli su da njihove proizvode naručuju i kupci iz drugih dijelova Hrvatske. To ih je ponukalo da svoje trgovine otvore i u Primorsko-goranskoj, Splitsko-dalmatinskoj i Istarskoj županiji. U 2022. godini Veronika je posjedovala 61 trgovinu putem kojih nude svoje proizvode. Osim svojih vlastitih mliječnih i pekarskih proizvoda u trgovinama su proširili asortiman te nude delicije poznatijih zagorskih OPG-a, od pekarskih proizvoda, mesa i suhomesnatih proizvoda, kolača, džemova, meda i ostalog.

Strategija im je nastavak širenja prodajne mreže i palete proizvoda. Što se tiče izvoza ne uklapa se u njihov poslovni plan s obzirom da imaju pretežito svježi asortiman, jedino svoju priliku vide u izvozu tvrdih sireva.

Svake godine od osnutka Mini mljekara Veronika je ulagala u vlastito obrazovanje kao i u proizvodne kapacitete.

U 2013. su dobili 20.000 kuna potpore od Krapinsko – zagorske županije da svoje proizvode predstave na inozemnim sajmovima, za poticanje promocije proizvoda županije.

Sa sredstvima iz Europskih fondova modernizirali su i proširili poslovanje. Krajem 2015. godine izgrađen je novi suvremeni proizvodni pogon te je time završen višegodišnji ciklus investicija u tehničko-tehnološku modernizaciju pogona za preradu mlijeka. Nabavljene su i nove punilice za mlijeko, jogurt, sirutku, te su prešli na tetrapake sa čepom, čime se smanjila plastična ambalaža.

Novi velik investicijski ciklus Mini mljekara Veronika počela je u 2018. godini. Obnovili su vozni park, ugradili dvije punilice gotovih proizvoda, nadogradili uređaj za pročišćavanje otpadnih voda čime je sva voda koja se ispušta nazad u okoliš čista. Također su unaprijedili

informacijsku i komunikacijsku tehnologiju (IKT) za optimizaciju poslovnih procesa. Vrijednost investicije bila je 10 milijuna kuna, a pola od tog iznosa sufinancirano je iz EU fondova.

U sklopu Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta nadležno za program „Poslovna konkurentnost“ i „Jačanje

gospodarstva primjenom istraživanja i inovacija“ imalo je na raspolaganju više od 7,37 milijardi kuna bespovratnih sredstava. Mini mljekara Veronika je ušla u 150 uspješnih hrvatskih poduzeća koja su uz pomoć dodijeljenih bespovratnih sredstava otvorili nova radna mjesta, doprinijeli razvoju hrvatskog gospodarstva, povećanju konkurentnosti zemlje i unaprijedili životni standard građana.

S obzirom da Mini mljekara Veronika posluje na tržištu koje obilježava snažna konkurencija, a ovaj projekt je rezultirao tehnološkim osuvremenjivanjem poduzeća, usklađivanjem poslovnih procesa sa standardima koji osiguravaju visoku kvalitetu proizvoda te povećanjem tržišnog udjela. Konkretno, IKT rješenje za optimizaciju poslovnih procesa znači softver koji je napravljen „po mjeri“ poduzeća. Kamioni za prikupljanje mlijeka su dobili tablete kojima je cilj olakšavanje prikupljanja mlijeka i osiguravanje ispisa količina i ostalih parametara odmah na mjestu prikupljanja mlijeka. U proizvodnji je uloženo u softver za praćenje radnih naloga, upravljanje resursima kako bi se povećala učinkovitost i sljedivost zbog HACCP certifikata. Projektom je osigurana wi-fi pokrivenost cijelog pogona, integracija proizvodnje, računovodstva, bolja sigurnost pri radu novih računala i printera te vođenje baze podataka. Također novi sustav je poduzeću omogućio zadovoljavanje potražnje koja je prije projekta bila veća od mogućnosti proizvodnje poduzeća.

U 2020. mljekara je dovršila solarnu elektranu vrijednu milijun kuna, od čega je također polovica sufinancirana od sredstava EU.

U 2022. su krenuli u novi ciklus investicija, u vrijednosti 10 milijuna kuna, prvenstveno u vozni park i proizvodnju. Imaju 6 kamiona za prikupljanje mlijeka i 9 za dostavu proizvoda. Uložili su u automatizaciju proizvodnje koja je potrebna zbog nedostatka radne snage.

Kao što vlasnici svaki puta naglašavaju, uspjeh poduzeća ne bi bio moguć da nisu primili potpore u obliku bespovratnih sredstava iz fondova Europske unije.

4.4. UTJECAJ MLJEKARE NA RAZVOJ OPĆINE DESINIĆ

Desinić ima status potpomognutog područja Hrvatske, a taj status se dodjeljuje područjima koja su ispod prosjeka razvijenosti Republike Hrvatske.

S obzirom da Mini mljekara Veronika zapošljava oko 150 zaposlenika te surađuje sa oko 350 kooperanata od kojih otkupljuje mlijeko te uz to u svojim trgovinama nudi proizvode lokalnih OPG-ova, glavni je gospodarski i ekonomski pokretač Općine Desinić, te šireg okruženja.

Zbog značajnog uvoza jeftinog mlijeka iz drugih zemalja, zagorski stočari se polako prestaju baviti tim poslom. Na području Krapinsko – zagorske županije je 2006. godine bilo oko 18.000 krava 2016. godine oko 5.500. Mini mljekara Veronika isključivo otkupljuje hrvatsko mlijeko te su ga u 2016. godini plaćali 2,60 kuna po litri dok su ostale, velike mljekare uvozile mlijeko po 1,60 kuna po litri (Šurbek, 2016). Financijski je navedeno neisplativo s obzirom da je uvozno mlijeko jeftinije, no u Veronici su usmjereni na kvalitetu te također na pomaganju cijelog kraja. Veronika nije napustila niti jednog malog kooperanta s kojim od početka surađuje te kamioni svakodnevno obilaze i one najmanje kooperante sa po nekoliko desetaka litara koji su raštrkani po zagorskim bregima u krugu od nekoliko kilometara.

Osim što Mini mljekara Veronika pomaže svojim sugrađanima koje zapošljava, te kooperantima od kojih kupuje mlijeko, oni također u svojim prodavaonicama diljem Hrvatske nude proizvode raznih lokalnih OPG-ova, što znači da ima značajan utjecaj na razvoj cijelog kraja.

ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da su obiteljska poduzeća ključna za razvoj i konkurentnost Europske unije i Hrvatske. Poduzetnici su ti koji stvaraju novu vrijednost, otvaraju nova tržišta, oblikuju nove vještine i tehnologije te otvaraju nova radna mjesta. Poduzetnici su iznimne osobe koje moraju imati puno znanja i kompetencija da bi uspjeli u svom poslovnom poduhvatu. Ako su udruženi sa obitelji u obiteljskom poduzetništvu, preuzimaju veliki rizik ali isto tako mogu podignuti standard svoje obitelji. Osim toga, njihov poslovni uspjeh donosi razvoj cijelom kraju, ne samo njima samima i obitelji. Svi zaposlenici profitiraju ako poduzeće dobro posluje, kao i partneri, dobavljači i cjelokupna zajednica. Iz tog razloga postoje mnoge potpore, kao na primjer bespovratna sredstva Europske unije, koja pomažu poduzećima da se razviju i budu konkurentna na tržištu kako bi cijela regija imala korist od njih. Mini mljekara Veronika je uspješan primjer obiteljskog poduzeća na potpomognutom području Hrvatske, koji je otac poduzetnik pokrenuo unazad 23 godine i od čijeg poslovanja mnoge obitelji iz cijelog kraja bolje žive. Kao što vlasnik uvijek naglašava, bez obzira na njegovu dobru poslovnu ideju, poduzeće ne bi uspjelo da ga država kroz programe poticaja nije podržavala kroz godine. Također, poduzeće je ostvarilo uspješan prijenos vlasništva, jer su zadnjih par godina sin i kćer preuzeli poslovanje dok otac polako izlazi iz upravljanja.

Prema tome, vezano za istraživačka pitanja postavljena na početku rada može se zaključiti sljedeće: poduzetničke i obiteljske karakteristike važne su za dugoročno i uspješno poslovanje obiteljskog poduzeća su inovativnost, sklonosti preuzimanju rizika, samouvjerenosti, radoholičnosti, svrhovitosti, odgovornosti i samostalnosti. Osim toga obiteljsko poduzetništvo može imati značajan utjecaj na lokalnu zajednicu pogotovo u ruralnim dijelovima Hrvatske kao i općenito potpomognutim područjima u kojima omogućava da se stanovništvo zaposli i ne iseljava iz kraja.

BIBLIOGRAFIJA

1. Alpeza, M., 2019. *Izazovi održivosti obiteljskog poduzeća kroz generacije*, Izazovi održivosti obiteljskog poduzeća kroz generacije – Edukacije – Altius (pristupljeno: 14.08.2023.)
2. Alpeza, M., Mezulić Juric, P., 2019., *Modeli obiteljskog poduzeća – slojevitost razvoja obitelji i složenost poslovanja*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, predavanja, PowerPoint Presentation (unios.hr), (pristupljeno: 14.08.2023.)
3. Alpeza, M., 2020. *Kada u vođenje obiteljskog poduzeća uključiti vanjske managere (cepor.hr)*, Microsoft PowerPoint - OT12_B1_Alpeza (cepor.hr), (pristupljeno: 14.08.2023.)
4. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A., urednik: Kružić, D., 2016., *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
5. Braut Filipović, M., 2017. *Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima*. Zbornik PFZ, 67(6), 935-962
6. Buble, M, i Buble, M., 2014. *Poduzetništvo*. Zagreb: ASPIRA, visoka škola za menadžment i dizajn
7. Bulog, I., Kružić D., 2012. *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
8. CEPRA – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, *Što je CEPRA?*, https://biznis-transfer.com/sto-je-cepra/, (pristupljeno: 17.08.2023.)
9. Državni zavod za statistiku, Objavljeni konačni rezultati Popisa 2021. (gov.hr), (pristupljeno: 07.08.2023.)
10. Državni zavod za statistiku, 2024., www.hr.wikipedija.org/wiki/Predložak:Kretanje_broja_stanovnika/Izvori (pristupljeno: 18.02.2024.)
11. Državni zavod za statistiku, 2021. *Broj i struktura poslovnih subjekata po županijama*, https://podaci.dzs.hr/media/4cwhe3n1/11-1-2_2_broj-i-struktura-poslovnih-subjekata-po-zupanijama-stanje-31-prosinca-2021.pdf), (pristupljeno: 18.02.2024.)
12. Europska komisija, 2023., *Transfer of businesses*, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/transfer-businesses_en, (pristupljeno: 16.08.2023.)

13. Europska komisija, 2023. *Access to finance*, Access to finance (europa.eu), (pristupljeno: 21.08.2023.)
14. Europska komisija, 2024. *Family business*, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en (pristupljeno 16.2.2024)
15. FINA, 2023. *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini - razvrstani po veličini*, Novosti - Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini - razvrstani po veličini - Fina, (pristupljeno: 11.08.2023.)
16. Gregov, Z., Musulin, M., 2019. Druga poduzetnička šansa: preživljavanje neuspjeha i novi početak poslovanja na odabranim primjerima, O*brazovanje za poduzetništvo / education for entrepreneurship vol9 nr1* (pristupljeno: 25.08.2023.)
17. Gucci, službene stranice, 2023., About Gucci | GUCCI® (pristupljeno: 19.08.2023.)
18. Hrvatska.eu - Zemlja i ljudi (croatia.eu), *Zemljopis i stanovništvo*, (pristupljeno: 05.08.2023.)
19. Hrvatska gospodarska komora, 2018., *Popis potpomognutih područja*, www.hgk.hr/documents/potpomognuta-podrucjapo-zupanijama5adf24a09fb4e.pdf), (pristupljeno: 20.08.2023.)
20. Hrvatska gospodarska komora, 2014., *Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natječajima za dodjelu sredstava iz fondova EU*, vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf, (pristupljeno: 10.08.2023.)
21. Hrvatska poljoprivredna komora. 2023. Youtube video reportaža: Uspjeh Mini mljekare Veronika, CAP FOR YOU | HPK (komora.hr), (pristupljeno: 10.09.2023.)
22. Krapinsko-zagorska županija, službene stranice, 2024, *Općenito o Krapinsko-zagorskoj županiji*, www.kzz.hr, (pregledano 18.2.2024.)
23. Kružić, D., Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A., 2016. *Obiteljsko poduzetništvo*. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar
24. Lider. Felić, E., *Žilava desinićka Veronika nastavlja širenje i ulaže u automatizaciju mljekare*, [Poslovna scena] Žilava desinićka Veronika nastavlja širenje i ulaže u automatizaciju mljekare (lidermedia.hr), (pristupljeno: 09.09.2023.)

25. Lider. 2016. *Mladen Šurbek: Širimo posao s mljekarom Veronika, mnogo smo uložili i zadužili se*, www.lidermedia.hr/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/mladen-surbek-sirimo-posao-s-mljekarom-veronika-mnogo-smo-ulozili-i-zaduzili-se-125612 (pristupljeno: 8.9.2023.)
26. Lokalna Hrvatska, 2024. *Desinić,* www.lokalna hrvatska.hr (pristupljeno 18.2.2024).
27. Mini mljekara Veronika. 2023. Početna - Mini mljekara Veronika, (pristupljeno: 08.08.2023.)
28. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta. 2018. *150 uspješnih poduzetničkih projekata,* https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf, (pristupljeno: 07.09.2023.)
29. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2023., *Vrijednosti indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti prema novom modelu izračuna na lokalnoj razini,* https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/indeks%20razvijenosti/Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izra%C4%8Dun%20indeksa%20razvijenosti_jedinice%20lokalne%20samouprave.pdf, (pristupljeno: 09.09.2023.)
30. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova europske unije, 2021., *Programi Republike Hrvatske 2021.-2027.*, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije - Programi Republike Hrvatske 2021.-2027. (gov.hr), (pristupljeno: 12.08.2023.)
31. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova europske unije, 2022., *Program održivog društvenog i gospodarskog razvoja potpomognutih područja*, Program održivog društvenog i gospodarskog razvoja potpomognutih područja.pdf (gov.hr), (pristupljeno: 10.08.2023.)
32. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2024. *Indeks razvijenosti*, www.razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti (pristupljeno: 18.02.2024.)
33. Neufeld, D., 2023., *The Influence of Family-Owned Businesses, by Share of GDP*, The Influence of Family-Owned Businesses, by Share of GDP (visualcapitalist.com), (pristupljeno: 16.2.2024.)
34. Općina Desinić. 2023., *O općini*, https://desinic.hr/o-opcini/, (pristupljeno: 10.09.2023.)
35. Plavi ured, 2023., Što je poduzetništvo? – Plavi ured, (pristupljeno: 02.08.2023.)

36. Regionalna energetsko-klimatska agencija Sjeverozapadne Hrvatske, *Pametna sela i Regea*, Regionalna energetska agencija sjeverozapadne Hrvatske, (pristupljeno: 05.09.2023.)
37. Škrtić, M., 2006. *Poduzetništvo,* Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
38. Škrtić, M., Mikić, M., 2011. *Poduzetništvo,* Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
39. Tkelec, Z., 2011., *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*, Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“, 192157 (srce.hr) (pristupljeno: 02.08.2023.)
40. Zagorje.com. Bašak, M., 2019., *Mini mljekara Veronika uskoro na tržište lansira prvi brendirani zagorski sir,* [ORIGINALNO] Mini mljekara Veronika uskoro na tržište lansira prvi brendirani zagorski sir / Desinić / Zagorje.com, (pristupljeno: 09.09.2023.)
41. Zagorje-international.com. 2016. Mandić, M., *S cijenom koju plaćam mljekarima od 2,60 kuna po litri zasad se još držim, ali dokle ću izdržati ne znam!*, https://www.zagorje-international.hr/2016/03/29/mladen-surbek-s-cijenom-koju-placam-mljekarima-od-260-kuna-po-litri-zasad-se-jos-drzim-ali-dokle-cu-izdrzati-ne-znam/, (pristupljeno: 09.09.2023.)
42. Zakon o računovodstvu, NN 82 / 2023, Zakon o računovodstvu - Zakon.hr, (pristupljeno: 15.12.2023.)
43. Zakon o trgovačkim društvima, NN 18/2023 (15.2.2023.), Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima - Zakon.hr, (pristupljeno: 10.08.2023.)
44. Zakonom o regionalnom razvoju, NN 147/14, Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske - Zakon.hr, (pristupljeno: 18.08.2023.)
45. Župan.hr, 2024. Donesena odluka o razvrstavanju županija prema stupnju razvijenosti, www.zupan.hr (pristupljeno: 18.02.2024)
46. Uprava za potpore poljoprivredi i ruralnom razvoju, Podloga-koncept-pametnih-sela.pdf (ruralnirazvoj.hr), (pristupljeno: 18.08.2023.)
47. Večernji list. Mandić, M., 2014. Maslac Veronika pomeo konkurenciju i osvojio Zlatnu medalju, Maslac Veronika pomeo konkurenciju i osvojio Zlatnu medalju - Večernji.hr (vecernji.hr), (pristupljeno: 09.08.2023.)

POPIS TABLICA I SLIKA

Popis tablica

Tablica 1. Klasifikacija poduzetnika u Hrvatskoj 5

Tablica 2. Statistika poduzeća u Hrvatskoj u 2022. godini prema klasifikaciji poduzeća 5

Tablica 3. Ostvarenje dobiti poduzeća u Hrvatskoj u 2022. godini prema klasifikaciji poduzeća (u milijunima kuna) ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 4. Broj zaposlenika u Hrvatskoj u 2022. godini prema klasifikaciji poduzeća 6

Popis slika

Slika 1. Statički model obiteljskog poduzeća 10

Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 13

Slika 3. Lokacija sela Desinić na karti Hrvatske 19

Slika 4. Stanovništvo Hrvatske prema popisima od 1953. do 2021. godine 21

Slika 5. Proizvodi i reklama Mini mljekare Veronika 24