

# Obiteljsko poduzetništvo

---

**Delić Hederić, Marijana**

**Master's thesis / Diplomski 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:539831>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij *Marketing*

Marijana Delić Hederić  
**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij *Marketing*

Marijana Delić Hederić  
**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Diplomski rad

**Kolegij: Teorija i politika razvoja poduzetništva**

Ime i prezime: Marijana Delić Hederić

e – mail: [marijana.hederic@gmail.com](mailto:marijana.hederic@gmail.com)

Mentorica: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Komentor: dr. sc. Ivana Unukić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study *Marketing*

Marijana Delić Hederić


**FAMILY ENTREPRENEURSHIP**

Graduate 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 diplomski 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 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 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:**

**JMBAG:** 0010235737

**OIB:** 24501710539

**e-mail za kontakt:** marijana.hederic@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij smjer Marketing

**Naslov rada:** Obiteljsko poduzetništvo

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr.sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 02.07.2024. godine

Potpis Belić Hederić

## **Obiteljsko poduzetništvo**

### **SAŽETAK**

Predmet diplomskog rada je obiteljsko poduzetništvo. Svrha je rada istražiti obiteljsko poduzetništvo i njegove specifičnosti. Cilj diplomskog rada je objasniti definirati obiteljsko poduzetništvo i identificirati njegove specifičnosti te na konkretnom primjeru dobre prakse prikazati funkcioniranje jednog obiteljskog poduzeća. Kroz diplomski rad u teorijskom dijelu se upoznaje s dosadašnjim spoznajama o obiteljskom poduzetništvu, a u empirijskom dijelu se kroz obiteljsko poduzeće, Ustanovu za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić, dobiva uvid u poslovanje obiteljskog poduzeća koje uspješno posluje skoro trideset godina. Metode istraživanja koje se primjenjuju u diplomskom radu su: metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda intervjuiranja i metoda studije slučaja. Iz navedenog u radu uviđa se složenost u poslovanju obiteljskih poduzeća, spoznaje se da obiteljsko poduzetništvo sa sobom nosi određene prednosti i nedostatke te se dolazi do zaključka da na uspjeh obiteljskog poduzeća utječu različiti faktori, ali da najveći utjecaj ima obitelj, sposobnosti članova obitelji kao te spremnost članova obitelji da kroz zajedničku suradnju izgrade kvalitetno, stabilno i uspješno obiteljsko poduzeće koje će uspješno nadvladati sve izazove, probleme i prepreke koji se jave u poslovanju. Pretpostavka je da će obiteljsko poduzetništvo u budućnosti dobiti na dodatnoj važnosti i da će imati još veći utjecaj na gospodarstvo i društvo te da će se u budućnosti pojaviti još više obiteljskih poduzeća koja će svojim proizvodima, uslugama i poslovnim modelima nastaviti mijenjati svijet.

**Ključne riječi:** obiteljsko poduzetništvo, poduzetnik, poduzetništvo, poduzeće

## **Family entrepreneurship**

### **ABSTRACT**

The subject of the thesis is family entrepreneurship. The purpose of the graduate paper is to investigate family entrepreneurship and its specificities. The aims are to explain and define family entrepreneurship and to identify its specifics, as well as to show the functioning of a family business using a concrete example of good practice. Through the theoretical part of the graduate thesis, one gets to know the previous knowledge about family entrepreneurship, and in the empirical part, through the family business, the Jadranka Plužarić Health Care Institution, one gets an insight into the operations of a family business that has been successfully operating for almost thirty years.

The research methods used in the thesis are: compilation method, description method, interview method and case study method. In the paper it is shown the complexity of family business operations, it is realized that family entrepreneurship carries with it certain advantages and disadvantages, and the conclusion is reached that the success of a family business is influenced by various factors, but that the greatest influence is the family, the abilities of family members as well as the willingness of family members to build a quality, stable and successful family business through joint cooperation that will successfully overcome all challenges, problems and obstacles that arise in business. The assumption is that family entrepreneurship will gain additional importance in the future and will have an even greater impact on the economy and society, and that even more family businesses will appear in the future that will continue to change the world with their products, services and business models.

**Key words:** company, entrepreneur, entrepreneurship, family entrepreneurship

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1. Predmet, svrha i ciljevi rada .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Struktura rada .....	2
3. Poduzetništvo i poduzetnici.....	4
3.1. Definicije poduzetništva .....	4
3.2. Obilježja poduzetništva.....	5
3.3. Tko je poduzetnik? .....	8
3.4. Karakteristike poduzetnika .....	8
4. Obiteljsko poduzetništvo .....	12
4.1. Definicija obiteljskog poduzetništva .....	12
4.2. Obilježja obiteljskog poduzetništva .....	13
4.3. Uspjeh u poslovanju obiteljskih poduzeća .....	19
4.4. Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....	20
4.5. Kriteriji za definiranje obiteljskog poduzeća i tipovi obiteljskog poduzeća .....	23
4.6. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva .....	24
4.7. Važnost obiteljskog poduzetništva .....	26
4.8. Obiteljsko poduzetništvo u praksi.....	27
4.8.1. Najveća obiteljska poduzeća u svijetu .....	28
4.8.2. Najuspješnije obitelji koje prakticiraju obiteljsko poduzetništvo .....	29
5. Obiteljsko poduzetništvo na izabranom primjenu Ustanove za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić.....	30
5.1. Općenito o poduzeću .....	30
5.2. Intervju – obiteljsko poduzetništvo.....	30



<b>6. Rasprava .....</b>	<b>34</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>36</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>38</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>41</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>42</b>
<b>Prilozi .....</b>	<b>43</b>

## 1. Uvod

Poduzetništvo i poduzetnici su pokretači, odnosno nositelji promjena. Poduzetnici pokušavaju realizirati vlastite ideje kojima mijenjaju svijet na bolje, utječu na gospodarstva država, rješavaju probleme koje uočavaju u okruženju i pomažu olakšati ljudima obavljanje svakodnevnih aktivnosti. Postoje različiti oblici poduzetništva, a jedan od njih je obiteljsko poduzetništvo. Diljem svijeta vidljivi su primjeri obiteljskih poduzeća koja karakterizira to da su u vlasništvu ili kontroli obitelji. Ono po čemu je obiteljsko poduzetništvo jedinstveno je to što su u poduzeće, odnosno u poslovanje poduzeća uključeni članovi obitelji koji svojom obiteljskom dinamikom, kulturom, tradicijom, odnosima, vezama, kompetencijama i zajedničkom poslovnom vizijom čine poduzeće jedinstvenim. Naravno, treba napomenuti da obiteljsko poduzetništvo, baš kao i ostali oblici poduzetništva, ima određene prednosti i nedostatke, ali bez obzira na njih veliki broj ljudi svake godine odlučuje se pokrenuti obiteljsko poduzeće ili ulazi u obiteljsko poduzeće.

Ovaj diplomski rad bavi se tematikom obiteljskog poduzetništva. Upravo zbog zastupljenosti obiteljskog poduzetništva u svijetu te utjecaja koji obiteljsko poduzetništvo ima na gospodarstvo i društvo važno je aktivno se baviti proučavanjem i dolaziti do novih spoznaja o obiteljskom poduzetništvu. Kroz diplomski rad u teorijskom dijelu se upoznaje s dosadašnjim spoznajama o obiteljskom poduzetništvu, a u empirijskom dijelu se kroz primjer dobre prakse Ustanove za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić, dobiva uvid u poslovanje obiteljskog poduzeća koje uspješno posluje skoro trideset godina.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet, svrha i ciljevi rada**

Predmet diplomskog rada je obiteljsko poduzetništvo. Obiteljska poduzeća su ona u vlasništvu obitelji te u čijem radu sudjeluju članovi obitelji. Ovaj jedinstveni oblik poduzetništva specifičan je zbog obitelji, odnosno članova obitelji te njihovih različite osobnosti, sposobnosti i vještine koje koriste u radu obiteljskog poduzeća kako bi zajedno ostvarili cilj – uspješno poslovanje obiteljskog poduzeća. Svrha je rada istražiti obiteljsko poduzetništvo i njegove specifičnosti. Cilj diplomskog rada je objasniti definirati obiteljsko poduzetništvo i identificirati njegove specifičnosti te na konkretnom primjeru dobre prakse prikazati funkcioniranje jednog obiteljskog poduzeća. U ovom radu riječ je o obiteljskom poduzeću Ustanovi za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić.

### **2.2. Metode istraživanja**

U radu se koriste različite metode istraživanja. U teorijsko dijelu se koriste opće znanstvene metode od kojih izdvajamo nekoliko: metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda intervjuiranja i metoda studije slučaja. Metoda kompilacije primjenjuje se za preuzimanje rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja autora koji su istraživali obiteljsko poduzetništvo i iznošenje istih u ovom diplomskom radu kako bi se bolje razumjelo što je obiteljsko poduzetništvo. Metoda deskripcije primjenjuje se za opisivanje poduzetništva, poduzetnika i obiteljskog poduzetništva.

U praktičnom dijelu rada naglasak je na kvalitativnom istraživanju koji se temelji na metodi slučaja i metodi intervjua. Metoda studije slučaja primjenjuje se za izučavanje obiteljskog poduzeća, Ustanove za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić. Metoda intervjua primjenjuje se za prikupljanje podataka i informacija o navedenoj ustanovi.

### **2.3. Struktura rada**

Struktura rada obuhvaća teorijski i empirijski dio. Nakon uvoda u kojem se opisuje tema diplomskog rada i metodologije u kojoj se navode predmet, cilj, svrha, znanstvene metode i

struktura rada kreće teorijski dio. U teorijskom dijelu rada govori se o poduzetništvu, poduzetnicima i obiteljskom poduzetništvu, a najveći naglasak u teorijskom dijelu stavlja se na obiteljsko poduzetništvo koje je predmetom ovog diplomskog rada. U teorijskom dijelu rada definiraju se i navode obilježja poduzetništva te se definiraju i navode karakteristike poduzetnika. Također, definira se obiteljsko poduzetništvo, navode obilježja obiteljskog poduzetništva, objašnjava što je potrebno za postizanje uspjeha u obiteljskim poduzećima, opisuje se životni ciklus obiteljskih poduzeća, navode se kriteriji za definiranje obiteljskog poduzeća i tipovi obiteljskog poduzeća, upoznaje se s prednostima i nedostacima obiteljskog poduzetništva, objašnjava se važnost obiteljskog poduzetništva te se prikazuje obiteljsko poduzetništvo u praksi. U empirijskom dijelu rada opisuje se obiteljsko poduzeće, Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić, i intervju koji se proveo s vlasnicom obiteljskog poduzeća. Zatim slijede rasprava i zaključak. Na kraju rada nalazi se popis korištene literature, tablica i slika kao i prilog u kojem su navedena pitanja iz intervjua.

### **3. Poduzetništvo i poduzetnici**

Poduzetništvo je pojam koji se svakodnevno može čuti u različitim razgovorima i koristi se u različite svrhe, a poduzetnici su osobe o kojima se svakodnevno priča zato što isti donose promjene i pokreću stvari. U svrhu boljeg razumijevanja poduzetništva i poduzetnika u sljedećim poglavljima reći će se više o poduzetništvu i poduzetnicima.

#### **3.1. Definicije poduzetništva**

Poduzetništvo predstavlja fenomen jer usprkos brojnim znanstvenim radovima i dalje ne postoji univerzalna definicija poduzetništva. Različiti autori iz različitih perspektiva – ekonomske, bihevioralne i socio-kulturne – definiraju poduzetnika, odnosno poduzetništvo.

Kuvačić (2005) poduzetništvo definira kao kreativne aktivnosti koje su usmjerene na optimalno komuniciranje proizvodnih činitelja kojima se kroz primjereno ulaganje i motivirano ponašanje te razumno preuzimanje rizika ostvaruju unaprijed određeni ciljevi i postižu ekonomski efekti (Tkalec, 2011). Škrtić (2006) poduzetništvo definira kao proces kroz koji se kreiraju nove vrijednosti. Za kreiranje novih vrijednosti potrebni su vrijeme i napor, cjelokupni poduzetnički proces temelji se na pretpostavci financijskog, fizičkog i socijalnog rizika, a rezultat koji se očekuje je profit koji se manifestira u obliku nagrade i osobnog zadovoljstva. Kolaković (2006) na poduzetništvo gleda kao na kreaciju koja proizlazi iz inovativne ekonomske organizacije s ciljem da organizacija stekne dobit ili ispuni uvjete rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti koji proizlaze iz okruženja.

Hisrich i sur. (2011) poduzetništvo definiraju kao proces kroz koji se stvara nešto novo i vrijedno, a do nečeg novog i vrijedno dolazi se kroz posvećivanje vremena i truda te preuzimanje financijskih, fizičkih i društvenih rizika koji na kraju vode do primanja nagrade koja se manifestira u novčanom obliku ili kroz osobno zadovoljstvo i neovisnost. Iz ove definicije može se uvidjeti da se kroz poduzetništvo stvara nešto novo, da poduzetništvo podrazumijeva odvajanje vremena i iziskuje puno truda te da poduzetnici kao krajnji cilj poduzetništva vide nagradu koja može biti u materijalnom ili nematerijalnom obliku. Tkalec (2011) navodi da se poduzetništvo može definirati u užem i širem smislu. U širem smislu poduzetništvo su sve aktivnosti koje uključuju kreativnost,

inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost i samostalnost; a u užem smislu poduzetništvo je proces kroz koji se stvaraju vrijednosti kombiniranjem resursa s ciljem iskorištavanja uočenih prilika i to sve uz razumno preuzimanje rizika na sebe.

Iz navedenih definicija poduzetništva mogu se uočiti elementi koji su sadržani, odnosno istaknuti u svim definicijama poduzetništva. Ti elementi su: kreativnost i inovativnost u poslovanju, spremnost poduzetnika da na sebe preuzme rizik i neizvjesnost koji dolaze s poduzetništvom, želja poduzetnika za stvaranjem profita te sposobnost poduzetnika da prikupi resurse potrebne za poslovanje poduzeća.

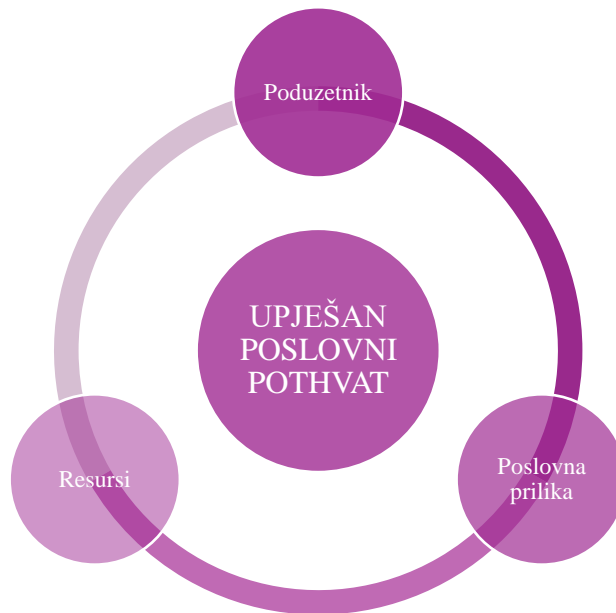
### **3.2. Obilježja poduzetništva**

Odluka za ulazak u poduzetništvo je individualna. Svakog pojedinca motiviraju različite stvari, a dvije temeljne motivacije zbog kojih se pojedinci odlučuju ući u poduzetništvo su (Kružić, 2004):

- želja pojedinca da postane vlasnik i menadžer poduzeća kojeg osniva i da prestane biti zaposlenik u poduzeću koje je u vlasništvu nekog drugog. Poduzetnici su fokusirani na to da budu neovisni, budu sami svoj šef te upravljaju sudbinom sebe i svoje obitelji;
- želja poduzetnika da iskoristi ekonomsku stvarnost promjena i uočenih poslovnih prilika te stekne bogatstvo za sebe i svoju obitelj.

Iako se veliki broj ljudi odlučuje ući u svijet poduzetništva, ne ostvare svi uspjeh u poduzetništvu. Komponente koje su presudne za uspješnu realizaciju poslovnog pothvata prikazane su na slici 1.

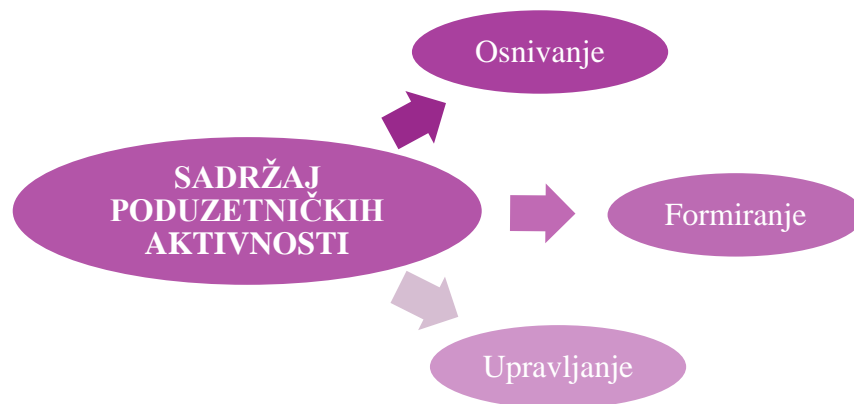
Na slici 1. navedene su tri ključne komponente za uspjeh poslovnog pothvata. Sve kreće od poduzetnika, odnosno vještina, sposobnosti i znanja poduzetnika. Poduzetnik mora biti sposoban uočiti prilike te pomoću ograničenih resursa realizirati uočene prilike u svrhu stvaranja konkurentske prednosti na tržištu.



**Slika 1.** Presudne komponente za uspješnu realizaciju poslovnog pothvata

Izvor: izrada autorice prema Kružić i Bulog (2012: 28)

Škorić (1995) na poduzetništvo gleda kao na skup aktivnosti koje poduzeće provodi kako bi ostvarilo dobit ili profit, a sadržaj poduzetničkih aktivnosti prikazan je na slici 2.

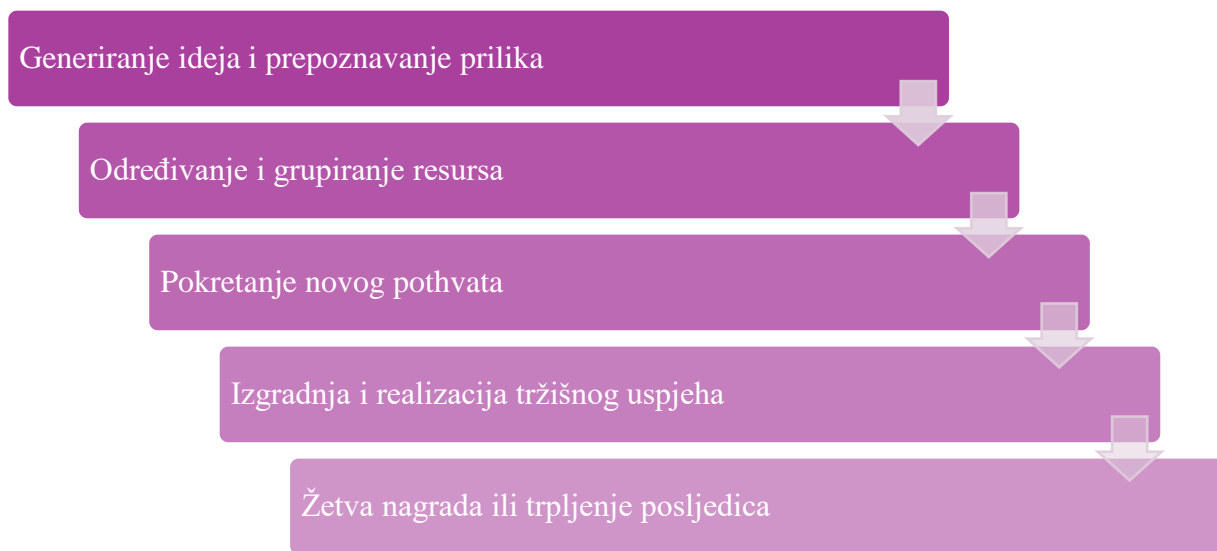


**Slika 2.** Sadržaj poduzetničkih aktivnosti

Izvor: izrada autorice prema Kolaković (2006: 03); Škorić (1995: 22)

Na slici 2. mogu se vidjeti osnovni sadržaji poduzetničkih aktivnosti u poduzetništvu. Sadržaji obuhvaćaju osnivanje poduzeća, formiranje strukture i poslovanja poduzeća i upravljanje poduzećem. Poduzetnici moraju biti sposobni uspješno provesti prethodno navedene aktivnosti kako bi poslovanje poduzeća bilo uspješno i moglo se razvijati.

Poduzetnički proces sastoji se od pet faza koje su prikazane na slici 3.



**Slika 3.** Faze u poduzetničkom procesu

Izvor: izrada autorice prema Kružić i Bulog (2012: 25); Baron (2004: 51-67)

Na slici 3. može se vidjeti od kojih pet faza se sastoji poduzetnički proces. Sve počinje s tim da poduzetnik dobije ideju i prepozna priliku za pokretanje poduzetničkog pothvata. Nakon što poduzetnik uoči priliku isti mora spoznati koji resursi su mu potrebni za poslovanje te potom iste pronaći, odnosno pribaviti. Nakon što poduzetnik pomno isplanira poslovanje i prikupi potrebne resurse isti pokreće poslovni pothvat. Nakon pokretanja novog poslovnog pothvata poduzetnik radi sve što je u njegovoj moći da izgradi poslovanje na tržištu i postigne tržišni uspjeh. U posljednjoj fazi poduzetnik ili ostvaruje uspjeh u poslovanju i dobiva nagrade ili je poslovanje neuspješno i poduzetnik trpi posljedice svog poslovnog neuspjeha.

Iz ovog poglavlja može se zaključiti da poduzetništvo ima važnu ulogu u načinu na koji svijet funkcionira; kroz poduzetništvo se razvijaju nove ideje i proizvodi te se potiče napredak ljudi.



### **3.3. Tko je poduzetnik?**

Jelavić i Ravlić (1995) poduzetnika definiraju kao osobu koja posjeduje poslovni duh, ima razvijene rukovodeće sposobnosti, raspolaže velikim količinama znanja o poslovanju i ljudima te je odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na sebe kao i kontinuirano raditi na inovacijama i razvoju (Škrtić, 2006). Zimmerer i Scarborough (2005) naveli su da poduzetnicima smatraju osobe koje pokreću nove poslove i pri tome samostalno organiziraju i prate tijek poslovanja poduzeća. Prema ovim autorima poduzetnici, unatoč tome što uočavaju rizik i neizvjesnost koji dolaze s poduzetništvom, identificiraju vlastite poslovne prilike i prikupljaju neophodne resurse za realizaciju istih kako bi stekli profit i rast (Kolaković, 2006). Hisrich i suradnici (2011) poduzetnika definiraju kao pojedinca koji razvija nešto jedinstveno te koji organizira i upravlja poduzećem kako bi postigao osobnu dobit.

Navedene definicije poduzetnika ukazuju na to da su poduzetnici osobe koje su kreativne, inovativne, ne boje se raditi u dinamičnom okruženju, svjesne su okruženja i uočavaju promjene u okruženju koje dovode do novih poslovnih prilika, spremno preuzimaju rizik, žele raditi, imaju želju učiti i razvijati se te se ne boje rada. Više o poduzetnicima i karakteristikama poduzetnika reći će se u sljedećem poglavlju.

### **3.4. Karakteristike poduzetnika**

Pešić (2011) je svjestan važnosti poduzetnika u poduzetništvu i ističe da je polazna točka svakog poduzetničkog poduhvata poduzetnik. Isti autor, također, navodi da se svaki poduzetnik prilikom pokretanja poduzetničkog poduhvata mora samostalno suočiti sa različitim čimbenicima koje mora organizirati i savladati. Shapero (1975) uočava da sve definicije poduzetnika govore da ponašanje istih uključuje sljedeće: preuzimanje inicijative, organizaciju i reorganizaciju društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktičnom smislu te prihvaćanje rizika i neuspjeha (Hisrich i sur., 2011).

Poduzetništvo omogućuje osobama koje imaju poduzetničke osobine i tendencije sljedeće (Kolaković, 2006):

- priliku da kreiraju vlastitu sudbinu, odrede vlastiti životni put;
- priliku da budu drugačiji, različiti i naprave nešto novo, drugačije;
- priliku da postignu svoj puni potencijal kroz iskorištavanje vlastite kreativnosti, entuzijazma i vizije;
- priliku da uberu visoki profit;
- priliku da doprinesu društvu i dobiju priznanje od okruženja za vlastite napore;
- priliku da rade na onom što vole i ono što ih zabavlja.

Barković (2009) uočava da osobe koje su poduzetne dijele sljedeće osobine: orijentirane su na uspjeh i ambiciozne su, imaju visoku razinu samopouzdanja i samopoštovanja, izdržljive su, imaju visoki stupanj autonomije, sklone su poduzimanju akcija, sklone su učenju kroz rad, marljive su, odlučne su i kreativne. Osim prethodno navedenoga, Koonz Traverso (2003) navodi da se kao dodatne karakteristike poduzetnika mogu navesti (Kolaković, 2006): to što poduzetnici vole zarađivati novac, veći su sanjari od drugih ljudi, usmjereni su ka postizanju uspjeha, nemirnog su duha, na opasnost gledaju drugačije od većine ljudi, ponosni su na ono što rade, imaju izražen natjecateljski duh i društveni su kada je to potrebno.

U tablici 1. navedena su znanja, vještine i stavovi koje posjeduju poduzetne osobe.

**Tablica 1.** Znanja, vještine i stavovi poduzetnik osoba

<b>ZNANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saznanja o raspoloživim mogućnostima kako bi se prepoznale mogućnosti koje odgovaraju osobnim, profesionalnim i/ili poslovnim aktivnostima</li></ul>
<b>VJEŠTINE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vještine planiranja, organiziranja, analiziranja, komuniciranja i izvještavanja</li><li>• Razvijena samostalnost, samopouzdanje i kritično razmišljanje</li><li>• Vještine inovativnosti i kreativnosti</li><li>• Vještine stvaranja projekata i njihove provedbe</li><li>• Sposobnost kooperativnog rada i rada u timu</li><li>• Razvijene sposobnosti samosvijesti i samo efikasnosti prepoznavanja vlastitih prednosti i slabosti</li><li>• Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivnog reagiranja na promjene</li><li>• Sposobnost procjenjivanja i preuzimanja rizika kada je to opravdano</li><li>• Razvijen interni lokus kontrole i sposobnost preuzimanja odgovornosti za svoje postupke</li></ul>
<b>STAVOVI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sklonost preuzimanju inicijative</li><li>• Pozitivan stav prema promjenama i inovacijama</li></ul>

Izvor: izrada autorice prema Stanić i sur. (2022: 169); Ferik Novaković i Bogdanović (2011)

U tablici 1. mogu se pročitati znanja, vještine i stavovi koje poduzetne osobe moraju posjedovati. Bez znanja i širokog spektra vještina poduzetne osobe ne mogu pokrenuti, voditi ni razvijati poslovanje. Također, poduzetne osobe moraju biti spremna preuzeti inicijativu, ne bojati se promjena već iste prigrliti te biti spremne na kontinuirano inoviranje u poslovanju.

Poduzetničke funkcije i osobine poduzetnika navedene su u tablici 2.

**Tablica 2.** Poduzetničke funkcije i osobine poduzetnika

<b>FUNKCIJE</b>	<b>OSOBI NE PODUZETNIKA</b>
<b>Fizičke</b>	Kapacitet za naporan i dugotrajan rad
<b>Socijalne</b>	Entuzijazam i sposobnost da se entuzijazam prenese na druge ljude
<b>Mentalne</b>	Mentalna agilnost ili urođena dovitljivost
<b>Emocionalne</b>	Volja, ustrajnost i emocionalna elastičnost
<b>Analitičke</b>	Sposobnost improviziranja, raščlanjivanja i uopćavanja
<b>Intuitivne</b>	Ima petlju i oko za izgledne prigode
<b>Imaginativne</b>	Dovoljno imaginativan da „vidi što ne valja iza brda“
<b>Duhovne</b>	Samouvjerenost (vjera u sebe)

Izvor: izrada autorice prema Kružić i Bulog (2012: 10)

Iz tablice 2. može se vidjeti da poduzetnici obnašaju različite funkcije u poslovanju te da za uspješno obnašanje tih funkcija moraju posjedovati različite osobine. To ukazuje na to da poduzetnici moraju biti formirane osobe koje su spremne razvijati se, učiti, nadograđivati svoje vještine – zapravo ulagati u sebe.

Iz svega navedenoga jasna je važnost i značaj uloge poduzetnika u društvu – poduzetnici svojim djelovanjem mijenjaju sve aspekte ljudskog društva.

## 4. Obiteljsko poduzetništvo

### 4.1. Definicija obiteljskog poduzetništva

Kružić (2004) napominje da je obiteljsko poduzetništvo najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu te da je prije pojave dioničkih društava u 18. i 19. stoljeću bio praktički jedini oblik organizacije poslovanja poduzeća (Škrtić i Mikić, 2011). Heck i suradnici (2008) navode da pojam obiteljsko poduzetništvo ima brojna značenja i primjenjuje se u različitim situacijama, ali se u posljednjim desetljećima koristi kako bi se opisala uloga obitelji u različitim poduzetničkim aktivnostima (Zachary i sur., 2011).

Bettinelli i suradnici (2014) navode da je obiteljsko poduzetništvo preklapanje obitelji, obiteljskog poslovanja i poduzetništva te definiraju obiteljsko poduzetništvo kao polje istraživanja koje proučava poduzetničko ponašanje obitelji, članova obitelji i obiteljskih poduzeća. Heck i sur. (2008) ističu da su temelj obiteljskog poduzetništva dva sustava, obiteljski sustav i poslovni sustav, te da obiteljski i poslovni sustav treba proučavati i zasebno i u interakciji zato što je preklapanje ta dva sustava jedinstveno i donosi brojne pozitivne rezultate (Randerson i sur., 2015).

Kružić (2004) uviđa da se iz različitih definicija obiteljskog poduzetništva može iščitati kako obiteljsko poduzetništvo obuhvaća sljedeća tri zajednička elementa: (Mislović, 2022):

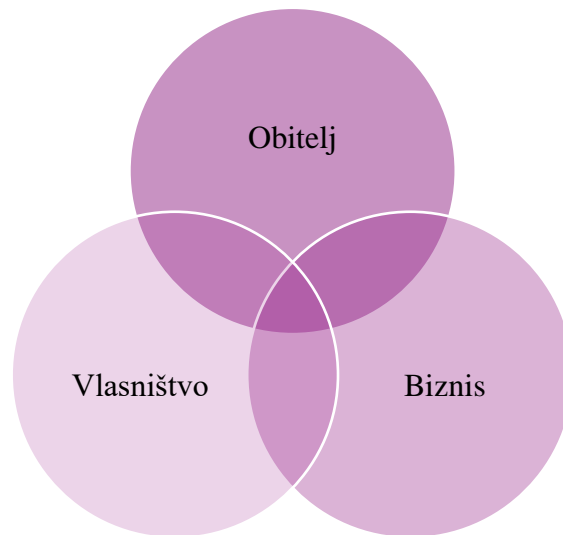
- rod, odnosno krvno srodstvo među članovima obitelji;
- vlasništvo nad kapitalom obiteljskog poduzeća;
- kontrola, odnosno mogućnost da se utječe na donošenje najvažnijih poslovnih odluka.

Nadalje, Alpeza (2012) je istaknula da se u javnim raspravama obiteljsko poduzeće definira kao poduzeće koje je u vlasništvu obitelji te osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Ista autorica navodi da su obiteljska poduzeća važan dio svakog gospodarstva, s naglaskom na gospodarstva razvijenih država koje imaju dugogodišnju tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva.

## 4.2. Obilježja obiteljskog poduzetništva

Za obiteljska poduzeća karakteristično je da su ista u većinskoj kontroli članova jedne obitelji i da najmanje dva člana obitelji aktivno su uključena, odnosno aktivno sudjeluju u poslovanju. Osim prethodno navedenog, obiteljsko poduzetništvo karakterizira interakcija sljedeća tri podsustava: posao, obitelji vlasništvo. Upravo povezanost obitelji i posla je temelj na kojem počiva obiteljsko poduzetništvo i ono što obiteljska poduzeća čini dinamičnima (Škrtić i Mikić, 2011). Cikač (2012) ističe da prilikom donošenja odluke o upravljanju i raspolaganjem obiteljskim poduzećem svaki vlasnik poduzeća treba odrediti kako na pravilan način voditi brigu i zaštititi samog sebe i svoju privatnu imovinu te kako si osigurati redoviti prihod od obiteljskog posla.

Na slici 4. prikazani su podsustavi obiteljskog poduzetništva.

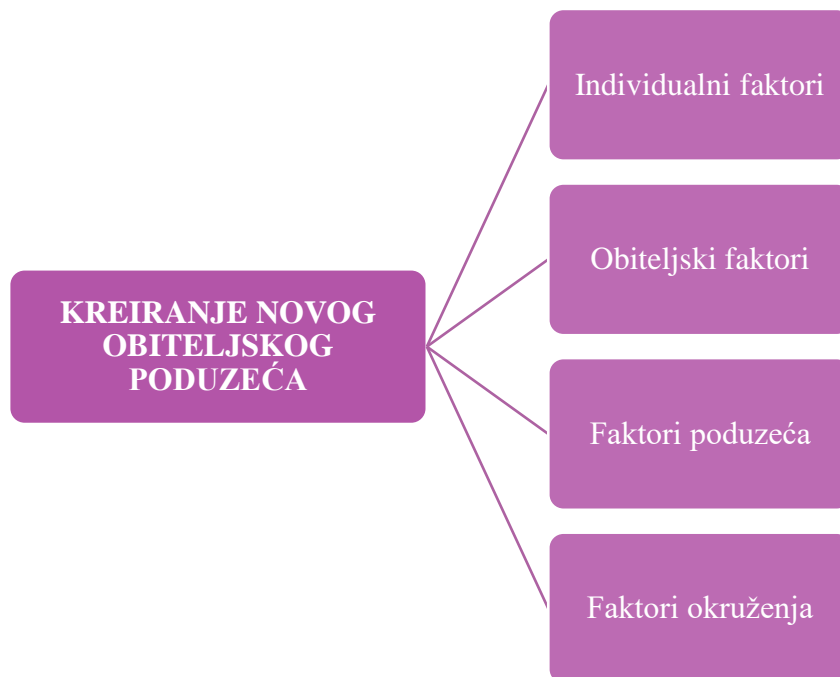


**Slika 4.** Podsustavi obiteljskog poduzetništva

Izvor: izrada autorice prema Kolaković (2006: 92)

Iz slike 4. vidljiva su tri podsustava koji čine obiteljsko poduzetništvo. To su: obitelj, vlasništvo i biznis. Svaki od tri navedena podsustava su različiti, ali kada se isti preklape i međusobno povežu nastaje veliki sustav obiteljskog poduzetništva.

Na pokretanje svakog obiteljskog poduzeća utječu različiti faktori, kako je prikazano na slici 5.



**Slika 5.** Faktori koji utječu na kreiranje novog obiteljskog poduzeća

Izvor: izrada autorice prema Kružić (2004: 45)

Iz slike 5. uočava se da na kreiranje novog obiteljskog poduzeća utječu četiri skupine faktora: individualni faktori, obiteljski faktori, faktori poduzeća i faktori okruženja. Individualni faktori su: motivacija, znanje, iskustvo, želja za uspjehom, crte ličnosti, razina aspiracija, spremnost na preuzimanje rizika. Obiteljski faktori su: percepcija željenosti poduhvata, percepcija mogućnosti, podrška poduzetniku, spremnost na odricanje, kompatibilnost obitelji za poduzetništvo, spremnost za preuzimanje rizika, obiteljsko iskustvo i reputacija, obiteljske veze i poznanstva. Faktori poduzeća su: strategije, menadžment, način ulaska na tržište, kultura poduzeća i suradnja zaposlenih. Faktori okruženja su: poslovne mogućnosti, financijsko okruženje, dostatnost kapitala, upravno i administrativno okruženje, infrastruktura, kulturno – socijalno okruženje (Kružić, 2004: 45).

Također, potrebno je upoznati se i s fazama razvoja poslovne obitelji, kako je prikazano na slici 6.



**Slika 6.** Faze razvoja poslovne obitelji

Izvor: izrada autorice prema Kružić i Bulog (2012: 170): Lansberg (1999: 153)

Na slici 6. navedene su faze razvoja poslovne obitelji. Prva faza je faza pojavljivanja u kojoj nastaje mlada poslovna obitelj, odnosno pokreće se poduzetnički pothvat. Druga faza je faza uključivanja sinova i kćeri u poslovanje poduzeća. Treća faza je faza zajedničkog rada nekoliko obiteljskih generacija – stariji članovi obitelji mentori su mlađim članovima obitelji. Četvrta faza je faza u kojoj se najstarija generacija povlači iz poslovanja te se upravljanje i vođenje poduzećem prepušta mlađima (Kružić i Bulog, 2012).

Obiteljsko poduzetništvo jedinstvena je sinteza sljedećega (Poza i Daugherty, 2010):

- kontrola vlasništva (15 % ili više) je u rukama dva ili više članova obitelji ili u partnerstvu više obitelji;
- strateškog utjecaja članova obitelji na upravljanje poduzeća, bilo da se radi o tome da su članovi obitelji aktivni sudionici u upravljanju poduzećem i oblikuju kulturu poduzeća kao savjetnici ili članovi odbora, bilo da su aktivni dioničari u poduzeću;



- brige za obiteljskim odnosima;
- sna ili mogućnosti koji/e se prenosi/e s generacije na generaciju.

Udovičić (2011) navodi da je obiteljsko poduzetništvo specifično po tome što se kroz isto stvara tradicija te isto predstavlja jedan od najjednostavnijih načina samozapošljavanja koje iziskuje jako niske troškove početnog ulaganja. U obiteljskom poduzetništvu teži se postizanju ravnoteže, a kada se postigne ravnoteža u obiteljskom i poslovnom podsustavu dolazi do (Kružić i Bulog, 2012): stvaranja povjerenja među članovima obitelji, privlačnosti obitelji, poslovne efektivnosti obiteljske harmonije.

Karakteristike koje definiraju bit posebnosti obiteljskih poduzeća su (Poza i Daugherty, 2010):

- prisutnost obitelji;
- preklapanje obitelji, upravljanja i vlasništva koje u nedostatku rasta poduzeća obitelj čini posebno ranjivom;
- jedinstveni izvori konkurentne prednosti (na primjer, dugoročna ulaganja) koje proizlaze iz interakcije među članovima obitelji, upravljanju i vlasništvu s naglaskom na vrijeme kada je obitelj izrazito ujedinjena;
- san vlasnika poduzeća o zadržavanju posla u obitelji (cilj je kontinuirano poslovati iz generaciju u generaciju).

Nadalje, svako poduzeće, neovisno o veličini i strukturi ima jake i slabe strane. U tablici 7. prikazane su jake i slabe strane obiteljskih poduzeća.

**Tablica 3.** Jake i slabe strane obiteljskih poduzeća

JAKE STRANE	SLABE STRANE
Dugoročna perspektiva i kontinuitet	Nepotizam
Fleksibilna organizacija, brzo donošenje odluka	Neadaptibilna poslovna strategija
Izražena svijest o kvaliteti	Obiteljski konflikti
Jaka poduzetnička kultura	Slab temeljni kapital

Izvor: Podrug i Burazin (2011: 510( prema Notzli Breinlinger (2005:94)

Pomoću tablice 3. mogu se razaznati, odnosno uočiti jake i slabe strane obiteljskih poduzeća. Kao i druga poduzeća koja nisu u vlasništvu obitelji, obiteljska poduzeća susreću se s različitim izazovima u poslovanju, ali jake strane obiteljskih poduzeća, kao što su fleksibilnost u poslovanju, želja za proizvodnjom kvalitetnih proizvoda, razvijena jaka poduzetnička kultura i dugoročna perspektiva nadilaze sve slabe strane obiteljskog poduzetništva.

Pritisci i interesi obiteljskog poduzetništva među članovima obitelji i zaposlenicima u obiteljskom poduzeću prikazani su u tablici 4.

**Tablica 4.** Pritisci i interesi obiteljskog poduzetništva među članovima obitelji i zaposlenicima u obiteljskom poduzeću

	UNUTAR OBITELJI	IZVAN OBITELI
<b>UNUTAR OBITELJSKOG PODUZEĆA</b>	Obiteljski menadžeri	Zaposlenici
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaju ili preuzimaju kontrolu nad obiteljskim poduzećem</li> <li>• Odabir obiteljskih članova za menadžere u poduzeću</li> <li>• Kontinuitet obiteljskih ulaganja i uključenosti</li> <li>• Izgradnja dinastije</li> <li>• Suparništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagrade za lojalnost</li> <li>• Dijeje jednakost, rast i uspjeh</li> <li>• Profesionalizam</li> <li>• Pomažu u obiteljskim prijelazima</li> <li>• Imaju udio u obiteljskom poduzeću</li> </ul>
<b>IZVAN OBITELJSKOG PODUZEĆA</b>	Rodbina	Autsajderi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihod i nasljedstvo</li> <li>• Obiteljske nesuglasice i savezi</li> <li>• Stupanj uključenosti u poslovanje obiteljskog poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenti</li> <li>• Tržište, proizvod, zalihe i tehnološki utjecaj</li> <li>• Porezi</li> <li>• Regulatorna tijela</li> <li>• Trendovi u menadžerskim praksama</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Barnes i Hershon (1976)

Iz tablice 4. mogu se vidjeti pritisci i interesi koji se javljaju u obiteljskom poduzetništvu među članovima obitelji i izvan obitelji unutar i izvan obiteljskog poduzeća. Može se uočiti da se i članovi obitelji i zaposlenici, ali i autsajderi suočavaju s određenim pritiscima te imaju interese u obiteljskim poduzećima. Obiteljski menadžeri često su preokupirani vlastitim potrebama i razmišljanjima i zaboravljaju u obzir uzeti druge sudionike u poslovanju obiteljskog poduzeća. Zaposlenicima pritisak stvaraju obiteljski menadžeri te zaposlenici žele za svoj rad i trud kroz vrijeme dobiti određene kompenzacije i udio u poslovanju. Rodbina koja nije uključena u rad obiteljskog poduzeća brine o prihodima i nasljedstvu kao i o odnosima unutar obitelji. Outsajderi se brinu o tome kako obiteljsko poduzeće posluje te kako uspjeh obiteljskog poduzeća utječe na njihov položaj i utjecaj na tržištu.

Resursi kojima se obitelj u obiteljskom poduzeću koristi su (Mislović, 2022 prema Kružić, 2004):

- financijski resursi – članovi obitelji mogu se ujediniti i koristiti vlastita financijska sredstva kako bi realizirali poduzetnički poduhvat;
- ljudski potencijali – članovi obitelji uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća međusobno si vjeruju i žele surađivati kako bi poduzeće postiglo uspjeh na tržištu što dovodi do povećanja efikasnosti u poslovanju obiteljskog poduzeća;
- organizacijski resursi – u obiteljskom poduzeću kultura obitelji je kultura poduzeća te se svi uključeni u rad poduzeća, i članovi obitelji i zaposlenici koji nisu članovi obitelji, moraju prilagoditi kulturi obitelji. Kroz obiteljsku kulturu želi se unaprijediti i kontrolirati poslovanje i ponašanje svih uključenih u rad obiteljskog poduzeća;
- resursi uvažnosti i dobrog glasa – obitelj uživa ugled u društvu koji se temelji na uspješnom poslovanju poduzeća.

Ako obitelj pravilno i na vrijeme koristi prethodno navedene resurse obiteljsko poduzeće može postići konkurentsku prednost na tržištu. Jedinostveni resursi kojima obiteljska poduzeća mogu stvoriti konkurentsku prednost na tržištu su (Poza i Daugherty, 2010: 15):

- preklapanje odgovornosti vlasnika i menadžera i mala veličina poduzeća omogućuju brzi izlazak na tržište;
- koncentrirana vlasnička struktura što dovodi do veće produktivnosti poduzeća i dugoročnog ulaganja u ljude i inovacije;

- fokusiranje na kupce i tržišne niše što rezultira višim prinosima na ulaganje;
- želja da se zaštiti obiteljsko ime i ugled što se često ogleda u tome da su proizvodi i usluge koje poduzeće proizvodi visoko kvalitetni što znači da poduzeća ostvaruju veći povrat ulaganja na uloženo;
- priroda interakcije obitelj – vlasništvo – uprava, obiteljsko jedinstvo i vlasnička obveza koja podupire strpljivi kapital, smanjenje administrativnih troškova, prijenos znanja i vještina s generacije na generaciju i sposobnost prilagodbe u brzim i promjenjivim tržišnim uvjetima.

Prethodno navedeno ukazuje na to da obiteljska poduzeća, za razliku od poduzeća koja nisu u vlasništvu obitelji, zahvaljujući suradnji među članovima obitelji mogu brže donijeti poslovne odluke i iskoristiti prilike koje uočavaju.

#### **4.3. Uspjeh u poslovanju obiteljskih poduzeća**

Kako bi obiteljska poduzeća bila uspješna ista moraju biti dobro organizirana, moraju imati potrebne resurse za rad, zaposliti kvalitetne i stručne ljude te imati dobro vodstvo. Ono što se može primijetiti je da uspješna obiteljska poduzeća imaju sljedeće atribute (Neubauer i Lank, 2016):

- imaju izvrsno razvijen menadžerski sustav koji obuhvaća članove obitelji i ne – članove obitelji zaposlene u obiteljskom poduzeću,
- članovi obitelji obučavaju se o pravima u vlasništvu kao i o odgovornosti koju imaju u obiteljskom poduzeću,
- zaposlenici obiteljskog poduzeća tretiraju se fer i nagrađuju se za lojalnost koju pokazuju obiteljskim poduzećima,
- imaju visoku razinu odgovornosti za društvo i posluju društveno odgovorno,
- proizvode visoko kvalitetne proizvode kako bi kupci dobili dobar omjer cijene i kvalitete,
- odluke se donose brzo kako bi svi uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća znali tko je glavni, odnosno ima moć u poduzeću,
- primjenjuju dugoročne poslovne strategije i rade na tome da maksimiziraju bogatstvo dioničara,

- uvijek se trude biti inovativna i njeguju poduzetničku kulturu zato što znaju da u tome leži ključ uspjeha.

Uhlahner i sur. (2012) navode da uspjeh obiteljskog poduzeća ovisi o različitim faktorima, a neki od tih faktora su: vlasnička struktura (udio obitelji u vlasništvu poduzeća i udio ne – članova obitelji u vlasništvu poduzeća), karakteristikama u obiteljskom odnosu (povezanost obitelji, zajednička vizija obitelji o tome kako mogu povećati obiteljsko bogatstvo), karakteristike poduzeća (organizacijsko učenje, organizacija menadžmenta u poduzeću) i karakteristike industrije te konkurencije na tržištu. Kako bi obiteljsko poduzeće bilo uspješno potrebno je u istom primijeniti sljedeće (Kolaković, 2006):

- objasniti članovima obitelji da mogu postati djelatnicima obiteljskog poduzeća ako posjeduju potrebna znanja i vještine te ako za njihovim znanjima i vještinama postoji potreba u poduzeću;
- članovima obitelji objasniti koja je njihova uloga u obiteljskom poduzeću, dati točan opis radnog mjesta i objasniti koja očekivanja trebaju ispuniti;
- objasniti članovima obitelji tijek procesa donošenja odluka u obiteljskom poduzeću te što je u obiteljskom poduzeću dopušteno i napomenuti im da potrebe članova obitelji ne smiju i ne mogu nadilaziti potrebe obiteljskog poduzeća;
- objasniti članovima obitelji da plaća nije izraz ljubavi već da je ista proporcionalna količini rada i truda koji isti obavljaju i iskazuju na radnom mjestu na kojem su zaposleni u obiteljskom poduzeću;
- na vrijeme je potrebno osmisliti i realizirati strategiju rasta obiteljskog poduzeća kako bi isto moglo rasti i razvijati se kroz godine i tijekom smjena generacija u obitelji.

Primjenom prethodno navedenih savjeta za uspješno vođenje obiteljskog poduzeća isto može dugoročno uspješno biti održivo i poslovati na tržištu te ostati dugi niz godina u vlasništvu obitelji.

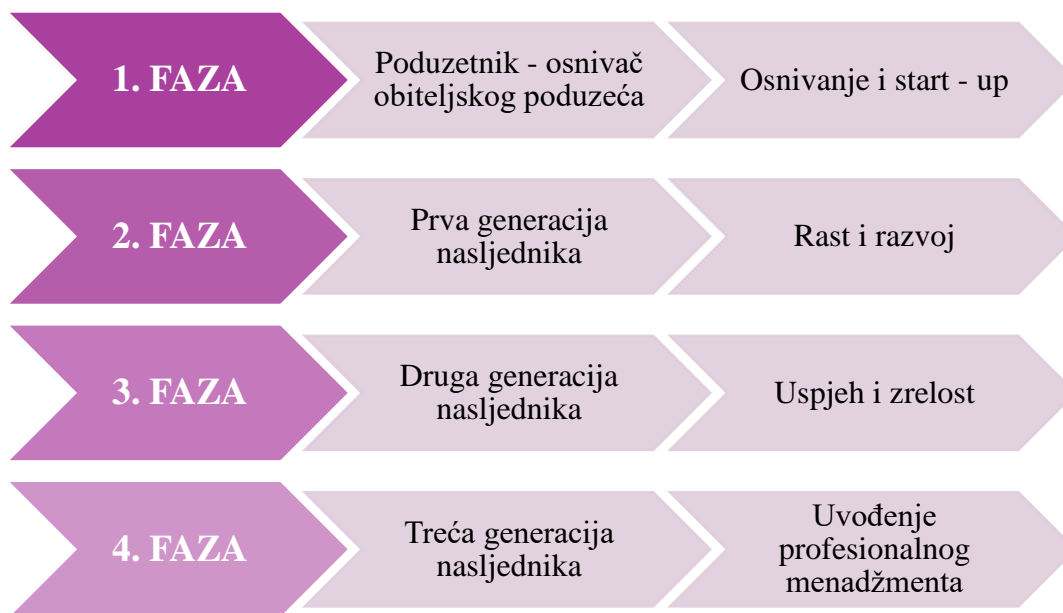
#### **4.4. Životni ciklus obiteljskih poduzeća**

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz četiri faze životnog ciklusa (Mislović, 2022 prema Bakotić i sur., 2016):

- pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća – početak poslovanja obiteljskog poduzeća, poduzeće ima slabu konkurentsku poziciju na tržištu, male financijske resurse, nizak stupanj organizacije i želi što prije postići poslovne rezultate. U ovoj fazi, rizik poduzetničkog poduhvata je u potpunosti na poduzetniku;
- stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja – faza u kojoj se ocjenjuje koliko je obiteljsko poduzeće uspješno te se na temelju rezultata formira nova organizacijska jedinica i vrši nova podjela rada. U ovoj fazi postignuta je unutarnja organizacijska stabilnosti;
- dozrelost poslovanja – dolazi do smanjenja profitabilnosti, gubitka obiteljske prepoznatljivosti, povećava se konkurencija na tržištu i smanjuje se prodaja;
- ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća – potrebno je donijeti odluku o tome hoće li obiteljsko poduzeće nastaviti poslovati ili će se zatvoriti. Javlja se mogućnost započinjanja novog poslovnog pothvata kroz uvođenje novih poslovnih procesa ili nadopunjavanje i nadogradnju postojećih poslovnih procesa.

Svaka od prethodno navedenih faza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća sa sobom nosi određene izazove, ali ako poduzetnik razumije svaku životnu fazu i ima unaprijed spreman plan za pojedinu fazu životnog ciklusa isti će lakše proći kroz svaku fazu i, u konačnici, dugoročno uspješno poslovati.

U svakoj fazi životnog ciklusa obiteljskih poduzeća uključeni su članovi obitelji. Na slici 7. prikazan je životni ciklus obiteljskog poduzeća i uključenost obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskog poduzeća.



**Slika 7.** Životni ciklus obiteljskog poduzeća i uključenost obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskog poduzeća

Izvor: izrada autorice prema Kružić (2004: 44); Dollinger (1995: 392)

Iz slike 7. vidljivo je da u svakoj od četiri faze u ciklusu poslovanja obiteljskih poduzeća su uključene različite obiteljske generacije.

U prvoj fazi uključen je poduzetnik koji se vodi vlastitom željom da pokrene novi poslovni poduhvat te radi sve što je u njegovoj moći da prikupi resurse koji su mu potrebni za pokretanje poslovanja. Članovi obitelji u ovoj fazi mogu biti izvor potrebnih sredstava za rad poduzeća, a obiteljska kultura i tradicija koju obitelj poštuje imaju važnu ulogu u oblikovanju poslovanja poduzeća. U drugoj fazi rasta i razvoja poslovanja usavršava se organizacijska struktura i specijalizira poslovanje što može dovesti do problema u poduzeću zbog generacijskog jaza između osnivača i djece. U ovoj fazi često se angažiraju osobe koje nisu članovi obitelji koji imaju tehničke i menadžerske sposobnosti. Ova faza je ključna zato što se u njoj donose odluke o tome hoće li poduzeće nastaviti poslovati nakon prijelaza s prve na drugu generaciju. U trećoj fazi, fazi uspjeha i zrelosti poduzeća, javljaju se nova pitanja i problemi koji su najčešće vezani za potrebe i sklonosti obitelji djece osnivača i utjecaj vanjskih investitora kao i utjecaj ne – članova obitelji. U ovoj fazi izvorna kultura i tradicija obitelji iz prve faze više nisu toliko zastupljeni. U četvrtoj fazi, ako obitelj uspješno izvrši prijelaz na treću generaciju dolazi do javljanja potrebe za dodatnim

kapitalom i resursima izvan obitelji. Ako poduzeće u ovoj fazi ostvari izniman, značajan uspjeh često zna doći do promjene u vlasničkoj strukturi i gubljenju atributa obiteljskog poduzeća.

#### 4.5. Kriteriji za definiranje obiteljskog poduzeća i tipovi obiteljskog poduzeća

Da bi se poduzeće moglo klasificirati kao obiteljsko isto mora ispuniti određene kriterije. Kriteriji za definiranje obiteljskog poduzeća prikazani su u tablici 5.

**Tablica 5.** Kriteriji za definiranje obiteljskog poduzeća ovisno o stupnju obiteljske uključenosti u posao

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivna kontrola strateškog odlučivanja</li> <li>• Namjera za zadržavanjem poslovanja u obitelji</li> </ul>	<p>Svi kriteriji iz stupca 1. uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem</li> <li>• Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključenost nekoliko generacija</li> <li>• Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja</li> <li>• Više od jednog člana obitelji ima značajnu menadžersku odgovornost</li> </ul>
Nizak stupanj izravne obiteljske uključenosti	Određeni stupanj obiteljske uključenosti	Značajan stupanj obiteljske uključenosti

Izvor: izrada autorice prema Kružić (2004: 06) prema Shanker – Carey i Astrachan (1996: 109)

Iz tablice 5. vidljivi su kriteriji prema kojima se obiteljsko poduzeće definira u širem, srednjem i užem smislu ovisno o stupnju obiteljske uključenosti u poslovanje obiteljskog poduzeća.



Tipovi obiteljskih poduzeća su (Škrtić i Mikić, 2011 prema Dyer, 1986):

- aktivna obiteljska poduzeća,
- obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika,
- latentna (pritajena) obiteljska poduzeća.

Aktivna obiteljska poduzeća su ona u kojima potpuno vlasništvo i nadzor poslovanja leži u rukama članova obitelji koji su uključeni i u poslovni proces i zaposleni su u poduzeću. Obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasnika su ona koja su u potpunosti pod kontrolom i vlasništvom članova obitelji, ali članovi obitelji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovnim procesima u poduzeću. Poduzećem i poslovima u poduzeću upravljaju osobe koje nisu članovi obitelji već su zaposleni od strane obitelji. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća su ona u kojima je samo jedan član obitelji uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća. Taj član obitelji najčešće je vlasnik ili predsjednik poduzeća, a ostali članovi obitelji nisu trenutno uključeni u poslovanje poduzeća, ali u budućnosti se možda uključe (Škrtić i Mikić, 2011 prema Dyer, 1986).

#### **4.6. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva**

Kao i ostali oblici poduzetništva, obiteljsko poduzetništvo ima određene prednosti i nedostatke s kojima se potrebno upoznati. Kao najvažnije prednosti obiteljskog poduzetništva mogu se navesti sljedeće (Udovičić, 2011: 411-412 prema Kuvačić, 2005: 239-240):

- obiteljsko poduzetništvo je najjednostavniji, najučinkovitiji i najjeftiniji način samozapošljavanja te se njime može baviti bilo koja obitelj;
- obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju što omogućuje obitelji da se dodatno poveže i stvori odnos pun povjerenja;
- obiteljsko poduzetništvo zahtijeva relativno mala ulaganja i niže troškove vezane za sredstva koja su potrebna za rad poduzeća;
- obiteljsko poduzetništvo omogućuje visku razinu transparentnosti u poslovanju, zahtijeva učinkovitiju i jednostavniju organizaciju te zarađeni novac ostaje unutar obitelji što omogućuje daljnja ulaganja i širenje obiteljskog posla;

- države potiču obiteljsko poduzetništvo zato što isto pozitivno djeluje na okruženje u kojem obiteljska poduzeća posluju.

Osim prethodno navedenih prednosti obiteljskih poduzeća mogu se navesti i sljedeće (Mislović, 2022 prema Buble, 2003): povezanost obitelji i želja obitelji da sačuva stečeno, žrtvovanje obitelji i spremnost iste da se odrekne određenih stvari kako bi poduzeće moglo uspješno poslovati, solidarnost obitelji prema radnicima koji nisu članovi obitelji, dugoročna usmjerenost obitelji na poslovanje poduzeća te briga obitelji o kvaliteti robe i usluga kako bi se dugoročno očuvala tradicija poslovanja i vjernost kupaca.

Također, kao najveće prednosti obiteljskog poduzetništva navodi sljedeće (Kružić, 2004: 28):

- obiteljski posao pruža identitet i mogućnost za motivaciju članova obitelji i nečlanova obitelji u njihovoj predanosti da ostvare zajedničke ciljeve,
- obitelj omogućava vođenje koje je usmjereno dugoročnijim interesima,
- obitelj omogućava edukaciju djece postojećih generacija članova obitelji tako da se kod istih razvija filantropski osjećaj, društveno značenje i doprinese izgradnji njihove uvažnosti.

Iz navedenih prednosti obiteljskog poduzetništva može se zaključiti da obiteljsko poduzetništvo članovima obitelji može predstavljati sigurnost, motivirati ih, dati im energiju i potaknuti članove obitelji da pomognu zajednici i kroz posao izgrade vlastiti identitet.

Kao najveći nedostaci obiteljskog poduzetništva mogu se navesti sljedeći (Udovičić, 2011: 412-413 prema Kuvačić, 2005: 241-242):

- obiteljsko poduzetništvo visoko je rizično;
- na tržištu je visok stupanj konkurencije što znači da je potrebno puno ulagati u inovacije i prilagođavati se nižim cijenama na tržištu;
- nije moguće utjecati na vanjske čimbenike poslovanja koji uključuju, na primjer, poreze i poduzetničku infrastrukturu;
- može doći do konflikata među članovima obitelji što ima direktan utjecaj na cjelokupno poslovanje obiteljskog poduzeća;
- kada dođe do velikih pogrešaka u poslovanju iste je teško ispraviti;

- ako članovi obitelji teže za poslovnom sigurnošću u poslovanju isti neće biti skloni poduzimanju rizičnih koraka, a ako se ne poduzimaju rizični koraci to može smanjiti razvoj obiteljskog poslovanja.

Ograničenja u obiteljskom poduzetništvu proizlaze i iz sljedećega (Kružić, 2004: 29):

- s obzirom na to da su članovi obitelji istovremeno i izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u poslu i vlasnici poslovanja, često dolazi do neprofesionalnosti i improvizacije u poslovanju;
- često se događa da članovi obitelji nemaju dostatna stručna, upravljača i specijalistička znanja, ali se zapošljavaju u obiteljskom poduzeću na osnovu krvnog srodstva što nije dobro za poslovanje;
- dolazi do miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, teško se razlučuje koje odgovornosti i zaduženja ima pojedini član obitelji u poslovanju, javlja se nepotizam;
- dolazi do nesuglasja u afinitetima članova obitelji, očekivanjima obitelji i odlaska članova obitelji iz obiteljskog poduzeća zato što isti smatraju da ih se guši i ne mogu napredovati;
- s obzirom na to da egzistencija članova obitelji ovisi o uspješnosti poslovanja poduzeća članovi obitelji često su pod stresom vezanim za poslovanje.

Iz navedenoga u ovom poglavlju može se zaključiti da obiteljsko poduzetništvo ima određene prednosti i određene nedostatke, ali u konačnici prednosti uvelike nadilaze nedostatke.

#### **4.7. Važnost obiteljskog poduzetništva**

Kružić i Bulog (2012) ističu da su obiteljska poduzeća najpopularnija i najčešće zastupljena forma vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. Važna su zato što su primarni pokretači ekonomskog rasta i vitalnosti u gospodarstvima diljem svijeta. S obzirom na to da su obiteljska poduzeća jedinstvena zbog obilježja koja obitelj i obiteljski odnosi donose u poslovanje ista su jedinstvena imovina u gospodarstvu, ali i ranjiva na tržištu (Poza i Daugherty, 2010). Udovičić (2011) uviđa i da obiteljsko poduzetništvo koje je uspješno može uvelike pozitivno utjecati na gospodarski razvoj mikro – okoline unutar koje poduzeće djeluje te može doprinijeti smanjenju

mikroekonomskih gospodarskih problema u državi, a naglasak se stavlja na smanjenje nezaposlenosti u državi

Konkretno, Riehle (2003) navodi da obiteljska poduzeća u Europi donose brojne društvene i ekonomske koristi za države u Europi, a kao najznačajnije osobine obiteljskih poduzeća od kojih države imaju koristi navodi sljedeće (Kružić, 2004: 13):

- obiteljska poduzeća zapošljavaju više od 70 % radnika i imaju visoki udio u ekonomskim outputima država članica Europske unije;
- sektor obiteljskih poduzeća s godinama postaje sve snažniji i daje glavni doprinos rastu ekonomije u Europi;
- obiteljska poduzeća imaju postojanu strukturu kapitala te se često kroz potporu obiteljskog financiranja omogućava održiva dugoročna struktura financiranja, strategije i performansa poduzeća;
- obiteljska poduzeća imaju tendenciju ka radno – intenzivnim djelatnostima, a manje ka kapitalno – intenzivnim djelatnostima;
- obiteljska poduzeća postižu inovacije uz relativno niske troškove tako što crpe interne resurse kapitala ili reinvestirane dobiti;
- obiteljska poduzeća imaju snažnu poslovnu etiku koja povezuje dugoročne poslovne strategije sa zahtjevima okoliša i društvene odgovornosti;
- obiteljska poduzeća njeguju i unaprjeđuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini i često djeluju kao inkubatori za nova poduzeća i svojevrсни mentori za nove generacije mladih poduzetnika.

Iz prethodno navedenoga može se uvidjeti utjecaj i važnost obiteljskih poduzeća gospodarstvo i društvo u cjelini.

#### **4.8. Obiteljsko poduzetništvo u praksi**

Nakon teorijskog pregleda slijedi pregled najvećih i najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu.

#### 4.8.1. Najveća obiteljska poduzeća u svijetu

U ovom poglavlju fokus je na najvećim obiteljskim poduzećima u svijetu u 2023. godini. U tablici 6. prikazano je deset najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu prema tržišnoj kapitalizaciji u lipnju 2023. godine.

**Tablica 6.** Deset najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu prema tržišnoj kapitalizaciji u lipnju 2023.

Rbr.	Poduzeće	Država	Tržišna kapitalizacija
1.	Berkshire Hathaway	Sjedinjene Američke Države	740 milijardi američkih dolara
2.	LVMH	Francuska	430 milijardi američkih dolara
3.	Walmart	Sjedinjene Američke Države	418 milijardi američkih dolara
4.	Samsung Electronics	Sjeverna Koreja	370 milijardi američkih dolara
5.	Roche Holding	Švicarska	250 milijardi američkih dolara
6.	Toyota Motor Corporation	Japan	220 milijardi američkih dolara
7.	Novartis	Švicarska	215 milijardi američkih dolara
8.	Reliance Industries	Indija	210 milijardi američkih dolara
9.	Hermes International	Francuska	207 milijardi američkih dolara
10.	Volkswagen Group	Njemačka	72 milijarde američkih dolara

Izvor: izrada autorice prema Westberg, 2023

Iz tablice 6. vidljivo je da je u lipnju 2023. godine najveće obiteljsko poduzeće u svijetu prema tržišnoj kapitalizaciji bilo Berkshire Hathaway. Vlasnik Berkshire Hathaway-a je Warren Buffet, poznati svjetski investitor. Ovo poduzeće najveće je obiteljsko poduzeće na globalnoj razini prema tržišnoj kapitalizaciji. Iako poduzeće nije obiteljski posao u tradicionalnom smislu, Buffet ima 30 % glasačke moći i 16 % ekonomskog interesa. Poduzeće je osnovano kao grupa tvornica u kojima se mljeo tekstil 1830- ih godina, a Buffet je isto kroz godine razvio. Danas poduzeće ima udio u

nekoliko velikih američkih kompanija kao što su Apple, Bank of America i American Express (Westberg, 2023).

#### 4.8.2. Najuspješnije obitelji koje prakticiraju obiteljsko poduzetništvo

U ovom poglavlju navest će se najuspješnije obitelji koje prakticiraju obiteljsko poduzetništvo. U tablici 7. prikazano je deset najbogatijih obitelji u svijetu u 2023. godini koje su bogatstvo stekle prakticiranjem obiteljskog poduzetništva.

**Tablica 7.** Deset najbogatijih obitelji u svijetu u 2023. godini koje su bogatstvo stekle kroz obiteljsko poduzetništvo

Rbr.	Obitelj	Poduzeće	Procijenjena vrijednost
1.	Obitelj Walton	Walmart	224,5 milijardi američkih dolara
2.	Obitelj Mars	Mars Incorporated	160 milijardi američkih dolara
3.	Obitelj Koch	Koch Industries	128,8 milijardi američkih dolara
4.	Obitelj Al Saud	Saudi Royal Family	105 milijardi američkih dolara
5.	Obitelj Hermes	Hermes	94,6 milijardi američkih dolara
6.	Obitelj Ambani	Reliance Industries	84,6 milijardi američkih dolara
7.	Obitelj Werthemer	Chanel	79 milijardi američkih dolara
8.	Obitelj Cargill, MacMillan	Cargill	65,2 milijarde američkih dolara
9.	Obitelj Thomson	Thomson Reuters	53,9 milijardi američkih dolara
10.	Obitelj Hoffmann, Oeri	Roche	45,1 milijarda američkih dolara

Izvor: izrada autorice prema Ross, 2023

Iz tablice 7. vidljivo je da je u 2023. godini najbogatija obitelj u svijetu bila Walton. U posjedu obitelji Walton je trgovački lanac Walmart koju je 1962. godine u Arkansasu, Sjedinjene Američke Države, osnovao Sam Walton. Poduzeće ima više od 10 500 prodavaonica diljem svijeta, a u Sjedinjenim Američkim Državama u 2023. godini otvoreno je više od 5 200 prodavaonica (Ross, 2023).

## **5. Obiteljsko poduzetništvo na izabranom primjenu Ustanove za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić**

### **5.1. Općenito o poduzeću**

Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić započela je s radom 1996. godine. Ustanovu je osnovala Jadranka Plužarić koja je nakon sedamnaest godina radnog iskustva u struci odlučila pokrenuti privatnu praksu za pružanje usluga zdravstvene njege u kući. Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić nudi usluge zdravstvene njege i usluge fizikalne terapije. Uslugu zdravstvene njege u kući bolesnici mogu koristiti preko Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje ako su osigurani ili ih mogu platiti privatno. Uslugu zdravstvene njege u kući provode medicinske sestre koje imaju položen stručni ispit te blisko surađuju i pod nadzorom su patronažne sestre. Usluga fizikalne terapije provodi se u kući i može se provoditi kod osoba svih dobnih skupina. Kao i usluga zdravstvene njege u kući, i usluga fizikalne terapije može se provoditi preko Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje ili uz privatno plaćanje (Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić, 2017).

Prema Zakonu o računovodstvu, Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić spada u skupinu mikro poduzetnika te je od osnutka privatni tip poduzeća. Glavna djelatnost su Ostale djelatnosti zdravstvene zaštite. U 2023. godini bilo je zaposleno 27 osoba, ukupni prihodi u 2023. godini iznosili su 598.994,00 eura, a ostvarena je neto dobit od 58. 733,00 eura. Ravnatelj Ustanove za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić je muž gospođe Plužarić, Željko Plužarić (Fina, 2024).

### **5.2. Intervju – obiteljsko poduzetništvo**

Intervju se proveo sa osnivačicom i vlasnicom Ustanove za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić, gospođom Jadrankom Plužarić. Intervju se proveo 10. lipnja 2024. godine u prostorijama Ustanove. Vlasnici Ustanove postavljeno je trinaest pitanja koja su bila vezana za Ustanovu i obiteljsko poduzetništvo.

Na početku intervjuja vlasnica Ustanove opisala je kada i zašto se odlučila pokrenuti Ustanovu te čime se Ustanova bavi. 1995. godine pokrenula je samostalnu djelatnost pružanja usluge

zdravstvene njege u kući, a 1996. godine osnovala je Ustanovu za zdravstvenu njegu koja pruža usluge zdravstvene njege i fizikalne terapije u kući korisnika.

Nakon toga je vlasnica Ustanove ukratko je opisala što je radila prije otvaranja Ustanove i gdje danas radi. Prvo je navela da je prije otvaranja Ustanove sedamnaest godina radila u ordinaciji opće medicine Tvornice keksa i kruha Sloboda u Osijeku. Zatim je objasnila da danas, osim u vlastitoj Ustanovi, od 2009. radi na Studiju Sestrinstva i Studiju Fizioterapije Fakulteta za dentalnu medicinu i zdravstvo u Osijeku. Ističe da joj iskustvo rada sa studentima pomaže da upozna nove generacije studenata sestrinstva/fizioterapije i dobije bolje razumijevanje o njihovim potrebama kako bi znala što će im trebati pružiti kao budućim zaposlenicima svoje Ustanove. Još jedan od benefita koji dolazi s radom na Studiju Sestrinstva i Studiju Fizioterapije Fakulteta za dentalnu medicinu i zdravstvo u Osijeku je taj što studenti sestrinstva/fizioterapije obavljaju vježbe okvira predmeta Zdravstvene njege u kući i Fizikalne terapije u kući te se imaju priliku upoznati se s organizacijom i uvjetima rada u njenoj Ustanovi.

U intervjuu su se postavila pitanja vezana za obiteljsko poduzetništvo. Prvo je vlasnica Ustanove trebala odgovoriti što je prema njenom mišljenju potrebno za uspjeh obiteljskog poduzeća. istaknula je da je za uspjeh obiteljskog poduzeća, prije svega, potrebna podrška svih članova obitelji, bez obzira jesu li direktno uključeni u rad Ustanove. Isto tako, ističe da je jako važno osigurati kontinuitet u radu poduzeća i nakon „povlačenja“ osnivača. Za svoje obiteljsko poduzeće, Ustanovu, smatra da posluje uspješno, iako je tijekom trideset godina rada bilo i boljih i lošijih razdoblja, ali to što i nakon skoro trideset godina Ustanova posluje najbolje govori o tome koliko je uspješno održala kontinuitet u poslovanju.

Vlasnica Ustanove odgovorila je na pitanja koja su se odnosila na najveće prednosti i izazove obiteljskog poduzetništva. Iz njene perspektive, najveća prednost obiteljskog poduzetništva leži u tome što se u obiteljskom poduzeću kroz međusobnu povezanost, podršku i predanost svih članova obiteljskog poduzeća ostvaruju strateški ciljevi samog poduzeća. Kod obiteljskih poduzeća izrazito cijenit to što ista obuhvaćaju nekoliko generacija, dijele tradiciju, zajedno grade ugled te akumuliraju znanja, vještine i kapital. Kao najveći izazov u obiteljskom poduzetništvu ističe motivaciju svih članova obitelji s naglaskom na mlađe generacije da se iste aktivno uključe u rad obiteljskog poduzeća te preuzmu obavljanje obiteljskog posla na sebe.



O položaju obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj vlasnica Ustanove ističe da je u svom dosadašnjem radu uvidjela da su obiteljska poduzeća koja uspješno prežive smjenu generacija u Republici Hrvatskoj rijetka, a razlog tome je taj što nove generacije nemaju isti interes i predanost kao osnivači samih obiteljskih poduzeća. Smatra da mlađe generacije se odlučuju na preuzimanje poslovanja ne zato što to žele i strastveni su oko poduzeća već zato što nisu uspješno izgradili samostalnu karijeru izvan obiteljskog poduzeća. Također, smatra da se u Republici Hrvatskoj često može vidjeti planirano dugogodišnje „usmjeravanje“ mlađih generacija na preuzimanje poslovanja, što smatra praktičnim, ali ne nužno dobrim rješenjem. Kod nas nasljednici često u poduzećima preuzimaju rukovodeće pozicije, bez prethodnoga iskustva i potrebnih kompetencija što dugoročno nije dobro za poslovanje obiteljskih poduzeća.

Vlasnica Ustanove ističe i da na tržištu postoji konkurencije, ali ne u pravom smislu riječi. Razlog tome je taj što se djelatnost kojom se Ustanova bavi obavlja uz ugovor s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje, koji pretjerano „regulira“ područja rada te limitira količinu obavljenog posla, a samim time i zapošljavanje. Na taj način sve Ustanove, bez obzira na kvalitetu poslovanja, imaju daleko više zahtjeva za uslugom, nego što HZZO priznaje i na taj se način sputava prava „zdrava“ konkurenciju koja bi rezultirala kvalitetnijom uslugom našim korisnicima

S obzirom na to da je vlasnica Ustanove prva generacija u obiteljskom poduzeću svjesna je toga da mora razmišljati uključivanju druge generacije obitelji u poslovanje. Njezini sinovi odlučili su da ne žele biti dijelom poslovanja Ustanove. Ističe da bi joj kao poduzetnici bilo draže i lakše prepustiti Ustanovu obiteljskim nasljednicima koji su zainteresirani za nastavak rada u obiteljskom poduzeću, međutim samo pod uvjetom da je to njihov izbor, što u njenom slučaju nije. Kao roditelju, drago joj je što su sinovi ostvarili uspješne karijere u područjima koja su bila njihov izbor. Iz prethodnog odgovora vidljivo je da se Ustanova suočava s problemom nezainteresiranosti obitelji za preuzimanje obiteljskog poduzeća, ali su članovi obitelji na vrijeme otvoreno komunicirali i postigli dogovor da kada dođe vrijeme da vlasnica Ustanove odstupi članovi obitelji će preuzeti Ustanovu u smislu dijela vlasništva, ali organizaciju i vođenje Ustanove preuzet će menadžeri koji nije član obitelji.

Iako nema iskustva s uvođenjem nasljednika u poslovanje, vlasnica Ustanove smatra da nasljednike u poslovanje obiteljskog poduzeća ne treba uvoditi prije nego su isti zreli samostalno donositi odluke o vlastitoj karijeri. Ističe i da se vlasnici poduzeća nikad ne trebaju osloniti

isključivo na članove obitelji kada je u pitanju preuzimanje obiteljskog poduzeća već da isti trebaju, kao i ona, na vrijeme razmišljati i drugim opcijama kako bi kada dođe vrijeme za preuzimanje bili spremni i donijeli najbolju moguću odluku za poslovanje obiteljskog poduzeća.

S obzirom na to da će vođenje Ustanove u skoroj budućnosti preuzeti menadžer koji nije član obitelji vlasnica Ustanove već se nekoliko godina priprema na taj scenarij na način da je prisutna u poslovanju, ali sve manje je uključena u samo poslovanje Ustanove kako bi, kada za to dođe vrijeme, mogla prepustiti sve u ruke kompetentnog menadžera koji s njom blisko surađuje nekoliko godina.

Vlasnica Ustanove smatra da će za pet godina Ustanova i dalje uspješno održavati poziciju najveće i po mnogima najkvalitetnije Ustanove za zdravstvenu njegu u regiji. Optimistična je oko toga da će zahvaljujući entuzijazmu i energiji članova tima mlađih, visokoobrazovanih menadžera, postojećih i novih usluga koje planiraju uvesti u budućnosti za korisnike te povećanju udjela korisnika s privatnim plaćanjem zaista uspjeti unaprijediti poslovanje.

## 6. Rasprava

Obiteljsko poduzeće, Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić, godinama uspješno posluje te svojim korisnicima pruža usluge zdravstvene njege i usluge fizikalne terapije. Osnovano je 1996. godine od strane gospođe Jadranke Plužarić koja je procijenila da nakon sedamnaest godina rada u struci ima dovoljno znanja, vještina i kontakata da pokrene vlastitu Ustanovu. Skoro trideset godina nakon osnivanja Ustanova je jedna od vodećih na području Osječko – baranjske županije, u 2024. godini zapošljava trideset djelatnika i ima velike planove za budućnost. U ovom obiteljskom poduzeću zaposleni su muž i žena, Jadranka i Željko Plužarić, a djeca, sinovi nisu uključeni u rad Ustanove. Vlasnica Ustanove u intervjuu je istaknula na važnu činjenicu koja se ne smije previdjeti kada su u pitanju obiteljska poduzeća, a to je da je za uspjeh obiteljskog poduzeća potrebna podrška članova obitelji kao i sposobnost članova obitelji da kroz rad u obiteljskom poduzeću osiguraju kontinuitet u poslovanju. Najveće prednosti koje vlasnica Ustanove uviđa vezano za obiteljsko poduzetništvo su povezanost, podrška i predanost članova obitelji da ostvare strateške ciljeve obiteljskog poduzeća, a kao najveći izazov obiteljskog poduzetništva ističe smjenu generacija u obiteljskom poduzeću. Smatra da su obiteljska poduzeća koja iza sebe imaju uspješno dugogodišnje poslovanje rijetkost zato što je teško preživjeti smjene generacija i ističe da je upravo zbog svjesnosti važnosti smjene generacija na vrijeme počela razmišljati o smjeni generacija u svom obiteljskom poduzeću te s mužem i sinovima napravila plan za smjenu generacija. Nakon što se bračni par Plužarić povuče iz poslovanja Ustanove sinovi neće aktivno sudjelovati u radu Ustanove već će isti imati udio u vlasništvu, a vođenje Ustanove će prepustiti menadžeru koji nije član obitelji. Iz prethodno navedenoga može se uočiti da Ustanova ima velike šanse i nakon smjene generacija uspješno poslovati zato što se o smjeni generacija počelo na vrijeme razmišljati te je razrađen plan s kojim se slažu svi članovi obitelji, a to će uvelike olakšati poslovanje obiteljskog poduzeća u budućnosti. Kroz razgovor s vlasnicom Ustanove uočeno je da ista razumije koncept obiteljskog poduzetništva, promišlja o ulozi obitelji u obiteljskim poduzećima i utjecaju koji obitelj ima na uspjeh poslovanja obiteljskog poduzeća. Također, uočeno je da vlasnica Ustanove iz godine u godinu aktivno promišlja o poslovanju obiteljskog poduzeća, trudi se u poslovanje uključiti stručne ljude, daje priliku mladima, radi na unaprjeđenju kvalitete usluga te planira poslovanje u skladu s mogućnostima Ustanova i

potrebama korisnika kako bi, na kraju dana, Ustanova bila profitabilna te članovi obitelji i korisnici bili zadovoljni.

Ono što se može zaključiti nakon provedenog intervjua je sljedeće: sposobnost osnivača i uprave obiteljskog poduzeća uvelike utječu na poslovni uspjeh obiteljskog poduzeća, suradnja i razumijevanje u obiteljskom poduzeću izuzetno su važni, a planiranje i svijest o smjeni generacija presudni su za uspješnost i dugoročnost poslovanja obiteljskih poduzeća.

## 7. Zaključak

Obiteljsko poduzetništvo ima veliku važnost za svaku državu, osim što pokreće gospodarstvo isto ima veliki utjecaj na život građana. U svijetu postoji veliki broj obiteljskih poduzeća koja svojim radom donose promjene i doprinose poboljšanju svijeta. Obiteljska poduzeća zaista su jedinstvena te ako su članovi obitelji složni, motivirani i sposobni isti zaista mogu napraviti velike stvari i dugo godina uspješno voditi obiteljsko poduzeće.

Izvrstan primjer obiteljskog poduzeća koje skoro trideset godina uspješno posluje je Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić. Ustanovu je osnovala gospođa Jadranka Plužarić 1996. godine u Osijeku. U poduzeću je zaposlen i muž gospođe Plužarić koji obnaša funkciju direktora Ustanove. Ovaj bračni par godinama uspješno vodi Ustanovu, uspješno prevladava sve izazove koji se javljaju u okruženju te je na vrijeme počeo razmišljati o smjeni generacija. S obzirom na to da je smjena generacija jedan od presudnih trenutaka u poslovanju svih obiteljskih poduzeća, bračni par Plužarić u razgovoru sa sinovima donio je odluku da isti neće biti zaposleni u Ustanovi nakon povlačenja roditelja već će isti biti vlasnici, a vođenje Ustanove će prepustiti menadžeru koji nije član obitelji. Ova poslovna odluka ukazuje na zrelost članova obitelji i to da bračni par Plužarić razumije koncept poslovanja obiteljskih poduzeća kao i važnost pravilnog odabira nasljednika, odnosno strukturiranja poslovanja poduzeća nakon njihovog odlaska tako da poduzeće može i nakon smjene generacija i dalje uspješno poslovati i ostvarivati zamjetne rezultate na tržištu.

Rezultati istraživanja u ovom diplomskom radu ističu složenost u poslovanju obiteljskih poduzeća, odnosno dolazi se do spoznaje kako obiteljsko poduzetništvo sa sobom nosi određene prednosti i nedostatke. Na uspjeh obiteljskog poduzeća utječu različiti faktori, no najveći utjecaj ima obitelj, sposobnosti članova obitelji kao te spremnost članova obitelji da kroz zajedničku suradnju izgrade kvalitetno, stabilno i uspješno obiteljsko poduzeće koje će uspješno nadvladati sve izazove, probleme i prepreke koji se jave u poslovanju.

Pretpostavka je da će obiteljsko poduzetništvo u budućnosti dobiti na dodatnoj važnosti i da će imati još veći utjecaj na gospodarstvo i društvo te da će se u budućnosti pojaviti još više obiteljskih poduzeća koja će svojim proizvodima, uslugama i poslovnim modelima nastaviti mijenjati svijet. Zbog važnosti obiteljskog poduzetništva preporuka za buduća istraživanja je se fokus stavi na

uspješnost u poslovanju obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj te da se daju smjernice kako obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj mogu biti uspješna na inozemnim tržištima. To je važno zato što sva poduzeća, uključujući i obiteljska poduzeća, koja žele dugoročno i uspješno poslovati, moraju aktivno raditi na širenju poslovanja, proizvodnji novih proizvoda, osmišljavanju novih usluga te zadržavanju postojećih i privlačenju novih potrošača.

## Literatura

1. Alpeza, M. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. 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: 01. siječnja 2024.)
2. Barković, I. (2009). *Teorija poduzetništva: izazovi i perspektiva*. Osijek: Pravni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
3. Barnes, L. B. i Hershon, S. A. (1976). *Transferring power in the family business*. Harvard Business Review, 54(4), 105-114
4. Bettinelli, C., Fayolle, A. i Randerson, K. (2014). *Family entrepreneurship: a developing field*. Foundations and Trends® in Entrepreneurship, 10(3), 161-236.
5. Cikač, V. (2012). *Pravni aspekti nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Dostupno na: [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR\\_policy%20osvrt\\_Pravni%20aspekti%20nasljedjivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR_policy%20osvrt_Pravni%20aspekti%20nasljedjivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf) (pristupljeno: 01. siječnja 2024.)
6. Fina. (2024). *Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić*. Preuzeto s <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/ustanova-za-zdravstvenu-njegu-jadranka-pluzaric/OIB-01512717647> (pristupljeno: 10. lipnja 2024.)
7. Hisrich, R.D., Peters, M.P. i Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Mate
8. Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
9. Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge
10. Kružić, D. i Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu – Ekonomski fakultet
11. Mislović, N. (2022). *Održivost obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije* (Doctoral dissertation, Polytechnic of Međimurje in Čakovec)
12. Neubauer, F. i Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
13. Pešić, M. (2011). *Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. Ekonomski vjesnik, XXIV (2), 430-435. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76195> (pristupljeno: 29. prosinca 2023.)

14. Podrug, N. i Burazin, M. (2011). *Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima*. *Ekonomski misao i praksa*, 20 (2), 507-526. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/75569> (pristupljeno: 25. prosinca 2023.)
15. Poza, E. J. i Daugherty, M. S. (2010). *Family business*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
16. Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A. i Anderson, A. (2015). *Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents*. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 143-154.
17. Ross, S. (2023). *Top 10 Wealthiest Families in the World*. Preuzeto s <https://www.investopedia.com/articles/insights/052416/top-10-wealthiest-families-world.asp> (pristupljeno: 01. siječnja 2024.)
18. Stanić, R., Ilaš, M. i Perić, J. (2022). *Jačanje poduzetničkih kompetencija kroz primjere dobre prakse*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 12 (1), 167-183. Preuzeto s <https://doi.org/10.38190/ope.12.1.10> (pristupljeno: 05. svibnja 2024.)
19. Škrčić, M. (2016) . *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
20. Škrčić, M. i Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
21. Tkalec, Z. (2011). *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), 35-43. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130086> (pristupljeno: 29. prosinca 2023.)
22. Udovičić, A. (2011) . *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), 405-416. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130171> (pristupljeno: 30. prosinca 2023.)
23. Uhlaner, L. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. i Hoy, F. (2012). *The entreprenuring family: A new paradigm for family business research*. *Small Business Economics*, 38, 1-11.
24. Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić. (2017). *O nama*. Preuzeto s <http://www.njega-pluzaric.hr/> (pristupljeno: 22. svibnja 2023.)
25. Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić. (2017). *Zdravstvena njega*. Preuzeto s <http://www.njega-pluzaric.hr/> (pristupljeno: 22. svibnja 2023.)
26. Ustanova za zdravstvenu njegu Jadranka Plužarić. (2017). *Fizikalna terapija*. Preuzeto s <http://www.njega-pluzaric.hr/> (pristupljeno: 22. svibnja 2023.)



27. Zachary, R. K., Rogoff, E. G., & Phinisee, I. (2011). *Defining and identifying family entrepreneurship: A new view of entrepreneurs. The dynamics of entrepreneurship: Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor data*, 57-76.
28. Westberg, P. (2023). *Why Family – Owned Businesses Outperform*. Preuzeto s <https://quatr.com/insights/business-philosophy/why-family-owned-businesses-outperform> (pristupljeno: 01. siječnja 2024.)

## Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> Znanja, vještine i stavovi poduzetnik osoba.....	10
<b>Tablica 2.</b> Poduzetničke funkcije i osobine poduzetnika .....	11
<b>Tablica 3.</b> Jake i slabe strane obiteljskih poduzeća .....	16
<b>Tablica 4.</b> Pritisci i interesi obiteljskog poduzetništva među članovima obitelji i zaposlenicima u obiteljskom poduzeću .....	17
<b>Tablica 5.</b> Kriteriji za definiranje obiteljskog poduzeća ovisno o stupnju obiteljske uključenosti u posao .....	23
<b>Tablica 6.</b> Deset najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu prema tržišnoj kapitalizaciji u lipnju 2023. ....	28
<b>Tablica 7.</b> Deset najbogatijih obitelji u svijetu u 2023. godini koje su bogatstvo stekle kroz obiteljsko poduzetništvo .....	29

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Presudne komponente za uspješnu realizaciju poslovnog pothvata.....	6
<b>Slika 2.</b> Sadržaj poduzetničkih aktivnosti .....	6
<b>Slika 3.</b> Faze u poduzetničkom procesu .....	7
<b>Slika 4.</b> Podsustavi obiteljskog poduzetništva.....	13
<b>Slika 5.</b> Faktori koji utječu na kreiranje novog obiteljskog poduzeća .....	14
<b>Slika 6.</b> Faze razvoja poslovne obitelji.....	15
<b>Slika 7.</b> Životni ciklus obiteljskog poduzeća i uključenost obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskog poduzeća.....	22

## Prilozi

### Pitanja za intervju

1. Kada i zašto ste se odlučili pokrenuti vlastito poduzeće? Čime se bavi Vaše poduzeće?
2. Gdje ste radili prije pokretanja vlastitog poduzeća? Koliko godina radnog iskustva ste imali prije pokretanja vlastitog poduzeća?
3. Gdje danas radite izvan vlastitog poduzeća i koliko Vam iskustvo koje stječete izvan Vašeg poduzeća pomaže u upravljanju vlastitog poduzeća?
4. Prema Vašem mišljenju, što je potrebno za uspjeh obiteljskog poduzeća?
5. Smatrate li da Vaše obiteljsko poduzeće posluje uspješno? Što za Vas znači uspješno poslovanje?
6. Prema Vašem mišljenju, koje su najveće prednost obiteljskog poduzetništva?
7. Prema Vašem mišljenju, koji su najveći izazovi obiteljskog poduzetništva?
8. Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, u kakvom položaju su obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj? Smatrate li da obiteljska poduzeća dobivaju dovoljno potpore od države?
9. Imate li konkurenciju? Možete li istaknuti konkurentne prednosti vlastitog poduzeća?
10. S obzirom na to da ste Vi prva generacija u obiteljskom poduzeću, planiraju li se članovi Vaše obitelji uskoro uključiti u poslovanje?
11. Dio obiteljskih poduzeća susreće se s problemom nezainteresiranosti obitelji za preuzimanje obiteljskog poduzeća. Jeste li o tome razmišljali, odnosno imate li plan što ćete napraviti ako se članovi Vaše obitelji odluče da ne žele sudjelovati u radu poduzeća i preuzeti isto?
12. Za uspjeh u poslovanju obiteljskog poduzeća važno je pravovremeno započeti s uvođenjem nasljednika u poslovanje. Prema Vašem mišljenju, kada je pravo vrijeme za početak pripremanja druge generacije za preuzimanje poduzeća i koliko vremena je potrebno za prijenos poslovanja s jedne generacije na drugu?
13. Određena obiteljska poduzeća zapošljavaju menadžere koji dolaze izvan obitelji. Jeste li razmišljali o tome ili smatrate da Vaša obitelj može uspješno voditi poslovanje bez vanjske pomoći?
14. Gdje vidite Vaše obiteljsko poduzeće za 5 godina?