

# Značaj obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu Hrvatske

---

**Babaj, Antonio**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:363427>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Antonio Babaj

**ZNAČAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA U  
GOSPODARSTVU HRVATSKE**

Završni rad

Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo

JMBAG: 0010234397

e-mail: [ababaj@efos.hr](mailto:ababaj@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Entrepreneurship

Antonio Babaj


**THE IMPORTANCE OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP IN  
CROATIAN ECONOMY**

Final paper

Osijek, 2024

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Antonio Babaj

JMBAG: 0010234347

OIB: 31545121810

e-mail za kontakt: antoniobabaj1986@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij Poduzetništvo

Naslov rada: Značaj obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu Hrvatske

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, 25. lipnja 2024. godine

Potpis Antonio Babaj

## SAŽETAK

Obiteljsko poduzetništvo ima važnu ulogu u gospodarstvima diljem svijeta, pa tako i u gospodarstvu Hrvatske. Postoje mnoge prednosti, ali u isto vrijeme i nedostaci u poslovanju obiteljskih poduzeća. U obiteljskim poduzećima uglavnom se brže donose odluke, postoji jaka posvećenost obitelji, poslu i uspjehu, te usmjerenost na dugoročne ciljeve. S druge strane, kao najveći problem se javlja postavljanje granice između privatnog života i posla. Također, prelazak poslovanja s prve na drugu generaciju predstavlja često velik problem i dovodi u pitanje budućnost poslovanja obiteljskog poduzeća. Krovna europska organizacija koja zagovara značaj obiteljskih poduzeća u Europi je European Family Businesses koja navodi bitne karakteristike poslovanja obiteljskih poduzeća zbog kojih je važno pružiti podršku njihovom razvoju u Republici Hrvatskoj. Od iznimne važnosti za gospodarstvo Hrvatske je adekvatno obrazovanje i svijest o problemima s kojima se obiteljska poduzeća susreću ili se mogu susresti u budućnosti. Kao najveći problem, navodi se prijenos poslovanja s jedne na drugu obiteljsku generaciju. Za uspješan nastavak poslovanja poduzeća, ovaj proces je potrebno započeti pravovremeno te je potrebna podrška javnih tijela i državnih institucija.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, prijenos poslovanja, *policy* preporuke

## **ABSTRACT**

Family entrepreneurship plays a significant role in economies worldwide, including the economy of Croatia. There are many advantages of running family businesses, but there are also some drawbacks. Family businesses often benefit from quicker decision-making processes, strong family commitment to the business and its success, and a focus on long-term goals. However, one of the main challenges is setting boundaries between private life and work. Additionally, transitioning the business from the first to the second generation often poses significant problems and calls into question the future of the family enterprise. The leading European organization advocating for the importance of family businesses in Europe, European Family Businesses, highlights the essential characteristics of family business operations and highlights the importance of supporting their development also in Croatia. A crucial factor for the Croatian economy is ensuring adequate education and awareness regarding the challenges that family businesses face or may face in the future. The most significant issue identified is family business succession. For the successful continuation of business operations, this process needs to be initiated in a timely manner and supported by public authorities and government institutions.

**Key words:** family business, business transfer, policy recommendations

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	2
2. Cilj i metodologija istraživanja.....	3
3. Obiteljsko poduzetništvo.....	4
3.1. Pojam obiteljskog poduzetništva.....	4
3.2. Specifičnosti u poslovanju obiteljskih poduzeća.....	5
3.3. Uspješni primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu.....	6
4. Obiteljska poduzeća u Europi.....	9
4.1. Značaj obiteljskih poduzeća u Europi.....	9
4.2. European Family Businesses kao krovna organizacija obiteljskih poduzeća u Europi.....	11
4.3. Izazovi obiteljskih poduzeća u Europi.....	13
5. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj.....	20
5.1. Značaj obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.....	20
5.2. Izazovi obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.....	21
5.3. Primjer uspješnog poslovanja obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj.....	25
6. Rasprava.....	28
7. Zaključak.....	29
8. Literatura.....	30

## **1. Uvod**

Obiteljska poduzeća imaju bitnu ulogu u cjelokupnom gospodarstvu Hrvatske kroz svoj doprinos nacionalnom BDP-u i zaposlenosti. Postoje mala poduzeća s nekoliko zaposlenika, ali i velike poznate tvrtke s višegodišnjom tradicijom poslovanja, koja broje i nekoliko stotina zaposlenih.

U ovom radu obradit će se tematika i definirat će se ključni pojmovi vezani uz obiteljsko poduzetništvo, odnosno poslovanje obiteljskih poduzeća. Navest će se neke specifičnosti poslovanja takvih poduzeća i prikazati uspješni primjeri obiteljskih poduzeća kako u Europi, tako i u Republici Hrvatskoj. Nadalje, prikazat će se podaci o obiteljskim poduzećima krovne organizacije koja zagovara značaj obiteljskih poduzeća u Europi - European Family Businesses, te će se napraviti usporedba u odnosu na obiteljska poduzeća u Hrvatskoj. Razmotrit će se najveći izazovi i problemi u vođenju obiteljskog poduzeća, a to je najčešće prijenos poslovanja s prve na drugu generaciju koje donosi dosta izazova prije nego li se poslovanje uspješno nastavi. Transfer poslovanja kao tema bit će podrobnije obrađen, jer predstavlja najveću opasnost za nastavak poslovanja. Rad završava raspravom i zaključkom u kojem će se navesti zaključno mišljenje, te preporuke za podršku razvoju obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.



## **2. Cilj i metodologija istraživanja**

Cilj završnog rada je prikazati ulogu, važnost i doprinos obiteljskih poduzeća u gospodarstvu Europske unije, s posebnim osvrtom na ulogu obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj. To će se postići kroz analizu udjela obiteljskih poduzeća u ukupnom gospodarstvu Europske unije i Hrvatske, te usporedbom rezultata dobivenih istraživanjem i analizom podataka. Također, usporedit će se poslovanje obiteljskih i neobiteljskih poduzeća.

Metode istraživanja koje će biti korištene za postizanje cilja bit će sekundarno istraživanje, odnosno podaci će biti prikupljeni iz već postojećih objavljenih izvora- članaka i knjiga, komparativna analiza te induktivna i deduktivna metoda istraživanja. Induktivnom metodom se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka, dok se deduktivnom metodom na temelju općih činjenica dolazi do pojedinačnih zaključaka (Zelenika, 2000: 323-325).

Dobiveni podaci će biti uspoređivani komparativnom metodom kako bi se došlo do zaključaka i uočile razlike u poslovanju obiteljskih poduzeća u Europi i Hrvatskoj, kao i općenito poslovanja obiteljskih poduzeća u odnosu na neobiteljska.

Komparativna metoda je postupak u kojem se uspoređuju iste ili slične činjenice, pojave, odnosi ili procesi. Ova metoda omogućuje istraživačima da dođu do raznih uopćavanja, novih zaključaka koji obogaćuju spoznaju (Zelenika, 2000: 339).

Osim komparativne metode, korištena je i metoda kompilacije, odnosno koriste se rezultati drugih znanstvenoistraživačkih radova (Zelenika, 2000: 339).

## 3. Obiteljsko poduzetništvo

### 3.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

Postoje različiti pristupi definiranju obiteljskog poduzeća, ali uobičajeno objašnjenje glasi da je to privatno poduzeće, u vlasništvu obitelji kojim upravlja predstavnik obitelji koja je vlasnik tog poduzeća.

Pojam obiteljskog poduzetništva datira još iz davne prošlosti. Srednji vijek, s umjetničkim radionicama u gradovima, razvijenim zanatstvom, bankarstvom, pomorstvom, trgovinom, poljoprivredom, iznjedrio je mnoga obiteljska poduzeća, koja su bila najčešće u rukama plemićkih bogataških obitelji (Kružić, 2016: 61).

Europska unija<sup>1</sup> obiteljska poduzeća definira kao poduzeće u kojem se većina prava na donošenje odluka nalazi u rukama fizičke osobe/osoba koje su osnovale tvrtku, fizičke osobe/osoba koje su stekle udjele u kapitalu tvrtke ili njihovih supružnika, roditelja, djece ili izravnih nasljednika njihove djece.

European Family Business (EFB) navodi kao glavnu zajedničku karakteristiku svih obiteljskih poduzeća da postoji dodatna dimenzija gdje se isprepliću poslovanje i vlasništvo.

Obiteljsko poduzeće i obiteljsko poduzetništvo nisu isti pojmovi, obiteljsko poduzetništvo je daleko širi i općenitiji pojam. 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 (Kružić, 2016: 62).

Cilj takvog poduzeća je uspješno upravljanje i donošenje odluka kako bi se ostvarili unaprijed definirani ciljevi, odnosno ostvari profit. Najčešće je obiteljsko poduzeće u vlasništvu fizičke osobe koja je osnovala tvrtku, supružnika te osobe ili njihove djece ili unuka. Da bi poduzeće bilo obiteljsko, najmanje jedan predstavnik obitelji mora biti uključen u poslovanje poduzeća, odnosno obavljanja poslova i donošenja odluka.

---

<sup>1</sup> [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en), pristupljeno 21.06.2024.

Obiteljsko poduzetništvo (eng. family entrepreneurship), obiteljski biznis (eng. family business) odnosno obiteljsko poduzeće (eng. family firm, family enterprise) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja (Kružić, 2016: 62).

### **3.2. Specifičnosti u poslovanju obiteljskih poduzeća**

Postoje mnoge specifičnosti u poslovanju obiteljskih poduzeća koje razlikuju takva poduzeća od javnih. U obiteljskom poduzeću prevladava posvećenost poslu, budući da članovi obitelji posjeduju većinski udio vlasništva i tako imaju snažniji motiv za ostvarivanje dobrih rezultata. Osim toga, obiteljska poduzeća najčešće nose prezimena vlasnika u svom imenu, te tako osim dobrih rezultata nastoje očuvati čast i ugled obitelji i obiteljskog poslovanja. Poslovna kultura u obiteljskim poduzećima temelji se na visokoj razini povjerenja i privrženosti što stvara izuzetno pozitivno radno okruženje. Takva poduzeća većinom stavljaju fokus na dugoročne ciljeve i održivost. Buble (2003: 85) još navodi kao prednosti obiteljskog poduzeća: spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća, očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince, usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno.

Osim navedenih prednosti koje olakšavaju poslovanje obiteljskog poduzeća, postoje i prepreke kojima se može narušiti dugoročno poslovanje poduzeća i njegov uspjeh. Najveći problem i izazov je kako uspješno provesti transfer poslovanja s jedne na drugu obiteljsku generaciju. U tom procesu može doći do raznih problema, dijete vlasnika može biti nezainteresirano za obiteljsko poslovanje i htjeti nešto drugo ili pak neće biti adekvatno obrazovano ili educirano kako bi moglo nastaviti poslovanje obiteljskog poduzeća. Također, može doći do sukoba između privatnih i poslovnih interesa, stoga je moguća i pojava nepotizma. "*Nepotizam je štetan za ekonomski razvoj. On dovodi do toga da se resursi ne dodjeljuju onima koji ih mogu najefikasnije koristiti. To može dovesti do sporijeg rasta i nižeg standarda života.*" (Mann, 1975: 187). Dakle, nepotizam predstavlja favoriziranje

članova obitelji u poslovanju u odnosu na druge radnike koji mogu biti adekvatniji za obavljanje posla koji je potreban. To može dovesti do nezadovoljstva zaposlenika, koji će raditi manje kvalitetno i manje efikasno, jer će smatrati da je njihov trud uzaludan. Osim toga, nepotizam može ozbiljno narušiti ugled poduzeća.

Osim poslovne dinamike i poslovnih procesa, obiteljski interesi imaju velik utjecaj na obiteljsko poduzeće. Iako se upravljanje obiteljskim poduzećem najčešće veže uz člana obitelji, mogu se angažirati i menadžeri izvan obiteljskog kruga kako bi uravnotežili poslovanje poduzeća ukoliko dođe do nekakvih problema.

### **3.3. Uspješni primjeri obiteljskih poduzeća u svijetu**

Danas, najuspješnija obiteljska poduzeća i njihovi podaci mogu se pronaći na Global Family Business Index, listi koju su u kooperaciji stvorili revizorska tvrtka EY (Ernst & Young) i Sveučilište St. Gallen u Švicarskoj. Glavni cilj je bio prikazati listu 500 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu prema njihovoj ekonomskoj snazi. Najvažniji pokazatelj za rangiranje je ostvaren prihod tvrtke, uz određene kriterije koje ta poduzeća moraju zadovoljiti kako bi bila uključena u listu. Primjerice, moraju biti u obiteljskom vlasništvu barem jednu generaciju i u upravnom odboru tvrtke mora biti osoba koja je obiteljski povezana s tvrtkom. Na snagu i moć 500 vodećih obiteljskih poduzeća u svijetu, ukazuje podatak da zapošljavaju približno 21 milijun zaposlenika i gledajući njihovu ukupnu ekonomsku snagu, predstavljaju treću po redu najsnažniju ekonomiju na svijetu (nakon SAD-a i Kine) čiji se godišnji prihodi obračunavaju u milijardama dolara.

Prema rezultatima istraživanja za 2023. godinu koje je proveo Global Family Business Index navedena je lista s 10 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu (Tablica 1).

Tablica 1. Prikaz 10 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu 2023.godine prema Global Family Business Index-u

Redni broj	Obiteljsko poduzeće	Godina osnivanja	Sjedište tvrtke	Ukupan prihod (u milijardama \$)	Broj zaposlenih
1	Wal-Mart Inc.	1962.	SAD	572,8	2,300.000
2	Berkshire Hathaway, Inc.	1955.	SAD	276,1	372.000
3	Cargill, Inc.	1865.	SAD	165	155.000
4	Schawrz Group	1930.	Njemačka	151,5	550.000
5	Ford Motor Company	1919.	SAD	136,3	183.000
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916.	Njemačka	131,57	118.909
7	Koch Industries Inc.	1940.	SAD	125	120.000
8	Comcast Corp.	1936.	SAD	116,4	189.000
9	Dell Technologies Inc.	1984.	SAD	101,2	133.000
10	Reliance Industries Ltd.	1973.	Indija	94	342.982

Izvor: Global Family Business Index 2023., <https://familybusinessindex.com/> pristupljeno 9.06.2024.

Prvi na ljestvici nalazi se američki lanac trgovina Wal-Mart. Osnovan je 1962. godine sa sjedištem u SAD-u. Prema podacima iz 2023. godine ostvaren je ukupni prihod od 572,8 milijardi dolara, te broji 2,3 milijuna zaposlenih.

Iduća na ljestvici nalazi se američka holding kompanija Berkshire Hathaway. Osnovana je 1955. godine sa sjedištem u SAD-u. U 2023. godini ostvarila je prihod od 276,1 milijardi dolara, dok ukupan broj zaposlenih iznosi 372.000.

Treće mjesto na ljestvici zauzela je američka prehrambena korporacija Cargill koja je osnovana 1865. godine sa sjedištem u SAD-u. Prihod za 2023. godinu iznosi 165 milijardi dolara, a ukupno broji 155.000 zaposlenih.

Sljedeća na ljestvici je njemačka Schwarz grupa, multinacionalni trgovački lanac, osnovana 1930. godine sa sjedištem u Njemačkoj. Njen prihod u 2023. godini iznosi 151,5 milijardi dolara, a zapošljava 550.000 radnika.

Na petom mjestu na ljestvici nalazi se američki automobilistički concern Ford Motor Company, osnovan je 1919. godine sa sjedištem u SAD-u. U 2023. godini bilježi prihod od 136,3 milijarde dolara, a ukupan broj zaposlenih iznosi 183.000.

Šesto mjesto zauzeo je njemački proizvođač automobila i motocikala, Bayerische Motoren Werke AG (BMW), osnovan je 1916. godine sa sjedištem u Njemačkoj. Prihod za 2023. godinu iznosi 131,57 milijardi dolara, a tvrtka broji 118.909 zaposlenih.

Sedmo mjesto na ljestvici drži američka konglomeratna korporacija Koch Industries, osnovana je 1940. godine sa sjedištem u SAD-u. Za 2023. godinu bilježi prihod od 125 milijardi dolara, a broj zaposlenih iznosi 120.000.

Iduće mjesto na ljestvici drži američka telekomunikacijska tvrtka Comcast, osnovana je 1936. godine sa sjedištem u SAD-u. Njezin prihod za 2023. godinu iznosi 101,2 milijardi dolara te broji 189.000 zaposlenih.

Pretposljednja na listi 10 najvećih poduzeća na svijetu je multinacionalna tehnološka tvrtka Dell Technologies, osnovana je 1984. godine sa sjedištem u SAD-u. Ostvareni prihodi u 2023. godini iznose 101,2 milijarde dolara, a broj zaposlenih iznosi 133.000.

Na 10. mjestu je indijska tvrtka Reliance Industries iz energetskog sektora, osnovana je 1973. godine sa sjedištem u Indiji. U 2023. godini bilježi prihod od 94 milijarde dolara te broji 342.982 zaposlenih.

## 4. Obiteljska poduzeća u Europi

### 4.1. Značaj obiteljskih poduzeća u Europi

Prema podacima koje navodi European Family Businesses u današnje vrijeme obiteljska poduzeća imaju udio u čak više od 65% u ukupnom broju poduzeća diljem Europe. Imaju značajnu ulogu u gospodarstvu EU, a uključuju male obiteljske tvrtke pa sve do velikih poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu. To je prepoznala Europska komisija koja promiče i zagovara stvaranje zdravog poslovnog okruženja u kojem obiteljska poduzeća mogu daljnje napredovati i ostvarivati rast.

European Family Businesses navodi kako obiteljska poduzeća zapošljavanju čak 40 do 50% od ukupnog broja zaposlenih u svim poslovima u Europi. Prema procjenama Europske komisije obiteljske tvrtke pridonose otprilike 40% od ukupnog bruto domaćeg proizvoda (BDP) Europe.

Peter Leach (2007: 2) navodi udjele obiteljskih tvrtki u razvijenijim europskim zemljama. Od "top 100" švicarskih korporacija njih 33% su obiteljski upravljane ili kontrolirane. U Italiji je oko 50% od "top 100" korporacija obiteljski kontrolirano. Više od 40% francuskih i njemačkih "top 250" kompanija su obiteljska poduzeća. Procjene za Švedsku (90%), Španjolsku (80%), Švicarsku (85%-90%), Portugal (70%), Njemačku (80%) i Italiju (75%-90%) pokazuju da je obiteljsko poslovanje izrazito prisutno diljem Europe. Istraživanja Barclays Bank za Ujedinjeno kraljevstvo ukazuju da oko 60% poduzeća s prihodom do 5 milijuna funti predstavljaju obiteljska poduzeća. Obiteljska su poduzeća temelj na kojem počiva i gospodarstvo Finske. Između 80% i 86% od ukupnog broja poduzeća u Finskoj čine obiteljska poduzeća.

Tablica 2. Najveća europska obiteljska poduzeća

Redni broj	Obiteljsko poduzeće	Godina osnivanja	Sjedište tvrtke	Ukupan prihod (u milijardama \$)	Broj zaposlenih
1	Schwarz Group	1930.	Njemačka	151,5	550.000
2	BMW	1916.	Njemačka.	131,57	118.909
3	Bosch	1886.	Njemačka	93,1	389.000
4	ArcelorMittal	2006.	Luksemburg	76,6	154.000
5	LVMH	1987.	Francuska	76	175.000
6	Roche Group	1896.	Švicarska	68,7	104.000
7	Maersk Group	1904.	Danska	61,8	80.000
8	Schaeffler Gruppe	1946.	Njemačka	58,4	84.000
9	CMA CGM Group	1978.	Francuska	56	160.000
10	AB InBev	2008.	Belgija	54,3	154.540

Izvor: Top 10 family-run businesses in Europe ranked by revenue,

<https://businesschief.eu/articles/top-10-family-businesses-in-europe>, pristupljeno 10.06.2024.

Najveća i najuspješnija obiteljska poduzeća u Europi uglavnom se nalaze u razvijenijim zemljama, tako na listi od 10 najuspješnijih čak 4 su njemačka poduzeća, od kojih 2, odnosno Schwarz Group i BMW zauzimaju svoja mjesta i u 10 najvećih i najuspješnijih obiteljskih poduzeća na svijetu. Prihodi ovih tvrtki mjere se u milijardama dolara te broje na desetke tisuća zaposlenih. Većina navedenih tvrtki posluje više od 50 godina, što je dobar pokazatelj uspješnog



prijenosa poslovanja s jedne na drugu obiteljsku generaciju. Na temelju ovih podataka pokazuje se koliko je velik utjecaj obiteljskih poduzeća na cjelokupnu europsku ekonomiju, pa tako i svjetsku.

#### **4.2. European Family Businesses kao krovna organizacija obiteljskih poduzeća u Europi**

European Family Businesses (EFB) naziv je za krovnu organizaciju obiteljskih poduzeća u Europi. To je EU federacija koju čine nacionalne udruge koje predstavljaju obiteljske tvrtke koje rade i djeluju dugi niz godina. Predstavljaju više od 10.000 obiteljskih tvrtki u 12 zemalja. Čine čak 9% europskog GDP-a i omogućavaju 6 milijuna radnih mjesta. Osnovana je 1999. godine i sjedište se nalazi u Bruxellesu u Belgiji. Predsjednik organizacije je Udo J. Vetter. Vizija EFB-a je da Europska unija, koja je glavni globalni čimbenik promicanja modela održivog socijalnog tržišnog gospodarstva, aktivno podržava ulogu obiteljskih poduzeća kao temelja odgovornog vlasništva i dugoročnog poduzetništva. Misija ili cilj EFB-a je promicanje daljnjeg rasta i kontinuiteta obiteljskih poduzeća u Europi kroz europski projekt utemeljen na slobodi, zajedničkim vrijednostima, vladavini prava, prosperitetu i socijalnoj pravdi. Neki od najpoznatijih članova EFB-a su: Family Business Office Malta, FBN Romania, FBN Belgium, FBNeD, FBN Bulgaria, Family Business UK, i tako dalje.

U većini europskih zemalja, obiteljska poduzeća imaju velik udio u odnosu na ukupan broj poduzeća. Najveći postotni udio obiteljskih poduzeća u odnosu na ukupan broj svih poduzeća ima Estonija, Cipar i Slovačka s čak 90%. Češka je vrlo blizu 87%, dok najmanji postotni udio obiteljskih poduzeća u odnosu na ukupan broj poduzeća ima Litva s 38% te Latvija s 58% što je prikazano na Slici 1.

Slika 1. Rasprostranjenost obiteljskih poduzeća diljem Europe: postotak obiteljskih poduzeća u odnosu na ukupan broj poduzeća



Izvor: European Family Businesses, <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>, pristupljeno 20.05.2024.

“For Talents” je investicijsko društvo u sklopu European Family Businesses koje je osnovao i kojim upravlja Matthieu Leclercq. On je sin Michela Leclercqa, osnivača Decathlon, koji je danas jedan od najvećih prodajnih lanaca sportske opreme na globalnoj razini. Matthieu je sudjelovao u poslovanju i rastu Decathlon tako što je bio predsjednik nadzornog odbora i tako je stekao iznimno poslovno iskustvo. Svrha *For Talents-a* je olakšati uspješnu tranziciju s jedne na drugu obiteljsku generaciju unutar poduzeća. Kako bi to bilo ostvarivo, For Talents kupuje manjinske udjele u srednjim poduzećima koja su upravljana od strane obitelji tijekom razdoblja tranzicije s jedne na drugu obiteljsku generaciju, te pruža potporu potrebnu tijekom tog razdoblja kao:

- Obiteljski investitor koji pomaže obitelji tijekom predaje kako bi zadržala kontrolu nad dionicama
- Manjinski investitor koji djeluje kao manjinski dioničar

Uvjeti investiranja uključuju parvo prvokupa obitelji, a ne trećoj strani. Jedinstvena prednost *For Talents-a* je kombinacija ponude financijskog investiranja i podrške obitelji dioničara, menadžeru i samom poduzeću tijekom procesa predaje između dva menadžera, uz potpisivanje protokola o podršci.

#### **4.3. Izazovi obiteljskih poduzeća u Europi**

EFB (Europska federacija obiteljskih poduzeća) navodi preporuke koje bi pridonijele održivosti i konkurentnosti obiteljskih poduzeća u Europi, pa tako i europske ekonomije u cjelini.

##### **1. Olakšati međugeneracijski prijenos poslovanja**

Predaja vlasništva i/ili upravljanja obiteljskim poduzećem sljedećoj generaciji možda predstavlja najveći izazov za takve tvrtke. Europska komisija procjenjuje da se svake godine prenese oko 480.000 tvrtki, a s tim prijenosom je povezano i preko 2 milijuna radnih mjesta. Nesporno je da je prijenos obiteljskog poduzeća s jedne generacije na drugu riskantan. Stoga je ključno da kreatori politika na nacionalnoj i europskoj razini stvore okvirne uvjete koji će osigurati glatku tranziciju.

## 2. Istaknuti značaj obiteljskih poduzeća

Europska udruga obiteljskih poduzeća (EFB) tvrdi da dostupni statistički pokazatelji ne daju točan uvid u trenutno gospodarsko okruženje. Naime, statistike poduzeća u Europi uglavnom se temelje na veličini tvrtke, broju zaposlenika ili prometu. To potvrđuje i definicija malih i srednjih poduzeća (MSP) Europske unije koja definira mala poduzeća kao ona poduzeća koja broje manje od 50 zaposlenika i godišnja bilanca je manja od 10 milijuna eura, dok srednja poduzeća definira kao ona poduzeća koja broje manje od 250 zaposlenika i čija godišnja bilanca iznosi manje od 50 milijuna eura.

EFB predlaže:

- Uključivanje vlasništva kao važne dimenzije statističkog praćenja poduzeća.
- Time bi se kreatorima politika i drugim zainteresiranim stranama omogućilo da bolje formuliraju politike koje bi podržale rast i prosperitet europskog gospodarstva.

Uz bolje uvjete za obiteljska poduzeća u Europi, tisuće takvih tvrtki, često duboko ukorenjenih u lokalnim zajednicama, mogle bi se održati na dugi rok. To bi se postiglo zahvaljujući "stabilnom kapitalu" i "odgovornom vlasništvu" koji su inherentni europskim obiteljskim poduzećima.

## 3. Osigurati pravo obiteljskih poduzeća na izbor vlastitog upravljanja

Europska udruga obiteljskih poduzeća (EFB) smatra da na razini EU ne treba propisivati mjere korporativnog upravljanja za obiteljske tvrtke. Umjesto toga, EFB se zalaže za promoviranje najboljih praksi i preporuka kako bi privatne tvrtke mogle slobodno oblikovati vlastite strukture upravljanja. Obvezni kodeksi ili mjere regulacije upravljanja nepotrebni su za ovu vrstu tvrtki.

#### 4. Jačanje vlasničkog kapitala

Iako je omogućavanje odgovorne upotrebe i pristupa dugu bitno za poduzeća, financiranje udjelom treba imati isti porezni tretman kao i dugovanje. To bi rezultiralo jačom kapitalizacijom poduzeća vlastitim kapitalom u realnoj ekonomiji, a time i većom sposobnošću za održive dugoročne investicije i stvaranje radnih mjesta.

#### 5. Razvijati programe obrazovanja za potrebe obiteljskih poduzeća

EFB zagovara da se u poduzetničko obrazovanje uključe i specifična pitanja obiteljskih poduzeća, poput nasljeđivanja i obiteljskog upravljanja. Time bi se budući poduzetnici bolje pripremili za uspješno vođenje vlastitog posla. Ključno je da se edukacija o vlasništvu promovira kao priznata tema, ravnopravna klasičnom poduzetničkom obrazovanju.

#### 6. Zaštiti privatnost i podatke

EFB izražava zabrinutost da registri stvarnih benefeciarnih vlasnika mogu izložiti mnoge ranjive pojedince riziku od prevare, otmice, ucjenjivanja, nasilja ili zastrašivanja. Direktiva omogućava državama članicama da u "iznimnim okolnostima" osiguraju oslobođenje od takvog pristupa dijelu ili svim informacijama, procjenjujući svaki slučaj zasebno.

#### 7. Transformacija Zelene tranzicije uz snažno vodstvo

Europski zeleni plan (*The European Green Deal*) je najambiciozniji projekt ikada poduzet kako bi se smanjili negativni učinci klimatskih promjena uzrokovanih ljudskim djelovanjem. Kao proizvođači robe i usluga, potrošači energije i sirovina te veliki poslodavci, obiteljske tvrtke žele doprinijeti uspjehu Zelenog plana za sve. Ključno je izbjeći neskladnu i nekoordiniranu provedbu Zelenog plana. Takav pristup bi odvratio EU od postizanja ciljeva rasta, prosperiteta i stvaranja prilika za građane, što bi predstavljalo veliki korak unazad za Europu i svijet. EFB smatra da samo tržišno

utemeljen Zeleni plan može učiniti Europu vodećim rješenjem za problem klimatskih promjena

#### 8. Podržati rast srednjih poduzeća

Obiteljske tvrtke su ključne za pružanje stabilnih radnih mjesta i često se nalaze u seoskim i regionalnim područjima, a ne samo u središtima oko glavnih gradova i velikih industrijskih zona. Generacijama su pokazale dugoročnu predanost i otpornost, doprinoseći društvu kroz zapošljavanje i filantropiju. Srednje velike tvrtke su dugo godina bile zanemarene u zakonodavstvu EU, a njihov status je često nejasan ili ignoriran. To znači da često nemaju jednostavan pristup mjerama podrške. EFB zagovara stvaranje nove kategorije u EU koja bi posebno priznala srednje velike tvrtke kako bi se bolje odrazilo poslovno okruženje.

Slika 2 sumira sve preporuke EFB-a za podršku razvoju obiteljskog poduzetništva u svrhu osiguranja održivog i konkurentnog europskog gospodarstva.

Slika 2. Preporuke EFB-a koje se trebaju provesti za održivo i konkurentno europsko gospodarstvo



Izvor: European Family Businesses, <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>, pristupljeno 20.05.2024

Najveći izazov, a ujedno i najčešći izazov obiteljskih poduzeća u Europi je nasljeđivanje poslovanja, odnos prijenos vlasništva s jedne na drugu obiteljsku generaciju.

Pored pokretanja i rasta, *business* transfer ili prijenos poslovanja predstavlja treću kritičnu točku u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata. U velikom broju slučajeva proces prijenosa poslovanja događa se kada vlasnik poduzeća odlazi u mirovinu. No, to je samo jedan od mnogih razloga, trend ranijeg povlačenja iz poslovanja zbog promjene interesa vlasnika ili željom za pokretanje novog poslovnog pothvata je sve prisutniji u razvijenijim zemljama. Nažalost,

dogadaju se i loše, nepredvidive okolnosti prijenosa poslovanja poput teže bolesti ili smrti vlasnika poduzeća (Alpeza i dr., 2015: 12).

Koliko je process prijenosa poslovanja zahtjevan govore i podaci prema istraživanjima Europske unije da samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju. 13% uspije obaviti transfer na treću generaciju, a svega 3% nastavi poslovati nakon treće generacije. Istraživanja EU, nadalje, govore o rizičnosti poslovnog transfera kao faze u razvoju poslovanja. Probleme u provedbi prijenosa poslovanja ima oko 150.000 malih i srednjih poduzeća godišnje, u odnosu na 450.000 koliko ih se procjenjuje da godišnje prolazi taj proces. Zbog toga u opasnost dolazi oko 600.000 radnih mjesta što je vrlo zabrinjavajuće (Alpeza i dr., 2015: 12).

Transfer poslovanja je zahtjevan proces za kojeg je potrebna višegodišnja priprema. Trenutna dobra situacija u poduzeću i uspješno poslovanje ne jamči da će transfer poslovanja proći uspješno. Glavni faktor koji može transfer poslovanja učiniti što uspješnijim i bezbolnijim je vlasnikova posvećenost i zainteresiranost ovom problemu, te otvorena komunikacija s ostalim članovima obitelji uključenih u poslovanje.

Osim toga, velik problem manjim obiteljskim poduzećima predstavlja konkurencija. Ukoliko poduzeće nema jasan cilj i plan kako će poslovati, koje će im biti konkurentske prednosti i koja im je ciljana mreža kupaca, vrlo vjerojatno je osuđeno na neuspjeh. Tržište se mijenja vrlo brzo i nova manja poduzeća trebaju pratiti trendove kako bi mogla iskoristiti konkurentske prednosti

Kružić (2016: 91) navodi još neke izazove i ograničenja za obiteljska poduzeća:

- Članovi obitelji su istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija,
- Povezanost članova u obiteljskom poduzeću nije bazirana na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja,
- Isprepletenost obiteljskih i poslovnih odnosa, s naročitom implikacijom na poremećaje u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji i čestoj pojavi nepotizma,



- Postojanje nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odluke člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje,
- Visoke rizičnosti poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji – potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrok je da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu.

U slučajevima kada se obiteljsko poduzeće nalazi u teškoćama, a naročito u slučajevima silazne faze poslovnih aktivnosti i prisustva elemenata poslovne krize i neizvjesnosti njezinog ishoda, moguća je pojava latentnog nezadovoljstva članova obitelji, razmirica, sukoba, pa čak i raspada obitelji (Kružić, 2016: 91).

Dakle, jedna od najvećih mana i izazova obiteljskog poslovanja je ta što posao se teško razdvaja od obitelji. Loše razdoblje u poslu, za sobom povlači loše raspoloženje u kućanstvu i nerijetko dolazi do panike i svađa. Obitelj koja se bavi takvim poslom, preduzima velik rizik, kako novčani tako i životni. Potrebno je pronaći dobru ravnotežu između posla i obitelji, te kada god je to moguće te dvije stvari potpuno razdvojiti.

## **5. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj**

### **5.1. Značaj obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj**

Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu istraživana na način koji bi pružio mogućnost kvantificiranja njihovog utjecaja na nacionalnu ekonomiju. Tranzicija društvenog i ekonomskog sustava omogućila je izrazito značajan porast broja obiteljskih poduzeća, kako onih novoosnovanih tako i onih koja su procesima privatizacije postala vlasništvo pojedinih obitelji (Kružić, 2016: 87)

Od formi obiteljskog organiziranja i vođenja poslovanja u Republici Hrvatskoj najzastupljenija su društva s ograničenom odgovornošću, obrti i obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Obiteljski je biznis također prisutan i u obavljanju slobodnih zanimanja, zadružnom poslovanju, a pojedine obitelji imaju većinsko vlasništvo i u dioničkim društvima, javnim dioničkim društvima s kotacijom na burzi, ili su pak članovi obitelji komplementari komanditnih društava. Procjena je da obiteljska poduzeća čine između 70% i 80% sektora gospodarstva u Hrvatskoj (Kružić, 2016: 87).

Problematika obiteljskih poduzeća ipak nije u glavnom fokusu politika i programa koji su usmjereni na razvoj hrvatskog gospodarstva, osim u nekim određenim područjima koja se isključivo odnose na obiteljska poduzeća, kao što su poljoprivreda, turizam i obrtništvo. U tim sektorima, politika se uglavnom vodi potrebom da se uvažavaju već postojeći oblici poslovanja koji se temelje na obitelji kao ekonomskoj jedinici, s ciljem da se potiče razvoj privatne inicijative (Alpeza i Peura, 2012: 5).

U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća, i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću (Alpeza i Peura, 2012: 5). Kao najpoznatije primjere mogu se navesti Vindija- prehrambena tvrtka koju je osnovao Dragutin Drk, te Gavrilović- tvrtka koja se bavi proizvodnjom i prodajom suhomesnatih proizvoda, a vodi ju istoimena obitelj.

Nedostatak podataka i informacija o obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj otežava točno definiranje broja takvih poduzeća u državi i praćenje njihovog poslovanja, ali prema podacima

KPMG-a iz 2022. godine navodi se kako takva poduzeća čine 80% od ukupnog broja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, a čak više od 60% zaposlenih u privatnom sektoru zaposleni su u obiteljskim poduzećima.

## **5.2. Izazovi obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj**

Najveći izazov obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj je kako uspješno realizirati poslovni transfer s jedne na drugu obiteljsku generaciju. *Business* transfer je dio ciklusa poduzetničkog pothvata, koji često predstavlja i najkritičnije razdoblje u životnom vijeku obiteljskog poduzeća. Sam transfer poslovanja predstavlja proces prenošenja poslovanja s jedne osobe na drugu s ciljem osiguranja samog postojanja poduzeća i njegovih poslovnih aktivnosti. (Alpeza, 2015:12). Dakle, poslovni transfer u obitelji bi predstavljao prenošenje obnašanja poslovnih aktivnosti s jednog člana obitelji na drugog člana obitelji.

Prijenos poslovanja je kritična faza u procesu razvoja poduzeća, u toj fazi većina poduzeća doživljava promjene koje mogu biti i dobre i loše. U Hrvatskoj ne postoji statistika praćenja broja uspješno provedenih *business transfera* u malim i srednjim poduzećima (Alpeza i dr., 2015: 13).

Uvid u problematiku izlaska iz poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj daju dva istraživanja: GEM- Global Entrepreneurship Monitor koje se u Hrvatskoj provodi od 2002. godine i Business Transfer Barometar Hrvatska istraživanje iz 2015. godine (Mezulić Juric i Alpeza, 2017: 20).

GEM- Global Entrepreneurship Monitor- najveće svjetsko istraživanje o poduzetništvu bilježi uzroke prekida poslovnih aktivnosti među zemljama. Prema podacima GEM-a za Hrvatsku u odnosu na odabranje zemlje Europske unije (Tablica 3), priprema za *business transfer process* nije adekvatno provedena u 35% slučajeva iz različitih razloga.

Tablica 3. Uzroci prekida poslovne aktivnosti – usporedba odabranih zemalja Europske unije i Hrvatske, 2022.

Razlog	Hrvatska	EU/Rang HR
Prodaja	1,8	6,8 15/17
Nova prilika	14	13,1 7/17
Neprofitabilnost	9,4	19 14/17
Problemi s financijama	7,5	10,8 13/17
Vladine politike/porezna politika	15,1	7,6 3/17
Ostalo	40,1	27,3 3/17
Pandemija COVID-19	12,1	15,4 8/17
Ukupno	100	100

Izvor: Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Croatia, <https://www.cepor.hr/>, pristupljeno 11.06.2024.

Hrvatska se nalazi u vrhu prekida poslovanja zbog vladinih i poreznih politika od svih zemalja EU koje su sudjelovale u GEM istraživanju za 2022. godinu. Razlozi prestanka poslovanja poput prodaje, problema s financijama i neprofitabilnosti uglavnom nisu slučaj u Hrvatskoj, tako naša zemlja dobro kotira na toj listi i nalazi se pri samom dnu. Dakle, najveći problem su vladine i porezne politike koje nimalo nisu olakšavajuće i ohrabrujuće za poduzetničke aktivnosti.

Još jedan velik problem predstavlja dob vlasnika poduzeća. Naime, što je veća starost vlasnika, to je veći i rizik i opasnost od prekida poslovanja poduzeća ukoliko se ubrzo ne ostvari uspješan prijenos poslovanja na mlađeg člana obitelji. U Hrvatskoj velikim brojem poduzeća još uvijek upravlja starija dobna skupina. Prema kriterijima Europske unije, većinski vlasnici koji su stariji od 55 godina trebali bi uvelike pripremati podlogu za uspješan business transfer.

Kroz Business Transfer Barometar istraživanje identificirano je 16.590 poduzeća u Hrvatskoj s većinskim vlasnicima koji imaju 55 ili više godina (Alpeza i dr., 2015: 20).

Čak 92% poduzetnika generacije 55+ ujedno su i vlasnici i osnivači poduzeća – bez osobnog iskustva sudjelovanja u procesu prijenosa poslovanja. Manjak iskustva u takvom procesu,

koji je prisutan u velikoj većini vlasnika malih i srednjih poduzeća starosti 55 i više godina, predstavlja otežavajuću okolnost za samu provedbu *business transfera* u Hrvatskoj. Kada bi vlasnici imali nekakvo iskustvo u ovom procesu, makar bilo i loše, uvelike bi doprinijelo razumijevanju procesa prijenosa poslovanja i potaklo ih na pravovremenu pripremu (Alpeza i dr., 2015:20).

Na temelju rezultata Business Transfer Barometar istraživanja uočljiva je kompleksnost procesa prijenosa poslovanja te potreba za jačanjem svijesti vlasnika poduzeća za pravovremenu pripremu procesa i njegovu uspješnu provedbu. Važan preduvjet sustava podrške u Hrvatskoj za business transfer bila bi uključenost resornog ministarstva, stručnjaka i poduzetničkih potpornih institucija koji bi svojom profesijom i znanjem mogli pružiti savjetodavnu podršku vlasnicima poduzeća za process prijenosa poslovanja (Alpeza i dr., 2015: 41).

Dakle, Hrvatska kao mala i mlada država nema dovoljno podrške institucija kako bi se adekvatno suočila s problemom *business transfera* odnosno prijenosa poslovanja. Osim toga, velik problem leži i u manjku definicije samog pojma koje predstavlja obiteljsko poduzeće. Postoji mogućnost da će se u budućnosti pravovremeno i uspješno implementirati mjere za prijenos poslovanja, te da će poduzeća imati institucionalnu potporu.

Pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo, ili gotovo uopće ne govori. U Hrvatskoj ima malo primjera dobre prakse uspješnih transfera, nedovoljno poznajemo kako se s tim problemima nose poduzeća u tranzicijskim zemljama u okruženju, a prisutan je i nedostatak edukativnih programa i stručnjaka koji bi facilitirali ovaj proces (Alpeza, 2012: 6).

Iako su ovi podaci o generacijskom transferu u Hrvatskoj stariji i više od 10 godina, ni danas situacija nije mnogo bolja. Lucija Mihotić s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu u svom članku *Obiteljska poduzeća kao pokretači hrvatskog gospodarstva* iz 2023. godine navodi: “U Hrvatskoj, koja je relativno mlada država, obiteljska poduzeća susreću se s izazovima u generacijskom transferu zbog nedostatka institucionalne podrške. Jedan od ključnih problema je odsutnost jasno definiranog pojma "obiteljsko poduzeće", kao i nedostatak službene baze podataka koja bi bilježila ove entitete.”

U listopadu 2012. CEPOR (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva) je organizirao skup s temom generacijskog transfera u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj, a cilj mu je bio promocija važnosti tog problema u Hrvatskoj s jasnim fokusom na to kako smanjiti kompleksnost problema i pružiti poduzetnicima odgovarajuću podršku. Na tom skupu doneseno je nekoliko preporuka kako bi se potaknuo razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj:

- Preporuka 1 - usvajanje definicije obiteljskih poduzeća  
Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja;
- Preporuka 2 - uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća (Državni zavod za statistiku, FINA);
- Preporuka 3 - kreiranje programa podrške obiteljskim poduzećima u generacijskom transferu koji bi obuhvaćao edukaciju i pomoć stručnih savjetnika;
- Preporuka 4 - kreiranje programa obuke (train-the-trainers) i specijalizacije savjetnika za pitanja transfera obiteljskih poduzeća, koristeći primjer najbolje europske prakse (npr. program ALISUKU – Small Business Institute, Turku School of Business and Economics, Finska);
- Preporuka 5 - organizacija i podrška od strane resornog ministarstva nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća s ciljem razmjene primjera dobre prakse (konferencija ili okruglih stolova na temu obiteljskih poduzeća);
- Preporuka 6 - pokretanje nacionalnog centra / instituta za obiteljska poduzeća, na principu javno-privatnog partnerstva s izraženom istraživačkom, lobističkom i obrazovnom ulogom u području razvoja obiteljskog poduzetništva (CEPOR, 2012).

Usvajanjem gore navedenih preporuka bi se uvelike doprinijelo kreiranju odgovarajuće podrške za razvoj i unaprijeđenje obiteljskih tvrtki u Hrvatskoj.

### 5.3. Primjer uspješnog poslovanja obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj

U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Jedno od najuspješnijih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj je Gavrilović.

Prema informacijama sa službene web stranice<sup>2</sup> tvrtke, OBITELJSKA TVRTKA GAVRILOVIĆ koja se bavi proizvodnjom i prodajom suhomesnatih proizvoda, svoje temelje i početke ima još davne 1690. godine kada su se prvi preci navedene obitelji naselili u okolici Petrinje i tada pokrenuli svoj posao, odnosno mesarski zanat. Prva manufaktura osnovana je 1822. godine od strane Ivana Gavrilovića i još nekoliko mesara iz Petrinje. U 1889. godini tvrtka Gavrilović je upisana u sudski registar pod nazivom Prva Hrvatska tvornica salame, kobasica i sušena mesa. U 1906. godini tvornica mesa zapošljava oko 120 zaposlenika i svoje poslovanje širi na inozemne zemlje. Lik Jelice, djevojke koja i dan danas krasi svaku ambalažu Gavrilović proizvoda osmišljen je i prezentiran 1926. godine i od tada predstavlja neizostavan i prepoznatljiv dio tvrtke i obitelji Gavrilović. Prva modernija tvornica otvara se 1965. godine i tako povećava kapacitet zaposlenika što je uvelike pridonijelo ekonomskom razvoju Petrinje i okolice. Poslijeratno razdoblje 1995. godine donijelo je novo razdoblje ekonomskog napretka na području Banije, tako što je nanovo uspostavljena pogonska proizvodnja u Petrinji.

U istraživanju agencije Puls, Gavrilović je najprepoznatljiviji i najbolje ocijenjeni brand prehrambene industrije u Hrvatskoj. Istraživanje koje je provela tvrtka Gavrilović pokazalo je da 98.796 ljudi u Hrvatskoj poznaje *brand* Gavrilović. Danas u 2024. godini, Gavrilović i dalje drži vodeću poziciju prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj, ulažu u kvalitetu i prate trendove na tržištu.

Od 1690. godine kada su prvi preci obitelji Gavrilović došli na područje Petrinje i pokrenuli svoju proizvodnju do danas, prošlo je više od 300 godina, a u poduzeću je prošlo čak 9 obiteljskih generacija<sup>3</sup>. To znači da je tvrtka Gavrilović proces prijenosa poslovanja obavljala vrlo uspješno. Braća Ivan i Petar Gavrilović su prvi započeli obiteljsku tradiciju, svoj mesarski zanat obavljali su s velikom ljubavi i strasti što je jedan od glavnih razloga zašto je poslovanje bilo uspješno. Njihovi nasljednici bili su Ivan i Matija Gavrilović, sinovi Petra Gavrilovića, a nakon

---

<sup>2</sup> <https://www.gavrilovic.hr/povijest/>, pristupljeno 25.05.2024.

<sup>3</sup> Ibidem

njih poslovanje preuzima Josip Gavrilović. Svi su bili vrhunski mesari, zanat i ljubav prema tom zanatu prenosila se s oca na sina. Josip je bio izuzetno uspješan u svom vlasničkom razdoblju. Petu generaciju čine Josipovi sinovi Mato, Joso i Ivan. Najuspješniji je bio Mato koji je svoje mesarsko umijeće brusio uz pomoć strica Iveca, brata Josipa Gavrilovića. Slijedeću generaciju obitelji Gavrilović predvode Matini sinovi: Stjepan, Mato i Đuro. Jedan od glavnih razloga tako dugogodišnjeg i uspješnog poslovanja je što tvrtka nosi njihovo slavno prezime, stoga se članovi obitelji, odnosno vlasnici moraju dodatno truditi kako bi poslovanje opstalo i kako ne bi ukaljali prezime. Od 3 sina, Stjepan je pokazao najviše talenta, osim mesarskog zanata imao je i vrhunske organizacijske sklonosti. S nepunih 18 godina preuzima tvrtku zbog smrti oca Mate. Osim što je doveo poslovanje na višu razinu, po uzoru na svog oca ima potrebu za društvenim angažmanom što dodatno doprinosi boljitku poslovanja tvornica i mesnica. Stjepanov brat Đuro Gavrilović u to vrijeme obnašao je i ulogu gradonačelnika Petrinje. Sedmu obiteljsku generaciju predstavlja Đurin sin, Đuro II., po završetku 2. Svjetskog rata, sva imovina obitelji Gavrilović je nacionalizirana, a Đuro II. je osuđen na doživotni zatvor zbog optužbe da je surađivao s neprijateljem. Biva oslobođen 1957. godine te sa svojim sinom Đurom III. bježi u Austriju. Po povratku u Hrvatsku 1965. godine Đuro II. preuzima funkciju tehničkog direktora u Gavriloviću. Đuro III. Predstavlja osmu generaciju u tvrtki. U 1991. godini kupuje tvrtku Gavrilović koja je tada bila u stečaju. Tvornicu dobiva tek 1995. godine, nakon završetka rata u Hrvatskoj. Tvornica ponovno nastavlja s radom i već 1998. godine, Đuro III. je proglašen menadžerom godine. Pod njegovim vodstvom, tvrtka je brojila oko 850 zaposlenih i postaje najveća mesna industrija u Hrvatskoj. U 2011. godini Đuro III. se povlači iz poslovanja i tvrtku preuzima deveta obiteljska generacija, odnosno njegov sin Đuro (Georg) IV. (Hrvatski biografski leksikon 2024). Do povlačenja svoga oca iz poslovanja, Đuro IV. je obnašao ulogu predsjednika Uprave, što znači da je već uvelike imao iskustva u poslovanju. Njegova supruga vodi marketing u poduzeću.

Tajna dugovječnosti obiteljske tvrtke Gavrilović i njihove uspješnosti krije se u istinskoj strasti i ljubavi prema mesarskom zanatu. Generacije su se prebacivale s oca na sina, tako su sinovi od malih nogu bili uključeni u događanja u poduzeću i načinu rada. Učili su mesarski zanat od svojih očeva i stričeva te uz to pažnju pridavali i raznim društvenim angažmanima što je samo dodatno promoviralo njihovu tvrtku<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Ibidem



Osobe koje su danas ovlaštene za zastupanje u poduzeću Gavrilović: Mario Zbiljski - predsjednik uprave, Georg Gavrilović - član uprave i Damir Šušterić – prokurist.

Na putu ostvarivanja svoje poslovne misije, poduzeće Gavrilović donosi odluku za uvođenje nove platforme za izvještavanje po nazivu “Qlik Sense” , uz čiju će pomoć lakše i bolje planirati proizvodnju i poboljšati financijski proračun. Do ideje za uvođenje platforme za izvještavanje došlo je zbog smanjene brzine cijelog procesa koji je zahtijevao više ručnog napora. Tako su stekli fleksibilnost u obradi i prezentaciji podataka. Na tom projektu radili su: Kristina Autischer – direktorica sektora za razvoj poslovnih procesa u poduzeću Gavrilović i Tomislav Milošić – voditelj odjela za poslovne inteligencije i kontrole u poduzeću Gavrilović (BE-terna, 2022).

Gavrilović, kao vodeća tvrtka za proizvodnju i prodaju mesa i mesnih proizvoda u Hrvatskoj zapošljava 620 radnika, a prihodi tvrtke za 2023. godinu iznosili su 101,1 milijun eura.

Vizija tvrtke glasi: “MAKING LOCAL FOOD A GLOBAL TREAT” , u nadolazećim vremenima očekuje se da će Gavrilović biti jedan od ključnih pokretača ekonomije u regiji i globalni lider i promotor tradicionalnih mesnih specijaliteta.

Misija tvrtke glasi: “MAKING PEOPLE ENJOY WHAT THEY EAT” , strast prema stvaranju mesnih specijaliteta je glavni motiv i pokretač za daljnji napredak i poslovanje, kao i temelj i razlog postojanja tvrtke. Tradicija koja traje više od 330 godina. Misija je stvarati okus koji je prepoznatljiv i pružati potrošačima maksimalan užitak uz najkvalitetnije sastojke i upotrebu suvremenih metoda rada i tehnologije<sup>5</sup>.

Strategija za daljnje poslovanje, napredak i održivost se temelji na primjeni novih tehnologija, kontroliranjem i upravljanjem svim procesima u poslovanju, te kontinuiranim informiranjem i educiranjem zaposlenika. Zadovoljavanjem strogih zahtjeva normi jamče svojim potrošačima visoku kvalitetu i najviši stupanj sigurnosti proizvoda. Naglasak se stavlja i na brigu o okolišu. Glavni strateški cilj je povećanje udjela na hrvatskom tržištu i izvoz na europsko tržište<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibidem

## 6. Rasprava

Obiteljsko poduzetništvo iako ima ogroman značaj i utjecaj na europsku ekonomiju i po broju zaposlenih i po ostvarenim prihodima nije dovoljno prepoznato kao glavni kotač i pokretač hrvatske ekonomije. Obiteljska poduzeća se uvelike razlikuju od neobiteljskih poduzeća, samo poslovanje i vođenje poduzeća upravljano je od strane vlasnika koji potječe iz obitelji koja je osnovala poduzeće, postoji značajan utjecaj obiteljskih vrijednosti na organizacijsku kulturu poduzeća, odluke se donose brže i lakše zbog zajedničkog interesa i cilja, većinom su vođena tradicionalnim načinom poslovanja, nasljeđivanje vlasništva nad poduzećem većinom se događa unutar obitelji. Posjeduju snažnu poslovnu etiku i imaju postojanu strukturu kapitala koja ima potporu obiteljskog financiranja pa tako omogućava održivu dugoročnu strukturu financiranja. U Europi obiteljska poduzeća predstavljaju značajnu ekonomsku snagu. Zapošljavaju više od 70% radnika u zemljama članicama Europske unije i imaju ogroman udio u ekonomskim output-ima tih zemalja. Obiteljska poduzeća u Europi imaju stratešku potporu od strane EFB (European Family Businesses), krovne europske organizacije za obiteljska poduzeća, koja svojim djelovanjem i raznim metodama pokušava staviti naglasak na značaj obiteljskih poduzeća u Europi i osnažiti njihov napredak, kao i osigurati održivi razvoj. U Hrvatskoj, obiteljsko poduzetništvo nije dovoljno definirano i promovirano kako bi u potpunosti ispunilo svoj potencijal, kojeg itekako ima. Najveći problem i prepreka ka daljnjem razvoju obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj predstavlja process business transfera. Vlasnici obiteljskih poduzeća nemaju adekvatna znanja i iskustvo kako bi *business* transfer uspješno proveli. Stoga su donesene mjere i preporuke od strane CEPOR-a koje bi uz potporu Vlade i nadležnih tijela osiguralo razvoj i napredak obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Hrvatska bi svoje gospodarstvo trebala temeljiti na obiteljskim poduzećima po uzoru na uspješne primjere razvijenijih europskih zemalja.

## 7. Zaključak

Obiteljska poduzeća u svijetu i Europi imaju značajan udio u ukupnim nacionalnim ekonomijama. Osim mnogobrojnih ekonomskih koristi, poput velikog postotka zaposlenih i prihoda, doprinose i društvenom razvoju zemalja. Najveće prednosti obiteljskih poduzeća očituju se kroz veliku predanost poslu i fokus na dugoročne ciljeve, odluke se donose brzo, poslovanje je vođeno obiteljskim vrijednostima i takva poduzeća su fleksibilnija u odnosu na neobiteljska. Kao najveći nedostaci navodi se nepotizam, odnosno vrednovanje i zapošljavanje na temelju obiteljskih veza, a ne na stvarnim vještinama ili poslovnom iskustvu, business transfer ili prijenos poslovanja s jedne obiteljske generacije na drugu kao i čest nedostatak stručnosti i iskustva. Obiteljsko poduzetništvo svoje početke veže uz daleku prošlost. Neka od najuspješnijih tvrtki na svijetu, upravo su dugoročne obiteljske tvrtke koje posluju već dugi niz godina. U manjim sredinama, poput Hrvatske, koja je još uvijek relativno mlada zemlja, još uvijek ne postoji adekvatno i zasluženno vrednovanje tog ekonomskog sektora. Manjka ulaganja, obrazovanja o takvom načinu poslovanja i potpore od strane nadležnih tijela. Krovna organizacija za obiteljska poduzeća u Europi je EFB (European Family Businesses) koja se zalaže za značaj i napredak obiteljskih poduzeća u Europi. Na razini Hrvatske, tu ulogu najviše preuzima CEPOR (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva). Pokušavaju kroz razne preporuke i skupove poboljšati poziciju obiteljskih poduzeća u ukupnoj hrvatskoj ekonomiji. Zalažu se za jače obrazovanje za vođenje obiteljske tvrtke, pogotovo po pitanju jednog od najvećih izazova i prepreka ka razvoju obiteljskog poduzeća, a to je problem business transfera. No, uz napore CEPOR-a potrebno je probuditi svijest o ovom problemu i kod drugih organizacija. Uz pomoć vladinih institucija i višem zalaganju za napredak obiteljskih poduzeća otvorit će se nove mogućnosti za cjelokupno hrvatsko gospodarstvo, odnosno rast zaposlenih i rast ukupnih prihoda. Smatram da bi se Hrvatska trebala okrenuti i voditi uspješnim primjerima iz Europe kako po pitanju najvećeg izazova po pitanju prijenosa poslovanja unutar obiteljskih poduzeća tako i cjelokupnog gospodarstva. Najvažnije je jačati obrazovanje i svijest o ispunjavanju maksimalnog kapaciteta velikih potencijala koje Hrvatska posjeduje u svim porama gospodarstva.

## 8. Literatura

1. *European Family Businesses* (2024) Dostupno na <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/> [pristupljeno: 7.svibnja 2024.]
2. *European commission* (2024.) Dostupno na: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en) [pristupljeno: 7.svibnja 2024.]
3. *European Family Business Barometer* (2019) Dostupno na: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/european-family-business-barometer.pdf> [pristupljeno 7.svibnja 2024.]
4. Alpeza, M., Grubišić, N. i Mikrut M. (2015) *Business transfer barometer Hrvatska*. [Online] Zagreb: CEPOR. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf> [pristupljeno 7.svibnja 2024.]
5. Alpeza, M. i Peura, K. (2012) *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. [Online] Zagreb: CEPOR. Dostupno na: [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) [pristupljeno 21.svibnja 2024.]
6. *Global Family Business Index* (2023.) Dostupno na: <https://familybusinessindex.com/> [pristupljeno 18.svibnja 2024.]
7. *Campden FB* (2010) Dostupno na: <https://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-0> [pristupljeno 18.svibnja 2024.]
8. *Cepor- centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva* (2024.) Dostupno na: <https://www.cepor.hr/> [pristupljeno 7.svibnja 2024.]
9. Gavrilović (2024) Dostupno na: <https://www.gavrilovic.hr/> [pristupljeno 24.svibnja 2024.]
10. BE-terna (2022) Dostupno na: <https://www.be-terna.com/hr/blog/gavrilovic-svakom-generacijom-sve-bolji-uz-pomoc-moderne-analiticke-platforme> [pristupljeno 27.svibnja 2024.]
11. *Povijest obitelji Gavrilović* (2024) Dostupno na: <https://www.gavrilovic.hr/povijest/> [pristupljeno 25. svibnja 2024.]

12. Kružić, D. i Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
13. Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb
14. Alpeza, M., Mezulić Juric, P., (2017) *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. [Online] Zagreb: CEPOR. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf> [pristupljeno 8.svibnja 2024.]
15. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojčić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru; Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu.
16. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka S. (2022) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?* [Online] Zagreb: CEPOR. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf> [pristupljeno: 10.lipnja.2024.]
17. Top 10 family-run businesses in Europe ranked by revenue (2023) Dostupno na: <https://businesschief.eu/articles/top-10-family-businesses-in-europe> [pristupljeno 10.lipnja 2024.]
18. Hrvatski biografski leksikon (2024) Dostupno na: <https://hbl.lzmk.hr/Projekt> [pristupljeno 14.lipnja 2024.]
19. Mihotić, L. (2023) *Obiteljska poduzeća kao pokretači hrvatskog gospodarstva*. [Online] Zagreb: Glas poduzetnika. Dostupno na: <https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva> [pristupljeno 11.lipnja 2024.]
20. Zelenika R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

## Popis slika

Slika 1. Rasprostranjenost obiteljskih poduzeća diljem Europe: postotak obiteljskih poduzeća u odnosu na ukupan broj poduzeća.....	12
Slika 2. Preporuke EFB-a koje se trebaju provesti za održivo i konkurentno europsko gospodarstvo .....	17

## Popis tablica

Tablica 1. Prikaz 10 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu 2023.godine prema Global Family Business Index-u .....	7
Tablica 2. Najveća europska obiteljska poduzeća .....	10
Tablica 3. Uzroci prekida poslovne aktivnosti – usporedba odabranih zemalja Europske unije i Hrvatske, 2022. ....	22