

# Poslovanje obiteljskog poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

---

Hegeduš, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:542649>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**

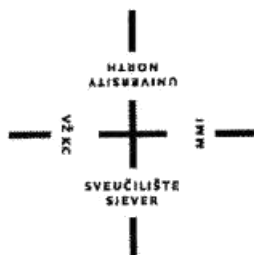


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 64/PE/2016

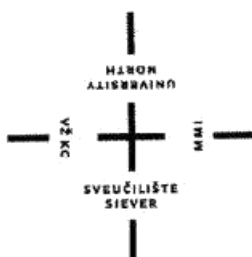
**POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA**  
**SIGURNOST-TRADE D.O.O.**

Jelena Hegeduš

Varaždin, ožujak 2016.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij međunarodna trgovina**



DIPLOMSKI RAD br. 64/PE/2016

**POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA  
SIGURNOST-TRADE D.O.O.**

Student:  
Jelena Hegeduš

Mentor:  
doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.



# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Jelena Hegeduš	MATIČNI BROJ	0138/336D
NASLOV RADA	POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA SIGURNOST-TRADE D.O.O.		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	BUSINESS OPERATIONS FAMILY ENTERPRISE SIGURNOST - TRADE D.O.O.		
KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje		
MENTOR	doc. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina		
	2. doc. dr. sc. Dinko Primorac		
	3. doc. dr. sc. Anica Hunjet		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	64/PE/2016
OPIS	

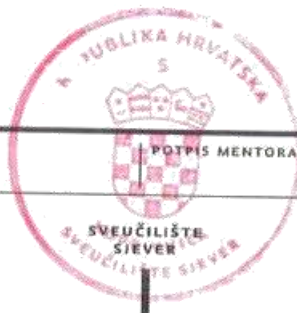
U diplomskom radu na temu "Poslovanje obiteljskog poduzeća Sigurnost-trade d.o.o." govorit će se prvenstveno o važnosti obiteljskih poduzeća u svijetu i kod nas. S obzirom da više od 60% ukupnog broja poduzeća čine baš obiteljska, možemo reći da su važan čimbenik svakog gospodarstva. Iz tog razloga, ekonomska teorija pridodaje sve veću važnost razvoju obiteljskog poduzetništva i obiteljskih poduzeća. Kako bi jedna takva poslovno obiteljska organizacija mogla funkcionirati važno je da se unaprijed definiraju pravila i obrasci ponašanja kako bi se mogli ostvariti ciljevi koji će zadovoljiti interesnu zajednicu.

Rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. Teorijski dio obuhvaća objašnjenje pojma poduzetništva općenito. Definira se pojam obiteljskog poduzeća gdje obitelji svojom uključenošću u obavljanje određene odabrane djelatnosti, zajedničkim trudom i radom, posluju s ciljem ostvarenja dobiti. U nastavku se ona uspoređuju s "običnim" poduzećima, navode se prednosti i nedostaci takvog poslovanja, prikazuju se razine strukture obiteljskog poduzeća, govori o njegovu vodstvu te se navode zanimljivosti o obiteljskim poduzećima u svijetu i u Republici Hrvatskoj. U tom dijelu se također prikazuju i pojedinosti o nasljeđivanju poslovanja te mogućnost prijenosa i prednosti uvođenja vanjskog menadžera u obiteljski posao. U praktičnom djelu se prikazuje kompletan rad obiteljskog poduzeća Sigurnost-trade d.o.o. koji se implementira kroz unaprijed navedene teorijske odrednice. Financijska učinkovitost je razrađena kroz tabelarni prikaz bilance i računa dobiti i gubitka sastavljenih prema GFI-u 2014. godine. Za sam kraj se navode mogućnosti i pretpostavke o poslovanju obiteljskih poduzeća u budućnosti.

Želim napomenuti da kod ovakvog oblika poslovanja, zadovoljstvo ne dolazi samo iz financijskih podataka, već i iz dobro izbalansiranog obiteljskog života. Iako je obiteljski posao u pitanju, važno je da obitelj nalazi vremena za samu obitelj i privatno. Prema tomu, zaključujem da je vrijednost rada s ljudima i za ljude, najveća vrijednost, a možda i ključ uspjeha dugovječnosti obiteljskog poduzetništva

U VARAŽDINU, DANA

04.03.2016.



H. Hunjet

## PREDGOVOR

Veliku zahvalnost, za početak, dugujem svojoj profesoric i mentorici doc.dr.sc. Anici Hunjet, koja je svojom strpljivošću, sugestijama, savjetima i znanjem doprinijela izradi i kvaliteti ovog diplomskog rada.

Posebnu zahvalnost iskazujem cijeloj svojoj obitelji koja je kroz sve ove godine bila uz mene. Koja me podržavala i usmjeravala na pravi put.

Veliko Hvala Ivanu, koji me u svakom teškom trenutku podnosio i uzdizao me kad mi je to bilo najpotrebnije, a koji je sve moje sretne trenutke činio još sretnijima. Bez njega, ove godine mog studiranja, ne bi prošle tako lako i zabavno.

I na kraju, najveću zaslugu i ostvarenje mojih želja i ciljeva, dugujem svojim roditeljima. Zaslugu za svaki moj uspjeh dugujem Njima, koji su uvijek bili TU, uz mene i koji su mi omogućili sve ovo što bez njih ne bi bilo ostvarivo.

Veliko HVALA svima!

## SAŽETAK

Obiteljsko poslovanje jest najčešće zastupljena i najpopularnija forma vlasničkog upravljanja i organiziranja poslovanjem, kako u svijetu tako i kod nas. Iako je oblik obiteljskog poslovanja u globalnoj i nacionalnim ekonomijama podcijenjen, on u današnje vrijeme predstavlja okosnicu razvoja svjetske privrede.

U ovom diplomskom radu, zbog toga i jest odabrana ova tema poslovanja obiteljskog poduzeća kako bi čitatelji mogli imati uvid u značenje i pojedinosti takvog poslovanja. U prvom djelu uz značenje obiteljskog poslovanja, opisuju se razlike između obiteljskog i neobiteljskog poslovanja, prednosti i nedostaci, životni ciklus obiteljskog poduzeća, njegova struktura, nasljeđivanje, uzroci neuspjeha poslovanja i samo obiteljsko poslovanje u Republici Hrvatskoj i svijetu.

Drugi dio rada prikazuje sve teorijske odrednice kroz primjer obiteljskog poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.. Od njegova opisa, samog nastanka poslovanja, financijskih izvještaja te SWOT analize kako bi se zaključno došlo do perspektive poduzeća.

Obiteljska poduzeća uz mnogo sličnosti imaju i razlika koje se uviđaju kroz obavljanje različite djelatnosti. One imaju različit broj zaposlenih, nejednako poslovno iskustvo, različitu obiteljsku i poduzetničku kulturu, a samim time i različitu poslovnu budućnost koja na kraju krajeva ovisi o njima samima.

Ključne riječi: obiteljsko poslovanje, obiteljsko poduzeće, obiteljska i poduzetnička kultura, budućnost



## SUMMARY

The family business is the most common and popular form of equity management and organization of the business, in the world and in our country. Although the form of family business in the global and national economies underestimated, he today is the backbone of development of the world economy.

In this thesis, because of that, this topic is selected of family business so that readers can have an insight into the meaning and the details of such business. In the first part the meaning of the family business, describes the differences between domestic and an domestic operation, advantages and disadvantages, the life cycle of a family business, its structure, inheritance, causes failure of the business and family business in the Republic of Croatia and rest of world.

The second part shows all the theoretical determinants on the example of a family business Sigurnost-trade d.o.o.. From his description, the very beginning of the business, financial performance and SWOT-TOWS analysis in order to come to a final perspective of the company.

The family company with a lot of similarities and differences that have to realize through a performance of the different activities. They have a different number of employees, uneven business experience, a different family and entrepreneurial culture, and therefore a different business future, which ultimately depends on themselves.

Keywords: family business, family enterprise, family and entrepreneurial culture, future

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	2
1.3. METODE RADA.....	2
1.4. STRUKTURA RADA.....	3
<b>2. PODUZETNIŠTVO</b> .....	<b>5</b>
<b>3. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA</b> .....	<b>6</b>
3.1. DEFINIRANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA.....	7
3.2. RAZLIKE OBITELJSKOG I NEOBITELJSKOG PODUZEĆA.....	11
3.3. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKOG POSLOVANJA.....	12
3.3.1. PREDNOSTI OBITELJSKOG POSLOVANJA.....	12
3.3.2. NEDOSTACI OBITELJSKOG POSLOVANJA.....	14
3.4. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA.....	15
3.5. OBITELJSKI ODNOSI I ULOGE.....	17
3.6. PRIRODA I STRUKTURA OBITELJSKOG PODUZEĆA.....	18
3.7. VODSTVO OBITELJSKOG PODUZEĆA.....	21
3.8. OBITELJSKO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ I SVIJETU.....	22
<b>4. NASLJEĐIVANJE</b> .....	<b>24</b>
4.1. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKIH GENERACIJA.....	26
4.2. SELEKCIJA NASLJEDNIKA.....	27
4.3. UVOĐENJE PROFESIONALNOG MENADŽMENTA U OBITELJSKO PODUZEĆE.....	30
4.3.1. PREDNOSTI VANJSKIH MENADŽERA.....	31
<b>5. UZROCI NEUSPJEHA OBITELJSKOG POSLOVANJA</b> .....	<b>32</b>

<b>6. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA SIGURNOST-TRADE D.O.O. – „NADINE SLASTICE“</b> .....	<b>33</b>
6.1. O PODUZEĆU .....	33
6.2. POVIJEST OBITELJSKOG PODUZEĆA .....	35
6.3. POSLOVANJE PODUZEĆA .....	36
6.3.1. FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI PODUZEĆA SIGURNOST-TRADE D.O.O. ....	37
6.3.2. SWOT-TOWS ANALIZA OBITELJSKOG PODUZEĆA SIGURNOST- TRADE D.O.O. ....	45
6.4. UKLJUČENOST U POSLOVANJE I PERSPEKTIVA OBITELJSKOG PODUZEĆA SIGURNOST-TRADE D.O.O. ....	50
<b>7. BUDUĆNOST OBITELJSKIH PODUZEĆA</b> .....	<b>51</b>
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>53</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>55</b>
<b>TABELE</b> .....	<b>58</b>

# 1. UVOD

## 1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Obitelj je temeljna društvena jedinica koja je zasnovana na zajedničkom životu užeg kruga srodnika, obično roditelja i njihove djece.<sup>1</sup> To je zajednica koju povezuju odanost, pripadnost, briga jednih o drugima i najvažnije emocije. S druge strane, poduzeće je zajednica u kojoj ljudi imaju jednake poslovne interese. Ono podrazumijeva proizvodnu, privrednu ili bilo kakvu drugu jedinicu, koja svoju djelatnost zasniva na proizvodnim programima i ugovorima o radu i uslugama.<sup>2</sup> Potpora obitelji važna je za razvoj poduzetništva, a ukoliko su najmanje dva člana obitelji većinski vlasnici poduzeća, tada to poduzeće nazivamo obiteljsko poduzeće.<sup>3</sup> Upravo ta interesna povezanost biti će predmet ovog istraživanja.

Obiteljska poduzeća čine preko 60% od ukupnog broja poduzeća te su zbog toga važan čimbenik svjetskog gospodarstva.<sup>4</sup> Iz tog razloga, ekonomska teorija pridodaje sve veću važnost razvoju obiteljskog poduzetništva i obiteljskih poduzeća. Za funkcioniranje takve poslovno-obiteljske organizacije važno je da se unaprijed definiraju pravila i obrasci ponašanja kako bi se mogli postići, odnosno ostvariti ciljevi koji će zadovoljiti interesnu zajednicu. Najvažniji čimbenik njihovog održivog uspjeha jest ponajprije njihova dugoročna vizija iako se, bez obzira na njihovu veličinu, često brže prilagođavaju nastalim promjenama te tako postaju otpornija od drugih poduzeća. U svakom slučaju održivost na dugi rok je veća karakteristika za obitelj nego za poduzeće.

Specifičnosti poslovanja, njena povijest, i samo poslovanje objasniti će se kroz primjer obiteljskog poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

<sup>1</sup> Anić, V. (1998); Rječnik hrvatskog jezika, Zagreb; str. 1018.

<sup>2</sup> Sanja Petrušić-Goldstein (2002); Hrvatski enciklopedijski rječnik, Novi Liber; str 973.

<sup>3</sup> Benić, Đ. (2008); Politika i gospodarstvo; Školska knjiga; Zagreb; str. 146.

<sup>4</sup> CEPOR (2012); Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, (Internet), raspoloživo na: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), (02.11.2015.)

## **1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Ovaj se rad sastoji od dva djela kojeg čine teoretski pristup problemu obiteljskog poduzeća te praktičnog djela u kojem se analizira konkretno obiteljsko poduzeće Sigurnost-trade d.o.o. Teorijski dio obuhvaća objašnjenje poduzetništva općenito, samo definiranje obiteljskog poduzeća, uspoređuje takva poduzeća sa „običnima“, navodi njihove prednosti i nedostatke, prolazi kroz njegov cijeli životni ciklus, definira odnos i uloge njegovih članova, navodi njihove interese usporedno s interesima poduzeća, prikazuje razine strukture obiteljskog poduzeća, govori o vodstvu poduzeća, navodi zanimljivosti o obiteljskim poduzećima u svijetu kao i u Republici Hrvatskoj. Također, u tom dijelu se prikazuju pojedinosti nasljeđivanja poslovanja i mogućnost te prednosti uvođenja vanjskog menadžera u isto te se navode najčešći uzroci neuspjeha obiteljskog poslovanja,.

U praktičnom djelu rada osnovni cilj jest da se kroz prizmu poduzeća Sigurnost-trade d.o.o. pokaže kompletan rad obiteljskog poduzeća koje se implementira kroz teorijske komponente koje su unaprijed navedene.

Za sam kraj istraživanja ove tematike navode se mogućnosti i pretpostavka o poslovanju obiteljskih poduzeća u budućnosti.

## **1.3. METODE RADA**

U ovom radu korištene su različite znanstvene metode pri čemu se kod pisanja nastojalo, sve informacije do kojih se došlo, što preglednije i objektivnije prikazati, vodeći pri tome računa o njihovoj točnosti i pouzdanosti. Osnovna metoda koja se koristila u izradi ovog rada jest metoda istraživanja za stolom, odnosno tzv. „desk“ metoda. Kroz tu metodu koristit će se svima dostupni podaci koji su već objavljeni u knjigama, člancima ili pak na internetu. Ostale metode koje su korištene jesu metoda

definicije, metoda diskripcije, metoda komparacije i metoda analiza kojom će se pojmovi raščlaniti na jednostavnije dijelove kroz poglavlja i potpoglavlja te se posebno obraditi.

Kroz analize numeričkih podataka poduzeća Sigurnost-trade d.o.o. koji su pribavljeni uz pomoć njihovog računovodstvenog odjela koristile su se statistička i matematička metoda obrade podataka. Numerički podaci koji se koriste odobreni su od strane direktorice poduzeća u svrhu korištenja u ovom radu te osim onih koji nisu dio javne objave, ne smiju se koristiti u druge svrhe.

#### **1.4. STRUKTURA RADA**

Rad je podijeljen u sedam poglavlja. Sastoji se od naslova, sažetka, sadržaja u kojem je definirano od kojih poglavlja i potpoglavlja se on sastoji i na kraju se nalaze popis literature te popis slika, tablica i grafikona.

Kroz uvod definiraju se predmet istraživanja, njegovi ciljevi, metode i struktura rada. Glavni dio se dijeli na pet poglavlja.

Prvo se poglavlje sastoji od definiranja samog značenja obiteljskog poduzeća. Navodi razlike između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća, prednosti i nedostatke takvog poslovanja, samom životnom ciklusu obiteljskog poduzeća, njegovu prirodu i strukturu, vodstvo i odrednice te opisuje poslovanje obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj i svijetu.

Drugi dio rada predstavlja tematiku nasljeđivanja, kroz potpoglavlja: životni ciklus obiteljskih generacija, selekciju nasljeđivanja takvih poduzeća te način i prednosti uvođenja vanjskog menadžera u poslovanje. Nakon toga govorit će se o mogućnostima i uzrocima neuspjeha poslovanja obiteljskih poduzeća.

Sljedeći je dio rada konkretniji te će se u njemu po stvarnom primjeru jednog takvog poduzeća razraditi cjelokupna prethodna tematika zasnovana na teorijskoj osnovi te će se tako potvrditi i upoznati čitatelje sa općim podacima poduzeća, njegovoj povijesti, poslovanju te njenoj budućnosti uz što će se kroz financijske izvještaje, bilancu i račun dobiti i gubitka. Kroz SWOT analizu će se detektirati njegove snage i slabosti, a kroz TOWS analizu razraditi moguće strategije daljnjeg poslovanja.

Pred kraj ovog rada govorit će se o budućnost i mogućnosti svih obiteljskih poduzeća u svijetu i kod nas.

Na samom kraju, sve spoznaje i zaključci do kojih se došlo, pokušat će se sublimirati kroz kratak zaključak iza čega će se kroz literaturu predstaviti izvori koji su korišteni u izradi rada te popis slika i tablica.

## 2. PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo, kao pojam, teško je objasniti. Dolazi od riječi poduzeti, što znači da ne čekamo da se nešto oko nas dogodi već da sami pokrenemo određenu akciju. Poduzetništvo predstavlja proces stvaranja nove vrijednosti pokretanjem različitih aktivnosti u kojem poduzetnik prepoznaje novu poslovnu priliku. Tako on osniva poduzeće i njime upravlja. Prikuplja sva potrebna sredstva za realizaciju poslovne prilike, realizira proizvod, prodaje ga na tržištu, osvaja tržište, raspodjeljuje novoostvarenu vrijednost te opet prepoznaje novu priliku.<sup>5</sup> To je ustvari djelatnost kojim grupa ili pojedinac, koristeći neku ideju, ulažući kapital u realizaciju te preuzimajući sav rizik za istu, stvaraju proizvod ili uslugu od čije prodaje očekuju profit.

S druge strane, osoba koja je sam pokretač iste naziva se poduzetnik. Poduzetnik je osoba koja preuzima cjelokupni rizik i neizvjesnost kod poduzimanja određenog poduzetničkog poduhvata. Ona organizira i upravlja poduzećem s ciljem ostvarenja profita. To je osoba koja ima znanja iz područja marketinga, financija, upravljanja i poslovnog odlučivanja.<sup>6</sup>

Poduzetništvo ima velik značaj za gospodarstvo svake zemlje. Potpomaže u gospodarskom razvoju iste, a ujedno i doprinosi otvaranju novih radnih mjesta. Njegovo značenje jest vidljivo i samim time što se u ekonomskoj teoriji svrstava kao pridruženi čimbenik proizvodnje prirodnim resursima, radu i kapitalu.

Pojam poduzetništva najčešće se povezuje s malim, obiteljskim poduzećima što je ujedno i glavna tema ovog diplomskog rada.

---

<sup>5</sup> Hunjet A., Kozina G., Milković M. ; Stjecanje znanja i vještina za budućnost u poduzetništvu; str 105.

<sup>6</sup> Hunjet A., Kozina G., (2014); Osnove poduzetništva; Sveučilište Sjever; Varaždin; str. 13.



### 3. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA

Obitelj i poduzeće jesu riječi koje često susrećemo svakodnevno u razgovoru te ih često upotrebljavamo. Želimo li to pojednostaviti, možemo reći da u obitelj podrazumijevamo skupinu ljudi u kojoj se čovjek rađa, odrasta, gdje se ona brine o njemu i štiti ga sve do njegovog osnutka obitelji kad se opet navedeni ciklus ponavlja. S druge strane, poduzeće, kao što je unaprijed već navedeno, sastoji se od skupine ljudi koju veže zajednički cilj, a to je da kroz obavljanje djelatnosti ostvare dobit kojom zaposlenici pokušavaju osigurati svakodnevnu egzistenciju, a njegovi vlasnici, ulaganjem tih sredstava na duži rok teže ka cilju povećanja svog osobnog bogatstva.

Obiteljsko poduzetništvo, odnosno obiteljsko poduzeće je pojam pri kojem, obitelji svojom uključenošću u obavljanje određene odabrane djelatnosti, zajedničkim trudom i radom, posluju s ciljem ostvarenja dobiti.<sup>7</sup> To je poseban oblik poduzetništva kojeg čine utemeljitelj, koji je najčešće tzv. „pater familie“, odnosno otac te ostali članovi obitelji (supruga, djeca, bliži srodnici). Može se pojaviti u različitim pravnim oblicima, kao što su trgovačko društvo, obrt, ortaštvo, tajno društvo, liječnička ordinacija, odvjetnički ured, ustanove ili pak zadruga.<sup>8</sup>

Ostvarenje njihova cilja, njihov utjecaj te prestiž ovisi o starosti obiteljskog poduzeća. Ukoliko takva obitelj ima poslovni talent, pravu viziju budućnosti poduzeća, bude ustrajna u njegovom održavanju, razvitku i zadržavanju obiteljskog poduzeća u svom vlasništvu, to će donijeti dugoročnu ekonomsku korist kao i prednost kod omogućavanja održavanja te obiteljske poslovne tradicije i njenih temeljnih vrijednosti.

S obzirom da za samo obiteljsko poduzeće postoji puno različitih definicija odabrane su neke od njih. Koje su, iako na prvi pogled jako različite, zapravo

---

<sup>7</sup> Kružić D. & Hulog I. (2012); Obiteljska poduzeća: Životni ciklus, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split, str 32.

<sup>8</sup> Kružić D. (2004); Obiteljsko poduzetništvo; RRiF, Zagreb, str. 20

jako slične i istoznačne. One su navedene u nastavku kako bi se u konačnici definirao temeljni pojam ovog rada.

### 3.1. DEFINIRANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA

Pojam obiteljskog poduzeća kao takav u sebi sadrži dvije terminološke odrednice, obitelj i poduzeće. One čak ni same po sebi nisu lake za definiranje te je samim time i složenost njihove ukupne definicije, kao ključnog pojma ovog rada, složenija.

Prema Barnesu i Hershonu (1976) obiteljsko je poduzeće ono poduzeće čije je kontrolno vlasništvo zadržano u rukama jedne osobe ili nekoliko njegovih članova jedne obitelji. Prema Davisu (1983) „family business-om“ se smatra situacija kada neka od mlađih generacija ima ili će u budućnosti preuzeti kontrolu nad poslovanjem od starije generacije. Donnelley (1988) govori da se poduzeće smatra obiteljskim poduzećem kada su s njom najmanje dvije generacije blisko povezane i kada ta veza ima međusobni utjecaj kako na politiku tvrtke, tako i na interese i ciljeve obitelji. Prema Landsbergu (1988), to je poduzeće gdje članovi obitelji imaju legalnu kontrolu nad vlasništvom. Handler (1989) obiteljsko poduzeće definira kao organizaciju čije su operativne odluke kao i planovi o nasljedstvu liderstva pod utjecajem članova obitelji koji su u managementu poduzeća ili u njegovom upravnom odboru. Obiteljsko poduzeće, prema Donckelsu i Frohlichu (1991), jest poduzeće u kojoj jedna obitelj drži najveći udio i kontrolu nad managementom. Tagiuri i Davis (1996) kažu da je to organizacija u kojoj jedan ili nekoliko članova obitelji direktno utječu na poslovanje kroz srodstvo, managersku ulogu ili vlasničko pravo dok Neubauer i Lank (1998) govore da je to zapravo vlasništvo, partnerstvo, korporacija ili bilo koja druga business formacija gdje je glasačka kontrola u rukama jedne obitelji.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P7\\_SME\\_sektor.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P7_SME_sektor.pdf) (06.11.2015.)

Obiteljska poduzeća predstavljaju najčešću zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu. Samo što ona kao takva nisu prepoznata. Većini promatrača nije poznata vlasnička ni upravljačka struktura unutar samih organizacija. Kada se spomene obiteljsko poduzeće prvo na što ljudi pomisle je mali obrt, no obiteljska poduzeća su se razvila u velike korporacije koje proizvode neke od važnijih brandova današnjice. Velik je broj obiteljskih poduzeća koja su pravno utemeljena u različite vlasničke oblike, a koja nisu obvezna javno prikazati svoje rezultate.

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, ponajviše u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značajan dio zaposlenih u nacionalnim ekonomijama upravo dolazi iz obiteljskih poduzeća. Različitost u pristupima kategorizacije obiteljskih biznisa govori o velikom publicitetu koji ukupnoj ekonomiji daju obiteljska poduzeća.

Kriteriji koji definiraju obiteljsko poslovanje bazirani su na stupnju sudjelovanja obitelji u poslu i podijeljeni su u tri kategorije:

- Najšira definicija obiteljskog poduzeća

Obuhvaća obitelji koji nisu potpuno u poslu. Takve obitelji nisu u kontaktu sa poslom na dnevnoj bazi, ali im je bitno da posjeduju moć određene kontrole prilikom strateških odluka. To bi moralo biti dovoljno za zadržavanje posla. Svoju moć baziraju na članstvu u upravi ili posjedovanjem značajnog prava vlasništva nad poduzećem.




- Srednja definicija obiteljskog poduzeća

Obuhvaća sve gore navedene kriterije za najširu definiciju, ali sa značajnim dodatkom, a to je da osnivač poduzeća ili njegov nasljednik vodi poduzeće. Još uvijek ostali članovi obitelji nisu uključeni u svakodnevni život poduzeća. To ne znači da oni nemaju utjecaj na donošenje odluka.

- Najuža definicija obiteljskog poduzeća

Obuhvaća više generacija obitelji, te direktnu participaciju u vođenju poslova na dnevnoj bazi. Također same managerske uloge odgovornosti i odlučivanja jesu u doticaju više članova obitelji.

**Tablica 1. Kriteriji definiranja obiteljskog poslovanja prema stupnju obiteljske uključenosti u poduzeće**

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 biznisa u obitelji</li> </ul> <p style="text-align: center;"></p> <p>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</p>	<p>Svi kriteriji kolone 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> <p style="text-align: center;"></p> <p>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uključenost više generacija</li> <li>-Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslova</li> <li>-Više od jednog člana obitelji sa značajnom managerskom odgovornošću</li> </ul> <p style="text-align: center;"></p> <p>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</p>

Izvor: Shanker-Carey, M. – Astrachan, H.J., op.cit., str.109.

Vodeći se ovim kriterijima sada se može sagledati participiranje obiteljskih poduzeća na nivo pojedinih nacionalnih ekonomija, ali i globalni udio također. U tablici 2. prikazati će se participacija pojedinih kategorija obiteljskih poduzeća u najjačoj ekonomiji svijeta, SAD-u.

**Tablica 2. Doprinos obiteljskih poduzeća ekonomiji SAD-a prema različitim definicijama uključenosti**

POKAZATELJ	NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
Broj aktivnih poduzeća	20,3 milijuna	12,2 milijuna	4,1 milijun
Doprinos stvaranju BDP-a	49%	30%	12%
Doprinos zapošljavanju	59%	37%	15%
Doprinos samozapošljavanju	78%	48%	19%

Izvor: Shanker-Carey, M. – Astrachan, H.I., op.cit., str.116.

U prikazanom tabelarnom primjeru doprinosa obiteljskih biznisa američkoj ekonomiji, vidljivo je da čak 90% od ukupnih poduzeća čine obiteljska poduzeća i to u apsolutnom iznosu od 20,3 milijuna. Ta kategorija je ujedno i 'odgovorna' za skoro pola novo-stvorenih vrijednosti (49% BDP-a) i za 59% sve zaposlene populacije. Naročito je važno da sudjeluje u 78%-tnom zapošljavanju novozaposlenih. Gledajući srednju definiciju gdje dodajemo određeni stupanj obiteljske uključenosti, vidimo da ta kategorija obuhvaća točno pola ukupnosti poduzeća unutar SAD-a. U stvaranju BDP-a učestvuju

sa 30%, dok u zapošljavanju čine 37% ukupnih, odnosno 48% novozaposlenih. Najuža definicija obuhvaća potpunost obitelji u vođenju i odlučivanju. Takvih je poduzeća 4,1 milijun. U SAD-u oni čine 17% ukupnosti poduzeća, ali doprinose sa 12% u stvaranju BDP-a, 15% u zapošljavanju, odnosno 19% u novozaposlene osobe.

Globalna raznolikost po pitanju ekonomskih, zakonodavnih, institucionalnih, kulturnih i drugih specifičnosti koji utječu na razvoj i funkcioniranje obiteljskih poduzeća proizvodi i razne nivoe razvijenosti svijesti za poduzetništvo, a i samih obiteljskih poduzeća. U razvijenim zemljama, kao što je i prikazano u tablici 2., obiteljska poduzeća zauzimaju visoku poziciju na hijerarhiji pomaganja u sveukupnosti gospodarstva neke zemlje. U takvim zemljama biznis-obitelji su predmet društvenog uvažavanja.

### **3.2. RAZLIKE OBITELJSKOG I NEOBITELJSKOG PODUZEĆA**

Razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća u najkraćim ali i najvažnijim crtama:

Obiteljska poduzeća

- temelji se na osjećajima
- prevladava skrb za članove obitelji
- jednakost članova obitelji
- članstvo do kraja života.

Neobiteljska poduzeća

- bezosjećajnost
- temelji se na zadacima

- zahtijeva i nagrađuje rezultate
- tko ne postiže rezultate, može otići.<sup>10</sup>

### **3.3. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKOG POSLOVANJA**

U funkcioniranju svake organizacije, u bilo kojem dijelu svijeta, u bilo kojem vremenu, postoje prednosti i nedostaci jedne organizacije naspram druge. Ako promatramo obiteljsko poduzeće možemo sublimirati prednosti i nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća.

#### **3.3.1. Prednosti obiteljskog poslovanja**

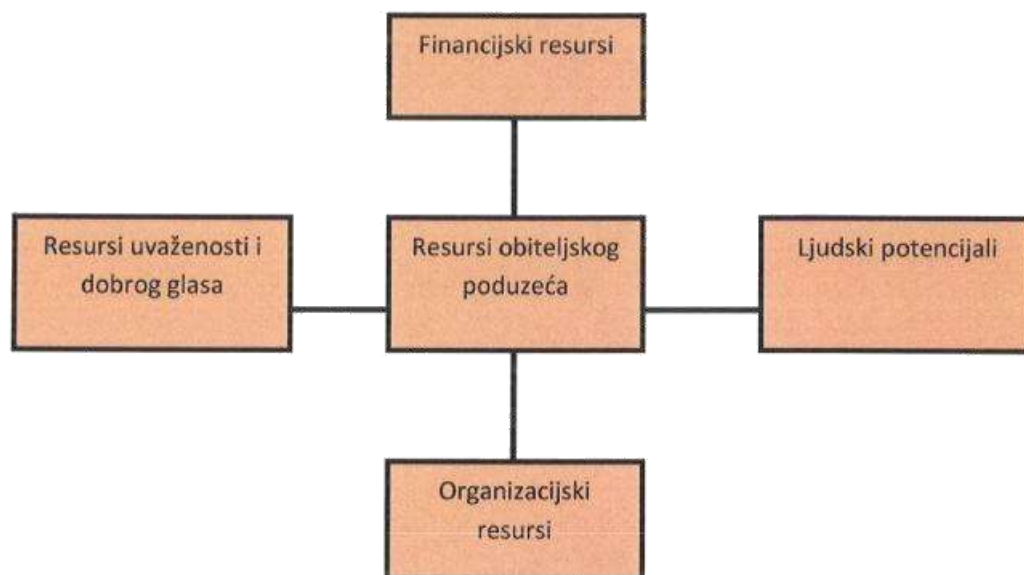
Bilo da je poduzeće u vlasništvu obitelji ili je upravljački kontrolirana od strane obitelji, zasigurno je najvažnije da egzistiraju dobri obiteljski odnosi. Obiteljska povezanost, spremnost na žrtvu radi vlastitih ciljeva i težnja za beskonačnim poslovanjem poduzeća, temeljne su sastavnice za uspjeh poslovanja obiteljskog poduzeća.<sup>11</sup> Prednost obiteljskih poduzeća jest i znatno veća predanost poslu i obitelji jer članovi obitelji ulažu puno više truda nego što bi kod nekog drugog. Što se tiče donošenja odluka, za njih ne treba puno vremena, a i takva se poduzeća brže prilagođavaju novonastalim tržišnim uvjetima. Obiteljska su poduzeća često pouzdani sustavi koji imaju jasnu organizacijsku kulturu čime kupcima i partnerima ulijevaju neku dozu

---

<sup>10</sup> Benson, B., Crego, E.T, Drucker, R.H.(1990); "Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival

<sup>11</sup> Dollinger J.M. (1995); Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press, str.389-391.

povjerenja.<sup>12</sup> Temeljitiije grupiranje prednosti obiteljskog poduzeća na način kako je to definirao Marc Dollinger prikazano je na slici 1.



Slika 1. Prednosti obiteljskog poslovanja (Dollinger, J.M.op.cit.str.390)

Izvor: Autorica

#### Financijski resursi

Za realizaciju novih poduhvata velika prednost su ujedinjene obiteljske financijske snage. Također, obitelj se promjenom politike dividendi može odreći (trenutno) jednog dijela povrata, a u ime investiranja. U svrhu lakšeg kreditiranja, obitelj se može pojaviti svojom privatnom imovinom kao hipotekarnim jamstvom.

#### Ljudski potencijali

Neupitna kvaliteta sadržana je u kompleksnosti međusobnih odnosa članova obitelji. Međusobno povjerenje, zajedničke vizije, ciljevi i zajednički utjecaj na poduzeće čine značajan doprinos u povećanju efikasnosti.

<sup>12</sup> <http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiceljskih-poduzeca/> (25.02.2016.)



## Organizacijski resursi

Kopiranje organizacije obitelji koja dobro funkcionira u organizaciju poduzeća može biti velika prednost nasuprot neobiteljskoj organizaciji. Lojalnost, odgovornost prema stvaranju i čuvanju imovine i novca su kvalitete koje se lako i garantirano uspješno kopiraju iz obitelji u organizaciju poduzeća.

## Resursi uvažnosti i dobrog glasa

Resurs 'dobar glas daleko se čuje' je određeni goodwill poduzeća. Ime uspješnih izaziva ponos i poštovanje. U javnosti obiteljski biznis koji povezuje ime i reputaciju je onaj kojemu se vjeruje i kojega se poštuje.

### **3.3.2. Nedostaci obiteljskog poslovanja**

Velik teret u poslovanju mogu postati obiteljske tenzije, netrpeljivost i konflikti bilo koje vrste. U takvim uvjetima bilo bi jako teško realizirati bilo kakve ciljeve. Nedostaci obiteljskog biznisa najčešće proizlaze iz:

- činjenice da su članovi obitelji sve u poduzeću. Istodobno su i vlasnici i manageri, te izvršitelji. Ta činjenica često dovodi do improvizacija i neprofesionalnosti,
- manjka stručnosti zbog prioriteta rodne pripadnosti,
- teškog nalaženja granica obiteljskog i poslovnog. Teško je razgraničiti dužnost i odgovornost pojedinih članova obitelji. Prisutan je i problem nepotizma,
- disproporcije u afinitetima, očekivanjima i željama unutar članova obitelji. U tim situacijama se guše talentirani pojedinci, te dolazi do rastućih želja za napuštanje obiteljskog poduzetničkog tima,
- visoke rizičnosti poslovanja. U biznisu je poznata činjenica da se sva jaja (imovina) ne drže u istoj košari, već se disperzira rizik. To bi značilo za jednu obitelj da je bolje da pojedinci unutar te obitelji investiraju svoju imovinu na razna mjesta i time ublaže mogućnost

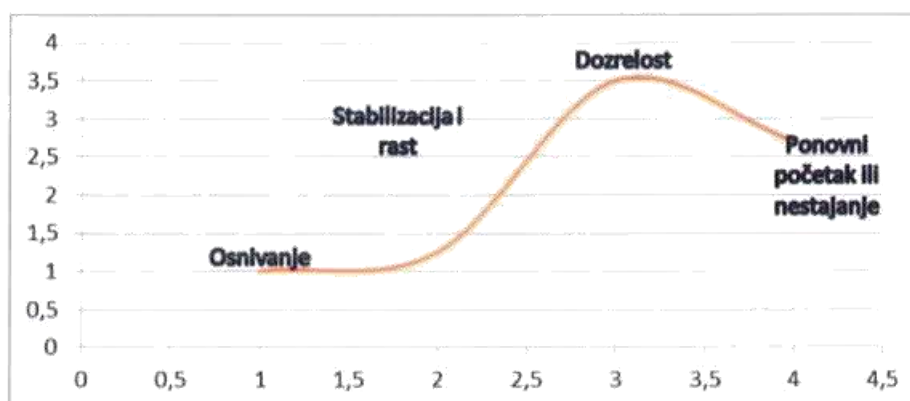
bankrota. Uz bankrot postoji mogućnost i da svi članovi ostanu u istom momentu bez posla.<sup>13</sup>

Kada poduzeću ide dobro često se zaboravlja na mogućnosti negativnih ishoda. Ali u obiteljskom poduzeću takve fatalne negativnosti mogu ugroziti obitelj i to više nego u neobiteljskom poduzeću. Velika nezadovoljstva, razmirice, sukobi pa čak i raspad obitelji česti su slučajevi.

### 3.4. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA

Fenomen životnog ciklusa poznat je od davnina te je prisutan u brojnim znanstvenim disciplinama. Svi živi organizmi imaju svoje životne cikluse, ali imaju ga i proizvodi, usluge te, naravno, poduzeća.

Uobičajeno, obiteljski biznis prolazi kroz nekoliko faza poslovnog razvoja. Slijed tih faza naziva se životnim ciklusom obiteljskog poduzeća. Najčešće faze u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća su: faza osnivanja, faza stabilizacije i rasta poslovanja, faza dozrelosti te faza ponovnog početka ili nestajanja biznisa.



Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Izvor: Autorica

<sup>13</sup> Kružić D. (2004); Obiteljski biznis; RRIF Plus, Zagreb, str.29

Faza osnivanja obiteljskog poduzeća započinje sa snovima osnivača. Od tog trenutka, razvoj poduzeća determiniran je kombinacijom vizije osnivača i njegovog odnosa prema preuzimanju rizika. Osim toga, razvoj poduzeća ovisit će i o poslovnoj ideji, raspoloživim resursima, a osobito kapitalu. U ovoj fazi prisutan je visok financijski rizik i nizak stupanj organiziranosti, pa su zadaće obiteljskog poslovanja usmjerene na preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu. U ovoj fazi je poduzeće najčešće u vlasništvu i vodstvu jedne osobe ili dvoje ljudi iz obitelji.

U fazi stabilizacije i rasta poslovanja ostvaruje se kontinuirani rast poslovanja i profit neophodan za stvaranje konkurentskih prednosti. Postignuta je organizacijska stabilnost i uvedena je primjerena administrativna infrastruktura. Poduzeće uspostavlja dobre odnose s dobavljačima, kupcima i njegovim okruženjem te se na razne načine širi i razvija. Slijedom toga, poduzeću je potrebno jačanje poslovnog planiranja kao i stavljanje financijskog rizika pod kontrolu.

U fazi dozrelosti poslovanja dolazi do smanjenja profitabilnosti. Proizvod ili usluga koju pruža obiteljsko poduzeće pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija je sve oštrija te se obujam prodaje smanjuje. Pred obitelj se nameće izazov: treba li upravljanje prepustiti profesionalnim menadžerima koji su obučeni za prevladavanje poteškoća?

Ponovni početak ili nestajanje biznisa posljednja je faza koju karakterizira slabljenje konkurentске pozicije poduzeća, kontinuirani pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. U ovoj fazi treba donijeti odluku: preživjeti ili propasti. Ukoliko postoji vizija, moguće je novom inovacijom ponovno pokrenuti rad poduzeća. Pored toga, poslovanje bi trebalo prepustiti profesionalnim menadžerima koji su sposobni svojim znanjem i inovacijama vratiti poslovanje poduzeća na razinu na kojoj

je poduzeće bilo u fazi rasta. Ukoliko se ponovno ne uspostavi obiteljski biznis, dolazi do njegovog nestajanja sa tržišta.<sup>14</sup>

### 3.5. OBITELJSKI ODNOSI I ULOGE

Kada govorimo o obiteljskom poduzeću, prvo na što pomislimo jesu utemeljitelji tj. otac ili majka. Oni su i osobe koje uhodani biznis moraju prenijeti na svoju djecu. Težina pravog odabira i pravovremenosti odluke ovisi o mnogim faktorima. Tako je ključno pitanje s kojima se susreću roditelji, preispitivanje sposobnosti i volje svoje djece u preuzimanju poduzeća. Također se nameće pitanje motivacije djece za preuzimanje poduzeća. Prava edukacija i pravi „tajming“ njihova uključivanja u posao je naročito važan čimbenik o kojem ovisi pravi odabir roditelja.

Kod svih tih odluka važan je dobar odabir i pravovremena odluka. Svaka odluka ima težinu i prekretnica je za razvoj ili za rušenje odnosa roditelj-dijete. Narušavanje tog odnosa ni u kom slučaju nije vrijedan organiziranja obiteljskog biznisa. Naročito je osjetljiv odnos otac-sin. U novije vrijeme razvijaju se savjetovanja, seminari, a pišu se i knjige o ovim anomalijama.

Neka obiteljska poduzeća jačaju timove muž-žena. Svojim radnim angažmanom ovakvi timovi čine „kičmu“ poduzeća. Međutim ovakva visoka predanost poduzeću, na drugu stranu slabi njihovu funkciju unutar same obitelji.

Temeljno pitanje koje se samo nameće pred poduzetničku obitelj jest trebaju li sinovi i kćeri bez obzira na svoje performanse biti predodređeni za preuzimanje poduzeća. Roditelji moraju tijekom samog razvoja djece doći do spoznaje o njihovim afinitetima, talentima, željama i sklonostima za vođenje biznisa. Nije zanemariva ni činjenica da sinovi i kćeri kroz širenje svojih

---

<sup>14</sup> Adizes, I. (2006); Životni ciklusi tvrtke; M.E.P Consult; Zagreb; str. 74.

obitelji mijenjaju određene točke interesa. Ženidbom, a naročito kroz svoju djecu ti preuzimatelji posla mijenjaju prioritete u životu.

Daljnji problemi se rađaju prilikom definiranja koliki je čiji doprinos u obiteljskom poduzeću. Pitanje novčane naknade za ostvareni rad i način podjele ostvarenog dobitka je uvijek nezgodno pitanje. To pitanje proizlazi iz subjektivnog razmišljanja svake osobe o količini participiranja u ostvarenom zajedničkom uspjehu. Praksa je pokazala da se nagrađivanje veže za performanse i učinak pojedinca, a ne za njegov položaj u obitelji.

### **3.6. PRIRODA I STRUKTURA OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Prirodu i strukturu obiteljskog poslovanja teško je definirati. Strukturu i moć obiteljskih poduzeća moguće je samo sagledati potpunom analizom utjecaja kroz povijest, doprinos obitelji društvu kao društvenu odgovornost, te nadasve njihov ekonomski utjecaj. Često zbog skromnosti, političkih uređenja, fiskalnih politika ili vjerskih pobuda, obitelji nisu spremne javno iznositi svoje uspjehe, pa ostaju teško prepoznatljiva. Obiteljska poduzeća se pojavljuju u raznim gabaritima. Od malih poduzeća s jednim vlasnikom do velikih multinacionalnih kompanija u vlasništvu ili u kontrolnom utjecaju čitave obitelji. Nadalje, obiteljska poduzeća se razlikuju osim po djelatnosti i po strukturi zaposlenika, sakupljenom obiteljskom iskustvu, poslovnoj kulturi, viziji budućnosti.

Obiteljska poduzeća su dio kontinuiranog procesa rađanja i smrti u poslovnom smislu. Što se tiče obiteljskih poduzeća njihov životni vijek može dosta varirati. Postoje primjeri gdje obiteljska poduzeća nadžive i same države u kojima su ona osnovana. U tablici 3. biti će prikazana najstarija poduzeća koja kontinuirano traju zapanjujuće dugo.

**Tablica 3. Najstarija svjetska obiteljska poduzeća**

Redni broj	Naziv	Godina osnivanja	Država	Generacija
1.	Kongo Gumi Ltd.	578.	Japan	40-ta
2.	Hoshi	718.	Japan	46-ta
3.	Chateau de Goulaine	1000.	Francuska	-
4.	Barone Ricasoli	1141.	Italija	-
5.	Barovier & Toso	1295.	Italija	28-ma
6.	Hotel Pilgrim Haus	1304.	Njemačka	-
7.	Richard de Bas	1326.	Francuska	-
8.	Torrini Firenze	1369.	Italija	-
9.	Antinori	1385.	Italija	26-ta
10.	Camuffo	1438.	Italija	18-ta
11.	Baronnie de Coussergues	1495.	Francuska	16-ta
12.	Grazia Deruta	1500.	Italija	-
13.	Fabrica D'Armi Pietro Beretta	1526.	Italija	14-ta
14.	John Brooke & Sons	1541.	V. Britanija	15-ta
15.	Codorniu	1551.	Španjolska	-

Izvor: Konstruirano prema podacima: O'Hara, T.W.Mandel, P., The World's Oldest Family Companies – Convincing evidence that smaller firms usually outlast larger ones. Family Business Magazine, 2002, str. 1-16.

Što se tiče najstarijeg imenovanog obiteljskog poduzeća iz tablice 3. treba reći da je poduzeće Kongo Gumi iz Japana osnovano prije 1434 godine, te da je trajala 40 generacija.



SLIKA 3. Obiteljsko poduzeće Kongo Gumi Ltd.

Izvor: <http://www.ancient-origins.net/history/kongo-gumi-oldest-continuously-operating-company-survives-1400-years-crash-003765> (25.02.2016.)

Obitelj Kongo je dovedena iz Koreje sa zadatkom izrade budističkog hrama Shitennoji. Kroz dugu povijest obitelj Kongo je gradila i poznati zamak u Osaki u 16.-tom stoljeću. Sve do kraja 2005. godine obitelj se bavila građevinskim biznisom odnosno izgradnjom i održavanjem vjerskih hramova, s kojim je počela. Zadnji izdanak obitelji Kongo, Masakazu Kongo je zadnji upravljao poduzećem koje je zapošljavalo 100 ljudi i imalo godišnji prihod od 70 milijuna USD. U siječnju 2006. Kongo Gumi je počeo s postupkom likvidacije, koja je završena u prosincu 2006. godine na način da je imovina preuzeta od strane druge kompanije. Od prosinca 2006. godine Kongo Gumi

nastavlja s graditeljskom djelatnošću kao poduzeće u vlasništvu druge i to neobiteljske kompanije.<sup>15</sup>

Sva obiteljska poduzeća imaju životnu priču bez obzira na dugovječnost. To je priča nastanka, vezana uz ime osnivača, obitelj koja ga je održala i uspješno riješila pitanje nasljeđivanja, priču kontinuiteta i priču borbe za održanje i preživljavanje kroz turbulentna vremena. Iz gornjeg primjera vidljiva je mogućnost žilavosti i izdržljivosti poduzeća.

### 3.7. VODSTVO OBITELJSKOG PODUZEĆA

Postoje različiti tipovi vodstva obiteljskog biznisa, a oni su:

- Karizmatično vodstvo

Karizmatični vođa snagom osobnih sposobnosti motivira podređene u obiteljskom poduzeću na ostvarenje performansi te vizije koje potiču zaposlenike. Karakteriziraju ga samopouzdanje i vizionarstvo. Njegovi sljedbenici više rade i postižu bolje rezultate uz zadovoljstvo radom.

- Transakcijsko vodstvo

Vođa preuzima inicijativu radi postizanja željenog učinka obiteljskog poduzeća. Transakcijski vođa nastoji podređene učiniti zadovoljnijima, što dovodi do povećanja produktivnosti. Odgovara fazi rasta.

- Transformacijsko vodstvo

Vođa izmjenjuje osnovne stavove podređenih. Transformacijski vođe posjeduju karizmu, imaju naglašenu viziju te njeguju izrazito tolerantan stav i razumijevanje za potrebe podređenih. Odgovara fazama osnivanja i opadanja. Transformacijski vođa je generator promjena i inovacija.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> <http://www.ancient-origins.net/history/kongo-gumi-oldest-continuously-operating-company-survives-1400-years-crash-003765> (20.02.2016.)

<sup>16</sup> Kružić D. (2004); Obiteljski biznis, RRiF Plus; Zagreb



### **3.8. OBITELJSKO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ I SVIJETU**

Demografija obiteljskih poduzeća u svijetu bilježi najveći dio u sektoru malih i srednjih poduzeća. Iako među njima ima i onih koja su dugovječna i imaju ubrzani rast. Neki od takvih primjera jesu Peugeot, Fiat, Zara, Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA, Johnson&Johnson...Tu možemo navesti i poslovanje obitelji Wallenberg, iz Švedske, koja kontrolira čak 43% njenog gospodarstva ili obitelj Noboa koja u Ekvadoru osigurava prihod za čak 3 milijuna stanovnika od ukupnih 11 milijuna. U SAD-u od 500 najvećih poduzeća 35% čine obiteljska poduzeća.

Prema navedenim podacima uočljiv je značajan utjecaj obiteljskih poduzeća na gospodarstvo. U razvijenim zemljama baš se zbog tog razloga njima posvećuje i mnogo pažnje i istraživanja. Obiteljska su poduzeća specifična. One, kao što je navedeno, imaju svoje prednosti, ali i nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća.

U Republici Hrvatskoj poticanje poduzetništva i obiteljskih poduzeća nije razvijeno kao u svijetu. Problem s kojim se poduzetnik susreće prilikom osnivanja poduzeća su novčana sredstva. Nedostatak poticaja od strane države je također problem, zbog toga što se poduzetnici uglavnom financiraju kreditima te iz vlastitih sredstava. Kao jamstvo za odobravanje kredita poduzetnici u najviše slučajeva koriste vlastite nekretnine ili zemljišta, čak u otprilike 86% slučajeva, zatim kombinacija jamaca i nekretnina (3,56%), kao jamac također se pojavljuje Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG), odnosno bivša Hrvatska garancijska agencija (2,97%), potom platno sposobni jamci i kombinacija HAMAG i nekretnina ( 2,82%). Ostale oblike jamstava koji se odnose na 1,78% slučajeva, čine kreditom kupljena

stalna sredstva, vlastita štednja, jamstva drugih trgovačkih društava, domaćih ili stranih banaka i slično.<sup>17</sup>

U Republici Hrvatskoj ne postoji jasna definicija obiteljskog poduzeća te nema standardiziranog statističkog praćenja obiteljskih biznisa. Iz tog razloga se ne može sa sigurnošću reći prati li Hrvatska trendove zemalja Europske unije jer za to očito nema činjenične podloge. Dodatni problem je taj što Vladine politike nisu u dovoljnoj mjeri prepoznale društvenu i ekonomsku važnost obiteljskih poduzeća.

Kao što je prethodno rečeno, pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja istovremeno i upravlja poduzećem. U Hrvatskoj su prisutni primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća, kako u vidu strukture vlasništva, tako i u vidu upravljanja poslovnim procesima i involviranosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u posttranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović).<sup>18</sup> Neke od ostalih jesu Atlantic Trade, Cedevisa, Ivero d.d., Magma d.o.o., Tim kabel, Senko d.o.o....



SLIKA 4. Logo obiteljskih poduzeća Gavrilović i Agrokor

Izvor: <http://cpsrk.foi.hr> (20.02.2016)

<sup>17</sup> Renko, N., Kuvačić D., Renko S. (2007); Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj; Ekonomski pregled; Zagreb

<sup>18</sup> CEPOR (2012); Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Internet, raspoloživo na: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), (07.11.2015.)

## 4. NASLJEĐIVANJE

Jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća jest pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Istraživanja pokazuju da samo u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija unutar obitelji i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadaju.<sup>19</sup>

Nasljeđivanje je najčešće povezano s pitanjem odlaska u mirovinu osnivača. Mogu postojati i drugi razlozi. Primjerice, oni osobne prirode: ranije povlačenje iz biznisa, promjena profesije, interesa i dr. Osim toga, razlog mogu biti i incidentne situacije: razvodi, bolesti u obitelji, smrtni slučajevi i dr.

Ipak, nasljeđivanje unutar obitelji kojem se nada većina osnivača, samo je jedna od mogućnosti. U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne menadžere koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji za uključivanje u posao. Druge mogućnosti su transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom menadžmentu ili zaposleniku), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje ili spajanje.

Konkretnije, u trenutku kada osnivač obiteljskog poduzeća započne razmatrati opciju vlastitog povlačenja i transferu poduzeća na neku drugu osobu, suočava se sa sljedećim mogućnostima:

- izabrati člana obitelji kao nasljednika
- izabrati profesionalnog menadžera
- likvidacija poduzeća
- prodaja cijelog ili dijela poduzeća

---

<sup>19</sup> Poslovni dnevnik (2012); Transfer generacija u hrvatskim obiteljskim poduzećima, (Internet), raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888> (07.11.2015.)

- osnivač ništa ne poduzima (čeka).<sup>20</sup>

Kao što je već rečeno, osnivači najviše priželjkuju prvu opciju. Također, rijetko prisežu izboru vanjskog menadžera. To se može pripisati činjenici da se u tom slučaju vlasnik mora odreći neposrednog nadzora poduzeća. Likvidacija posla odnosi se na prodaju cjelokupne imovine koju poduzeće posjeduje, plaćanje eventualnih dugovanja i otpuštanje radne snage. Ovo može rezultirati i nastankom različitih drugih troškova (pristojbe, porezi, otpremnine, itd.) te je malo vjerojatno da ovakva opcija donosi optimalno financijsko rješenje. Više se novca može steći djelomičnom ili cjelokupnom prodajom poduzeća, što se najčešće događa u slučaju nepostojanja pravog nasljednika. Mogući su i oblici prodaje menadžmentu (buy-out) koji može biti obiteljski ili neobiteljski. Posljednja mogućnost, koja je najlošija i najskuplja, jest da osnivač jednostavno ništa ne poduzme.

Najuspješniji transferi poduzeća jesu oni koji su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti obiteljskom poduzeću. Takva suradnja rezultira spontanom izborom nasljednika, umjesto da ga osnivač bira sam ili je riječ o pobjedniku u bitci koja se nameće nakon iznenadnog osnivačevog odlaska.<sup>21</sup>

U procesu nasljeđivanja najvažniji je prijenos vrijednosti putem jasno utvrđene strukture nasljeđivanja. Primjerice, prije nego što se uključe u obiteljski biznis trebali bi imati iskustva rada u drugim poduzećima. Najčešći problemi u procesu transfera vlasništva jesu:

- nedostatak komunikacije i povjerenja
- nedostatno pripremljeni nasljednici
- nedostatak jasne vizije i misije
- neuspjeh savjetnika.

<sup>20</sup> Leach P. (1991); *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*, Kogan Page Ltd, str. 120

<sup>21</sup> Čovo, P.(2007); *Održivo poduzetništvo*, nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar, op.cit., str. 45.

## 4.1. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKIH GENERACIJA

Životni ciklus obiteljskih generacija kod obiteljskog biznisa odvija se u četiri osnovne faze:

### I. FAZA

•Poduzetnik – osnivač obiteljskog poduzeća: vođen je željom za kreiranjem novog pothvata i osiguranjem neophodnih resursa za njegovu realizaciju. Članovi obitelji mogu predstavljati izvor potrebnih sredstava kao i izvor odabira i angažiranja neophodnih djelatnika.

### II. FAZA

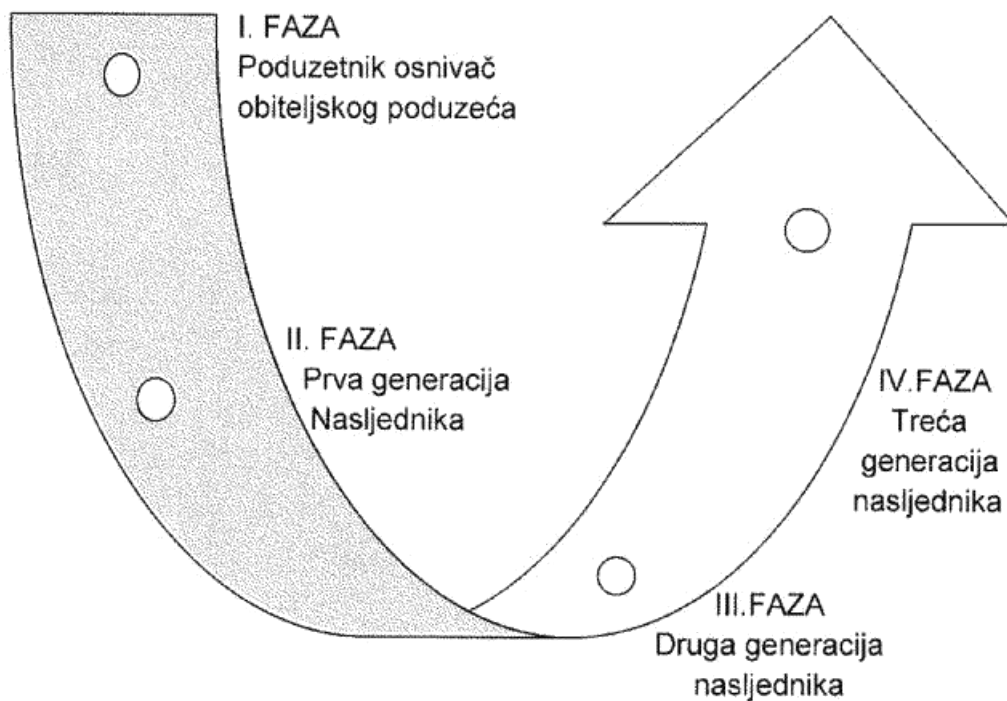
•Prva generacija nasljeđivanja: razvoj poslovanja i njegov rast predstavljaju poticaj za specijalizaciju i usavršavanje organizacijske strukture poduzeća, a ova diferencijacija može dovesti do problema u obiteljskom biznisu, jer najčešće dovodi do angažiranja ne-članova obitelji.

### III. FAZA

•Druga generacija nasljeđivanja: suočava se sa čitavim nizom različitih problema – poslovanje je u zreloj fazi, a osnivač, najčešće nije više u poduzeću. Izvorna kultura i tradicija obitelji nisu više zastupljene kao faktor kohezije druge generacije.

#### IV. FAZA

•Treća generacija nasljednika: zahtijeva dodatni kapital i resurse izvan obitelji. Dolazi do smanjenja stupnja obiteljske kontrole i angažiranja profesionalnih menadžera.



SLIKA 5. Životni ciklus obiteljskih generacija  
Izvor: Autorica

#### 4.2. SELEKCIJA NASLJEDNIKA

Pri selekciji nasljednika važno je da taj proces razumije cjelokupna obitelj, da se s njime slaže i zajedno razvije terminski plan o tome kako će se on odvijati. Kandidata koji mogu zamijeniti osnivača može biti više ili nijedan. Pri

selekciji nasljednika potrebno je biti svjestan činjenice da je riječ o koraku naprijed u razvoju poduzeća. Prvotno je potrebno odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Poistovjećuju li se kandidati s usmjerenjem (misijom) poduzeća?
- Jesu li sposobni i nadalje razvijati organizaciju?
- Znaju li neovisno razmišljati i odlučivati?
- Imaju li komunikativne i upravljačke osobine kako bi bili sposobni motivirati druge osobe?<sup>22</sup>

Nameće se pitanje je li osnivač adekvatna osoba pri procjenjivanju odgovora na spomenuta pitanja. Ponekad je dobro potražiti vanjsku, neovisnu pomoć. To vrijedi i u slučaju kad postoje pravi kandidati za nasljednika, kao i u slučaju kad ih nema te treba odlučivati između više mogućnosti.

U nekim se procesima planiranja nasljednika događa da neka osoba spontano preraste u nasljednika. S druge strane, u nekim se obiteljima podrazumijeva da će vodstvo naslijediti najstariji sin, što može bitno posljedično dovodi do konflikata jer se obitelj podređuje tradiciji.

Nadalje, mnogi vlasnici smatraju da je i kod nasljedstva potrebno zajamčiti jednakost među potomcima. Tako se ponekad događa da je postavljeno više nasljednika. Oni ponekad takav odnos rješavaju na taj način da se mijenjaju (rotiraju) na vodećem položaju, što ima za posljedicu da se netko na položaj tek naviknuo, a već ga mora napustiti. Druga je mogućnost dioba vodstva: dva ili više nasljednika precizno dijele područja djelovanja.

Zbog čestog konflikta između oca i sina, kćeri su nerijetko vrlo prikladne kao kandidatkinje za preuzimanje poduzeća. Priženjeni su također često kandidati za nasljedstvo, a posebice su česti slučajevi kada osnivač nema muškog nasljednika te je riječ o tradicionalnom muškom nasljeđivanju.

---

<sup>22</sup> Ibidem, str.47.

Problem se pojavljuje u slučaju razvoda je to nerijetko za priženjene znači napuštanje poduzeća.

Istraživanje Family Business Networka, najveće svjetske organizacije koja okuplja privatne biznise, pokazalo je kako je najbolji recept kasnije uključivanje pomlatka uz raniji odlazak u mirovinu osnivača jer transfer je tada glađi i djeci ostaje dovoljno vremena za stjecanje novog znanja i donošenje novih metoda rada u uhodan biznis. Važno je i to što u tom slučaju svoje prve pogreške čine negdje drugdje. Ipak, obiteljski se biznis ne preuzima zato što se netko nije uspio probiti na tržište pa mu je roditeljska tvrtka plan B, nego kad je pojedinac usvojio dovoljno znanja da ponosno preuzme posao<sup>23</sup>.

U slučaju da je rivalstvo među nasljednicima u prevelikim razmjerima i zbog toga ne mogu zajedno dalje poslovati, ponekad je najprimjerenija dioba poduzeća na veći broj njih. Nadalje, ponekad je za svih bolje prodati poduzeće i uložiti novac u nešto drugo nego pod svaku cijenu ustrajati u nastavku poslovanja. Za takvu je odluku potrebno disciplinirano odjeljivanje racionalnih (financijskih) prednosti i emocionalnih zapreka.

Kad nema pravog nasljednika poduzeće može pribjeći i diobi posla, prodaji poduzeća ili zapošljavanju neobiteljskog menadžera.

U situaciji kada je nasljednika previše, prikladno rješenje moglo bi biti zapošljavanje neobiteljskog menadžera. Tu se radi o pitanju povjerenja nekoj osobi koja će upravljati obiteljskim bogatstvom. Često se pokazuje da se članovi obitelji u takvom slučaju osjećaju bolje jer su radije podređeni nekoj stranoj osobi nego srodniku kojeg ne cijene. Loša situacija je ako se obitelj odluči za menadžera, a riječ je o osobi koja već dugi niz godina radi u poduzeću. Takav je čovjek već previše upleten u obitelj te je s nekima u boljim, a s nekima članovima u lošijim odnosima. Na taj se način ne može uspješno suočavati s različitim pritiscima.

---

<sup>23</sup> Lider (2011); Obiteljski biznis, (Internet), raspoloživo na:  
<http://www.naftalina.hr/assets/press/lider25ozujka2011.pdf>, (06.11.2015.)



### 4.3. UVOĐENJE PROFESIONALNOG MENADŽMENTA U OBITELJSKO PODUZEĆE

Dakle, iz svega što je prethodno navedeno, da se zaključiti kako je situacija unutar obitelji nerijetko prepuna tenzija i dolazi do različitih konflikata pri određivanju nasljednika. Da bi se to izbjeglo osnivač uvodi profesionalni menadžment. To znači da na upravljačku poziciju postavlja menadžera koji nije član obitelji i koji je kroz obrazovanje i rad stekao iskustvo te ima vještine koje su potrebne poduzeću za daljnji rad. Vanjski menadžer također je dobro rješenje u slučaju kada su nasljednici premladi za preuzimanje posla. Tada vanjski menadžer popunjava jaz između generacije koja je osnovala poduzeće i mlađe generacije koja treba preuzeti poslovanje. Vanjski menadžer mora posjedovati određene kvalitete da bi mogao raditi u obiteljskom poduzeću. Poželjne kvalitete vanjskog menadžera jesu:

- kompatibilnost s organizacijskom kulturom poduzeća,
- sposobnost mentorstva i vođenja mlađih generacija uključenih u posao te
- sposobnost iniciranja i provođenja potrebnih promjena.

Vanjske menadžere nije lako zadržati u obiteljskom poduzeću iz razloga što glavnu riječ uvijek vodi obitelj te menadžer koji nije član obitelji nema dovoljno autonomije pri vođenju posla. Stoga je potrebno delegiranje autoriteta i autonomije, uključivanje menadžera u planiranje i definiranje strategije poduzeća, uvođenje nagrađivanja na osnovu njihovih postignuća, pružanje prilike za rast, razvoj i napredovanje u karijeri te uključivanje vanjskih menadžera na način da sudjeluju na sastancima na kojima inače sudjeluju samo članovi obitelji.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Alpeza M.(2012); Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere?; (Internet), raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/news/Alpeza%20Obiteljske%20vrtke%202012.pdf>, (06.11.2015.)

### 4.3.1. Prednosti vanjskih menadžera

Uvođenje vanjskih menadžera ima niz prednosti. To je prvenstveno posjedovanje kvaliteta lidera koje poduzeće treba sljedećih tri do pet godina. Osim toga, njihovo iskustvo rada u korporaciji pomaže profesionalizaciji poduzeća te služi kao podrška uvođenju novih generacija. Oni posjeduju specifična komplementarna znanja te vanjski menadžer može mlađim generacijama u obiteljskom poduzeću biti i mentor te ih na osnovu svoga iskustva podučiti novim znanjima i načinima vođenja poslovanja.

Vanjski menadžeri svojim racionalnim i profesionalnim pristupom poslovanju mogu unaprijediti tvrtku i nadoknaditi propuste koji su se dogodili dok se poduzeće vodilo isključivo u obitelji. Većina uspješnih stranih poduzeća, prema istraživanju Financial Timesa<sup>25</sup>, uspješno preživljavaju na tržištu, osim zbog uspješnog proizvoda, i zbog spremnosti zapošljavanja menadžera koji nisu iz obitelji i pravovremenog isključivanja članova obitelji iz poslovanja.

Međutim, za tvrtku dovođenje vanjskog menadžera može biti dvosjekli mač. Koji su rizici, kako platiti vanjskog stručnjaka, kako ga motivirati i zadržati ga, neka su od pitanja na koja obiteljsko poduzeće mora dati odgovor. Menadžeri koji nisu iz obitelji nisu dovoljno motivirani jer često nemaju prilike za razvoj karijere, a osim toga često ni radna mjesta nisu dobro definirana.

Ključ uspjeha jest pronaći čovjeka s vrijednostima i kulturom sličnima obitelji koja je vlasnica biznisa i koji ima komplementarni set vještina, znanja i iskustava. Osim povjerenjem može ih se motivirati definiranom odgovornošću i mogućnošću napredovanja. Fiktivne dionice kojima se zaposleniku ugovorom jamči udio u budućoj dobiti bez prijenosa vlasništva jedan su od alata kojima se može motivirati vanjskog menadžera.

---

<sup>25</sup> Kardum K. (2010); Uzmite vanjskog menadžera, nećete pogriješiti, (Internet), raspoloživo na: <http://limun.hr/main.aspx?id=568574> (07.11.2015.)

## 5. UZROCI NEUSPJEHA OBITELJSKOG POSLOVANJA

Poduzeća, sukladno svojim mogućnostima sposobnosti prilagođavanja promjenama u okolini te razvoja svojih komparativnih prednosti, propadaju ili pak se uzdižu. Budući da specifičnost obiteljskog poduzeća predstavlja različitosti interesa obitelji i interesa poduzeća u tako jedinstvenom sustavu poslovanja, treba obratiti pozornost i usmjeriti je utvrđivanju suštine obiteljskog poslovanja, njegove strukture i prirode.<sup>26</sup> Teško je pronaći ravnotežu između ciljeva obitelji i poduzeća.

S druge strane, kod odluka u poslovanju, mi možemo pokušati biti racionalni kod prosudbi, no moramo biti svjesni da u određenom trenutku, u slučaju povećanja našeg poslovanja, moramo razmotriti mogućnost prepuštanja vođenja poslovanja vanjskom menadžeru. On kao profesionalac ulazi u to radi posla i osobno ga toliko ne zanima što se događa ili će se dogoditi s nasljednicima. Njihova stručnost je izuzetno važna. Kad govorimo o malim tvrtkama, koje primjerice imaju tri do pet zaposlenika, naravno, oni ih neće angažirati jer im se to ne isplati. No čim se neka veličina preraste, bilo u realizaciji posla ili broju zaposlenika, bilo bi dobro angažirati ih. Neobiteljski manageri su fleksibilni, predani viziji tvrtke i usmjereni određenom zadatku, a takav čovjek je uvijek potreban.<sup>27</sup>

U čitavom je tom procesu zasigurno najvažnije jasna komunikacija, izražavanje želja, iskazivanje povjerenja i izbjegavanje nesigurnosti. Ako je to potrebno, poslovanje se može prepustiti i vanjskom menadžeru što je već i unaprijed navedeno. Mnogi pogriješe baš zbog toga jer se boje prepustiti svoj posao nepoznatoj osobi, no u mnogim slučajevima to se pokazuje najboljim rješenjem. U svakom trenutku treba imati na umu zahtjeve koje budućnost postavlja pred poslovanje. Obiteljska se poduzeća trebaju dobro pripremiti i imati na umu promjene koje nastaju u svakoj dimenziji takvog poslovanja.

---

<sup>26</sup> Kružić, D. (2004); Obiteljski biznis; RRIF plus, Zagreb; str. 63

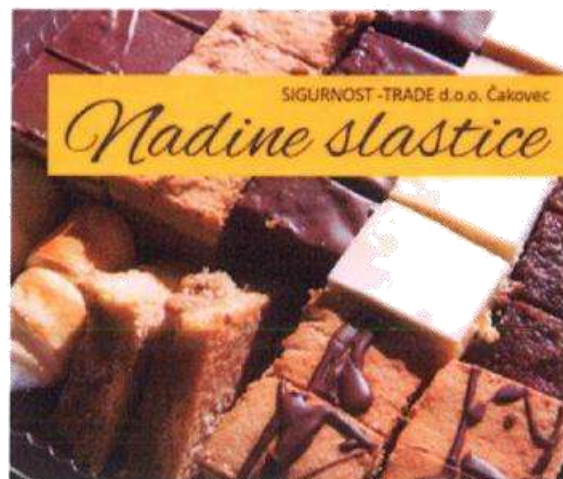
<sup>27</sup> <http://www.poduzetnistvo.org/news/obiteljske-tvrtke-zdraviji-su-oblik-poduzetnistva>  
(16.02.2016.)

Razumljivost tih zahtjeva mogu povećati održivost poduzeća i doprinijeti povećanju blagostanja, kako samoj obitelji tako i zajednici u kojoj ona djeluje.

## 6. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA SIGURNOST-TRADE D.O.O. – „NADINE SLASTICE“

### 6.1. O PODUZEĆU

Sigurnost-Trade d.o.o., odnosno „Nadine Slastice“ jest malo obiteljsko poduzeće koje je nadvladalo sve životne zapreke i uspješno se uzdiže. To je poduzeće koje je osnovano 1995. godine. Od prvotne djelatnosti koja se obavljala u ovom poduzeću, prošle je godine, vlasnica, direktorica obiteljske radionice odlučila uzeti stvar u svoje ruke i počela s proizvodnjom slastičarskih proizvoda i kolača.



Slika 6. Nadine Slastice

Izvor: <http://www.mnovine.hr/vijesti/medijmurje/drustvo/sa-52-godine-nada-farkas-ostvarila-svoj-san:-otvorila-radionicu-kolaca>

Gđa. Nada Farkaš sa svoje je 52. godine odlučila ostvariti svoj mladenački san. Nadine slastice, nalazi se u Međimurju, najsjevernijem dijelu Hrvatske. U Čakovcu, u ulici Tome Masaryka pri centru grada. Nakon što je gđa. Nada ostala bez posla i nije znala kud i kamo bi pošla, sada živi svoj san. U svojoj kućnoj radinosti, ona radi domaću tjesteninu: mlince, krpice za juhu i široke rezance.... Peče kolače svih vrsta. Bilo moderne, starinske, čak je i sačuvala stare recepte kremšnita, šampita i zagrebačkih kocki. Iz njene pećnice doista izlazi aromatična para puna mirisa vanilije, čokolade i ostalih aromatskih opijuma. Oblikuju se svakakve torte po želji. Bilo da su to obične okrugle, srolike torte, na jedan, dva, tri, pet katova. Ukrašavaju se šlagom, kremom, cvijećem, trakama i trakicama i sve to po izboru kupca. Naprosto, gđa. Nada, puna života i elana trči po radnji od pećnice do hladnjaka, od pekmeza i voća do maka i lješnjaka. Krajnji proizvod svega – fini i predivni domaći kolači što raduje nju, njenu obitelj, a naravno i njene kupce.



SLIKA 7. Torta Sigurnost-trade d.o.o.

Izvor: Autorica

## 6.2. POVIJEST OBITELJSKOG PODUZEĆA

Obiteljsko poduzeće Sigurnost-trade d.o.o. jest poduzeće koje je u prosincu 1995. godine osnovano na trgovačkom sudu u Varaždinu sa osobnim uloženim temeljnim kapitalom u iznosu od 20.000,00 kn. Poduzeće je prema nacionalnim klasifikacijama djelatnosti upisala različite, pomalo i nespojive djelatnosti, a to su:

- popravak električnih aparata za kućanstvo
- uzgoj usjeva i uzgoj stoke, peradi i ostalih životinja (mješovita proizvodnja)
- proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda
- obrada podataka
- tehničko ispitivanje i analiza
- inženjering, marketing i konzalting u zaštiti od požara i zaštiti na radu
- računovodstveni i knjigovodstveni poslovi
- kupnja i prodaja robe
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- gradnja, održavanje, rekonstrukcija i uklanjanje građevine te nadzor nad gradnjom
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane
- pripremanje i usluživanje pića i napitaka
- pružanje usluga smještaja
- pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja i opskrba tom hranom

- proizvodnja proizvoda od metala, plastike i gume sa elektroničkim dijelovima.<sup>28</sup>

Na početku svog djelovanja, obiteljsko poduzeće, pod vodstvom direktora Besedić Željka, bavilo se inženjeringom, konzultingom, marketingom i ispitivanjem u zaštiti od požara i zaštiti na radu. Kroz godine rada poslovanje je padalo i na posljetku iako se poduzeće nije zatvorilo, ugasilo, rad u njemu je prestao. Držeći tako poslovanje neaktivnim, gđa. Nada je kako sama kaže radila svugdje i nigdje. Već od mladosti od kako je završila srednju školu za kuharicu, sanjala je kako će jednog dana imati „nešto svoje“ i uživati radeći ono što voli. Spletom životnih okolnosti, završila je u slastičarstvu. Nakon što se njezin posljednji poslodavac umirovio, nije znala kud bi ni kamo, no nije se prestala boriti. Uz bolesnog muža i dvoje djece, koji su već bili odrasli, odlučila je da će pokrenuti svoj vlastiti posao, ponovo, uz ono što voli. S obzirom da je u tom trenutku Hrvatski zavod za zapošljavanje davao poticaje za samozapošljavanje, ona je tu vidjela svoju priliku i iskoristila je. Posao je pokrenula u svojoj 52. godini života. Na početku je sve radila sama i uživala ispunjavajući želje svojih kupaca, naročito onih najmlađih. Danas s njom rade i njena djeca, te snaha Gordana.

### 6.3. POSLOVANJE PODUZEĆA

Obiteljsko je poduzeće brzo uzelo zamah i privuklo mnoštvo zadovoljnih kupaca što se odražava i na financijski dio poslovanja. U nastavku rada, prikazat će se posljednji financijski izvještaji poslovanja, financijski izvještaji za 2014. godinu.

Financijski izvještaji sastavljaju se sukladno odredbama Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja, koje je, u Narodnim novinama 134/15, objavio Odbor za standarde financijskog izvještavanja, propisanim kao okvirom

---

<sup>28</sup> <http://www.poslovna.hr/lite/sigurnost-trade/345364/subjekti.aspx> (17.02.2016.)

financijskog izvještavanja temeljem odredbi Zakona o računovodstvu.<sup>29</sup> Kod njihova sastavljanja primjenjuje se načelo povijesnog troška, a prikazani su u kunama.

### 6.3.1. FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI PODUZEĆA SIGURNOST-TRADE D.O.O.

Za početak, prikazat će se bilanca. Jedan od pet financijskih izvještaja koje trgovačka društva obavezno godišnje sastavljaju. Ona nam pokazuje financijski položaj društva, imovnu kojom ona raspolaže, svoje obveze te kapital.

Tablica 4. Bilanca poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

<b>BILANCA</b>			
<b>stanje na dan 31.12.2014.</b>			
<b>Obveznik: SIGURNOST - TRADE D.O.O.O</b>			
<b>Naziv pozicije</b>	<b>AOP oznaka</b>	<b>Prethodno razdoblje</b>	<b>Tekuće razdoblje</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>001</b>	0	0
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+020+029+033)</b>	<b>002</b>	39.529	37.001
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)</b>	<b>003</b>	8.715	8.092
1. Izdaci za razvoj	<b>004</b>	0	0
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	<b>005</b>	8.715	8.092
3. Goodwill	<b>006</b>	0	0
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	<b>007</b>	0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	<b>008</b>	0	0
6. Ostala nematerijalna imovina	<b>009</b>	0	0

<sup>29</sup> Zakon o računovodstvu; pročišćeni tekst zakon; NN 78/15, 134/15  
(Dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>)



II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)	<b>010</b>	30.814	28.909
1. Zemljište	<b>011</b>	0	0
2. Građevinski objekti	<b>012</b>	0	0
3. Postrojenja i oprema	<b>013</b>	0	0
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	<b>014</b>	30.814	28.909
5. Biološka imovina	<b>015</b>	0	0
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	<b>016</b>	0	0
7. Materijalna imovina u pripremi	<b>017</b>	0	0
8. Ostala materijalna imovina	<b>018</b>	0	0
9. Ulaganje u nekretnine	<b>019</b>	0	0
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (021 do 028)	<b>020</b>	0	0
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	<b>021</b>	0	0
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	<b>022</b>	0	0
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	<b>023</b>	0	0
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	<b>024</b>	0	0
5. Ulaganja u vrijednosne papire	<b>025</b>	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	<b>026</b>	0	0
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	<b>027</b>	0	0
8. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	<b>028</b>	0	0
IV. POTRAŽIVANJA (030 do 032)	<b>029</b>	0	0
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	<b>030</b>	0	0
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	<b>031</b>	0	0
3. Ostala potraživanja	<b>032</b>	0	0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	<b>033</b>	0	0
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (035+043+050+058)</b>	<b>034</b>	27.856	17.894
I. ZALIHE (036 do 042)	<b>035</b>	6.134	1.870
1. Sirovine i materijal	<b>036</b>	6.040	1.828
2. Proizvodnja u tijeku	<b>037</b>	0	0
3. Gotovi proizvodi	<b>038</b>	94	42
4. Trgovačka roba	<b>039</b>	0	0
5. Predujmovi za zalihe	<b>040</b>	0	0

6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	041	0	0
7. Biološka imovina	042	0	0
<b>II. POTRAŽIVANJA (044 do 049)</b>	<b>043</b>	17.063	13.514
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	044	0	0
2. Potraživanja od kupaca	045	17.014	13.514
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	046	0	0
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	047	0	0
5. Potraživanja od države i drugih institucija	048	49	0
6. Ostala potraživanja	049	0	0
<b>III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (051 do 057)</b>	<b>050</b>	0	0
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	051	0	0
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	052	0	
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	053	0	0
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	054	0	0
5. Ulaganja u vrijednosne papire	055	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	056	0	0
7. Ostala financijska imovina	057	0	0
<b>IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI</b>	<b>058</b>	4.659	2.510
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>059</b>	0	0
<b>E) UKUPNO AKTIVA (001+002+034+059)</b>	<b>060</b>	67.385	54.895
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>061</b>	0	0
<b>PASIVA</b>			
<b>A) KAPITAL I REZERVE (063+064+065+071+072+075+078)</b>	<b>062</b>	6.822	8.400
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	063	18.862	18.862
II. KAPITALNE REZERVE	064	0	0
III. REZERVE IZ DOBITI (066+067-068+069+070)	065	0	0
1. Zakonske rezerve	066	0	0
2. Rezerve za vlastite dionice	067	0	0
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	068	0	0
4. Statutarne rezerve	069	0	0
5. Ostale rezerve	070	0	0

IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	071	0	0
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (073-074)	072	-13.441	-12.040
1. Zadržana dobit	073	0	0
2. Preneseni gubitak	074	13.441	12.040
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (076-077)	075	1.401	1.578
1. Dobit poslovne godine	076	1.401	1.578
2. Gubitak poslovne godine	077	0	0
VII. MANJINSKI INTERES	078	0	0
<b>B) REZERVIRANJA (080 do 082)</b>	079	0	0
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	080	0	0
2. Rezerviranja za porezne obveze	081	0	0
3. Druga rezerviranja	082	0	0
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE (084 do 092)</b>	083	19.602	2.402
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	084	0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	085	19.602	2.402
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	086	0	0
4. Obveze za predujmove	087	0	0
5. Obveze prema dobavljačima	088	0	0
6. Obveze po vrijednosnim papirima	089	0	0
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	090	0	0
8. Ostale dugoročne obveze	091	0	0
9. Odgođena porezna obveza	092	0	0
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE (094 do 105)</b>	093	40.961	44.093
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	094	0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	095	0	0
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	096	0	0
4. Obveze za predujmove	097	0	0
5. Obveze prema dobavljačima	098	8.535	11.554
6. Obveze po vrijednosnim papirima	099	0	0
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	100	0	0

8. Obveze prema zaposlenicima	101	4.736	5.875
9. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	102	4.629	3.454
10. Obveze s osnove udjela u rezultatu	103	0	0
11. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	104	0	0
12. Ostale kratkoročne obveze	105	23.061	23.210
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>106</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA (062+079+083+093+106)</b>	<b>107</b>	<b>67.385</b>	<b>54.895</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>108</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DODATAK BILANCI (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani financijski izvještaj)</b>			
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>			
1. Pripisano imateljima kapitala matice	109	0	0
2. Pripisano manjinskom interesu	110	0	0
Napomena 1.: Dodatak bilanci popunjavaju poduzetnici koji sastavljaju konsolidirane financijske izvještaje.			

IZVOR: Autorica (prema GFI-ju za 2014. godinu predanom Fini za javnu objavu)

U prvom djelu bilance nalazi se aktiva, koja prikazuje imovinu poduzeća. Ona se sastoji od osnovnih i obrtnih sredstava, odnosno dugotrajne i kratkotrajne imovine. U drugom su dijelu, dio pasive, prikazani kapital i obveze.

Kao što se vidi u bilanci, usporedno gledajući 2013. godinu sa 2014. godinom, zbog amortizacije dugotrajne imovine, vrijednost iste se smanjuje s obzirom na prethodnu godinu. Povećanom proizvodnjom te ujedno i prodajom, zalihe su se također smanjile.

U nastavku se prikazuje Račun dobiti i gubitka koji prikazuje financijsku uspješnost poslovanja. U njemu su vidljivi svi prihodi, rashodi i financijski rezultat u određenom vremenskom razdoblju.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Žager K., Žager L., Tušek B., Vašiček V. (2007.); Osnove računovodstva; Računovodstvo za neračunovođe; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika; Zagreb; str. 94

Tablica 5. Račun dobiti i gubitka poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>			
u razdoblju 01.01.2014. do 31.12.2014.			
Obveznik: SIGURNOST - TRADE D.O.O.			
Naziv pozicije	AOP oznaka	Prethodna godina	Tekuća godina
1	2	3	4
<b>I. POSLOVNI PRIHODI (112+113)</b>	<b>111</b>	243.821	210.410
1. Prihodi od prodaje	112	229.996	192.921
2. Ostali poslovni prihodi	113	13.825	17.489
<b>II. POSLOVNI RASHODI (115+116+120+124+125+126+129+130)</b>	<b>114</b>	242.073	208.142
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	115	-807	-557
2. Materijalni troškovi (117 do 119)	116	162.282	125.883
a) Troškovi sirovina i materijala	117	110.978	81.245
b) Troškovi prodane robe	118	0	0
c) Ostali vanjski troškovi	119	51.304	44.638
3. Troškovi osoblja (121 do 123)	120	72.024	73.186
a) Neto plaće i nadnice	121	49.513	47.991
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	122	13.008	14.621
c) Doprinosi na plaće	123	9.503	10.574
4. Amortizacija	124	252	2.528
5. Ostali troškovi	125	6.046	7.102
6. Vrijednosno usklađivanje (127+128)	126	0	0
a) dugotrajne imovine (osim financijske imovine)	127	0	0
b) kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)	128	0	0
7. Rezerviranja	129	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	130	0	0
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 136)</b>	<b>131</b>	15	12
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s	132	15	12

povezanim poduzeticima			
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzeticima i drugim osobama	133	0	0
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa	134	0	0
4. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	135	0	0
5. Ostali financijski prihodi	136	0	0
<b>IV. FINANIJSKI RASHODI (138 do 141)</b>	<b>137</b>	<b>12</b>	<b>308</b>
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzeticima	138	0	0
2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzeticima i drugim osobama	139	12	308
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	140	0	0
4. Ostali financijski rashodi	141	0	0
<b>V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>	<b>143</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI</b>	<b>144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI</b>	<b>145</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IX. UKUPNI PRIHODI (111+131+142 + 144)</b>	<b>146</b>	<b>243.836</b>	<b>210.422</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI (114+137+143 + 145)</b>	<b>147</b>	<b>242.085</b>	<b>208.450</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (146-147)</b>	<b>148</b>	<b>1.751</b>	<b>1.972</b>
1. Dobit prije oporezivanja (146-147)	149	1.751	1.972
2. Gubitak prije oporezivanja (147-146)	150	0	0
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>151</b>	<b>350</b>	<b>394</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)</b>	<b>152</b>	<b>1.401</b>	<b>1.578</b>
1. Dobit razdoblja (149-151)	153	1.401	1.578
2. Gubitak razdoblja (151-148)	154	0	0
<b>DODATAK RDG-u (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani financijski izvještaj)</b>			
<b>XIV. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>			

1. Pripisana imateljima kapitala matice	155	0	0
2. Pripisana manjinskom interesu	156	0	0
<b>IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjava poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)</b>			
<b>I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (= 152)</b>	<b>157</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA (159 do 165)</b>	<b>158</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	159	0	0
2. Promjene revalorizacijskih rezervi dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	160	0	
3. Dobit ili gubitak s osnove ponovnog vrednovanja financijske imovine raspoložive za prodaju	161		
4. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite novčanog toka	162		
5. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite neto ulaganja u inozemstvu	163		
6. Udio u ostaloj sveobuhvatnoj dobiti/gubitku pridruženih poduzetnika	164		
7. Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	165		
<b>III. POREZ NA OSTALU SVEOBUHVAATNU DOBIT RAZDOBLJA</b>	<b>166</b>		
<b>IV. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (158-166)</b>	<b>167</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (157+167)</b>	<b>168</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DODATAK Izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani financijski izvještaj)</b>			
<b>VI. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>			
1. Pripisana imateljima kapitala matice	169	0	0
2. Pripisana manjinskom interesu	170	0	0

IZVOR: Autorica (prema GFI-ju za 2014. godinu predanom Fini za javnu objavu)

U računu dobiti i gubitka prikazani su poslovni, financijski i izvanredni prihodi i rashodi. Veliku većinu poslovnih prihoda poduzeća čine poslovni prihodi, odnosno prihodi od prodaje. Oni od 210.422 prihoda čine 192.921 tisuću kn. U rashodima,

veći dio čine poslovni rashodi. Njihov ukupni iznos dijelimo na materijalne troškove, troškove osoblja, amortizaciju i ostale troškove. S obzirom da su poslovni prihodi veći od rashoda, kažemo da je Sigurnost-trade d.o.o. ostvario poslovnu dobit. Neto dobit poduzeća iznosi 1.578 kn. Kako bi dobili zapravo ostvarenu, tzv. neto dobit moramo oduzeti iznos poreza na dobit u iznosu od 20% već dobivene bruto dobiti.

$$\text{BRUTO DOBIT} \times 20\% = \text{POREZ NA DOBIT}$$

$$\text{BRUTO DOBIT} - \text{POREZ NA DOBIT} = \text{NETO DOBIT.}^{31}$$

Ako to isto izračunamo prema računu dobiti i gubitka za obiteljsko poduzeće Sigurnost-trade d.o.o. dobijemo:

$$1.972,31 \times 20\% = 394,46$$

$$1.972,31 - 394,46 = 1.577,85.$$

Iz čega zaključujemo da je njihova bruto dobit, odnosno dobit prije oporezivanja 1.972,31 kn. Porez na dobit, koju poduzeće mora platiti u državni proračun jest 394,46 kn, a neto dobit, tj. dobit nakon oporezivanja, iznosi 1.577,85 kn.

### **6.3.2. SWOT-TOWS ANALIZA OBITELJSKOG PODUZEĆA SIGURNOST-TRADE D.O.O.**

Kako bi se dublje analizirala trenutna situacija poduzeća na tržištu koristila se SWOT analiza. SWOT analiza jest zapravo interna i eksterna analiza poduzeća koja se temelji na analiziranju unutarnjih snaga i slabosti i vanjskih prilika i prijetnji poduzeća. Dobro ju je koristiti kako bi se dobile informacije koje će pomoći u daljnjem donošenju odluka (definiranju misije i vizije, budućih ciljeva i naposljetku najbolje strategije koja će poduzeće dovesti do ostvarenja njenih ciljeva).<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika (2015); Zakon o računovodstvu i porezne aktualnosti; RiF; Zagreb; str. 41.

<sup>32</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999); Poslovna organizacija; Informator; Zagreb; str. 73.



## Kratak opis poduzeća za svrhu obrade SWOT analize

Kako je vlasnica poduzeća, ujedno i njegova direktorica, gđa. Nada Farkaš dugo godina radila u toj struci, možemo reći da ima dugogodišnje iskustvo u tome. Kako bi njeni proizvodi, slastice bile što bolje i kako bi one zadovoljile kupce, svakodnevno se dobavljaju svježje namirnice za njihovu izradu. Pri tome i njihova je kvaliteta na najvišoj razini. S obzirom da su smješteni u samom centru grada Čakovca, nema čovjeka kojeg ne mame predivni šareni kolačići koji vire iz izloga njenog dućana.

S obzirom da je to poduzeće, koje je pri početku rada kupilo strojeve od tvornice koja se zatvarala, strojevi su zastarjeli i bilo bi dobro da se nabave novi. No financijski položaj obitelji, za sad, nije toliko dobar da bi bili u mogućnosti to ostvariti. Naročito zbog svakodnevnih visokih troškova. Kako bi situacija bila još bolja, a oni poznatiji, bez ograničavanja na našu županiju, trebalo bi poraditi na marketingu i reklamama.

Zbog svakodnevnih događanja, rođendana, privih pričesti, firmi, svadbi i raznoraznih godišnjica, potražnja je velika te se pruža mogućnost povećanja i proširenja djelatnosti. Trebalo bi poraditi i na inovacijama već postojećih proizvoda. U današnje vrijeme, pogotovo mlade, privlače moderne varijante „slatkiša“, no bez sumnje, ova kreativna i radišna obitelj sigurno će se pobrinuti i o tome.

Tablica 6. SWOT analiza poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka kvaliteta proizvoda</li> <li>- dobar imidž poduzeća</li> <li>- dobra lokacija</li> <li>- dugogodišnje poslovno iskustvo</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slab financijski položaj</li> <li>- zastarjeli strojevi</li> <li>- visoki troškovi</li> <li>- nedostatak marketinških vještina</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Širenje djelatnosti</li> <li>- Velika potražnja na postojećem tržištu</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promjena navika i zahtjeva potrošača</li> <li>- Ulazak novih konkurenata</li> </ul>

IZVOR: Autorica

S obzirom da sama SWOT analiza ne može prikazati povezanost između pojedinih tih unutarnjih i vanjskih segmenata, upotrebljava se TOWS matrica. Ona pomaže identificirati veze između snaga, slabosti, prilika i prijetnji i na tim odnosima daje osnovu za formuliranje daljnje strategije.<sup>33</sup> Pokazuje nam kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se poduzeće suočava, možemo suprotstaviti unutarnjim snagama i slabostima a da bi za rezultat dobili četiri skupa alternativnih strategija.

U nastavku rada prikazuje se cjelokupna SWOT - TOWS matrica za poduzeće Sigurnost-trade d.o.o. Strategije će se temeljiti na pregledavanju prikladnih kombinacija s liste koje su bile konstruirane za snage, slabosti, prilike i prijetnje.

<sup>33</sup> Buntak K., Droždek I, Sesar V. (2013); Poslovno upravljanje; Zbirka zadataka, praktikum; Veleučilište u Varaždinu; Varaždin; str. 39

Tablica 7. TOWS matrica poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

	Snage (S)	Slabosti (W)
	<p>Visoka kvaliteta proizvoda</p> <p>Dobar imidž poduzeća</p> <p>Dobra lokacija</p> <p>Dugogodišnje poslovno iskustvo</p>	<p>Slab financijski položaj</p> <p>Zastarjeli strojevi</p> <p>Visoki troškovi</p> <p>Nedostatak marketinških vještina</p>
<p>Prilike (O)</p> <p>Širenje djelatnosti</p> <p>Velika potražnja na postojećem tržištu</p>	<p>MAX-MAX</p> <p>Zbog dobrog imidža poduzeća, kvalitetnih proizvoda i dobre postojeće lokacije koja omogućuje napredak obiteljskog poduzeća trebalo bi proširiti asortiman i povećati djelatnost čime će se odmah povećati i prodaja te shodno time i profit.</p>	<p>MIN-MAX</p> <p>Kako bi se djelatnost mogla proširiti potrebno je korigirati troškove tako da se raspoloživi resursi iskoriste što je više moguće sa što manje troškova, a daljnjim proširenjem, povećanjem prodaje i dobiti, zamijenit će se zastarjeli strojevi i postupno povećavati financijska moć</p>
<p>Prijetnje (T)</p> <p>Promjena navika i zahtjeva potrošača</p> <p>Ulazak novih konkurenata</p>	<p>MAX-MIN</p> <p>Treba se zadržati postojeći dobar imidž i kvaliteta proizvoda na koje su kupci navikli kako bi zadržali postojeće i privukli nove kupce te nadolazeći konkurenti ne bi bili bolji od nas.</p>	<p>MIN-MIN</p> <p>Smanjiti troškove, uz jednaku kvalitetu proizvoda, kako bi zadržali postojeće kupce u nemogućnosti da ih budući konkurenti pridobu. Prema mogućnostima poboljšati ili zamijeniti stare strojeve.</p>

IZVOR: Autorica

U unaprijed navedenoj SWOT-TOWS matrici vidimo kako se moguća rješenja nude u četiri alternativne strategije. To su MAX-MAX strategija, MAX-MIN strategija, MIN-MAX i MIN-MIN strategija.

Prva strategija nam govori kako da se postojećim snagama iskoriste prilike. S obzirom da je poduzeće već stvorilo dobru reputaciju među kupcima proizvodeći kvalitetne proizvode moguće je širenje djelatnosti. Proširujući svoj asortiman privuklo bi se još više kupaca, prodaja će porasti što će opet dovesti do povećanja profita.

Strategija MAX-MIN jest strategija kod koje koristimo svoje snage da bi se suočili s prijeljama. Ona govori o tome da je polazište svega zadržavanje dobrog imidža i kvalitete proizvoda. S time će im postojeći kupci ostati vjerni, a konkurencija koja će doći neće im moći konkurirati.

Kako bi iskoristili mogućnosti koje nam se pružaju, treba izbjeći li smanjiti postojeće slabosti poduzeća. O tome nam govori treća, odnosno MIN-MAX strategija. U slučaju obiteljskog poduzeća Sigurnost-trade d.o.o. postojeći, raspoloživi resursi trebali bi se iskoristiti najbolje što mogu, uz što manje troškove, a tako ostvarenim profitom, postupno će se kupovati i mijenjati zastarjeli strojevi i kroz dugoročno razdoblje povećavati financijska moć.

MIN-MIN strategija pak nam govori kako pomoću ove strategije minimizirati svoje slabosti i izbjeći opasnosti. Zadržavajući kvalitetu svojih proizvoda uz smanjenje postojećih troškova, poduzeće Sigurnost-trade d.o.o. moći će izbjeći opasnost od gubljenja postojećih kupaca te mogućnosti da novi, nadolazeći konkurenti „otmu“ iste svojom kvalitetom.

Upravo kroz ovakvu analizu, koristeći jednostavne tabele s relevantnim područjima, svako poduzeće može se usmjeriti na ona područja na kojima ono jest jako. Tamo gdje leže njihove najveće mogućnosti. Tako i ovo obiteljsko poduzeće koje se trenutno nalazi na uzlaznoj putanji svog dugog životnog vijeka.

#### **6.4. UKLJUČENOST U POSLOVANJE I PERSPEKTIVA OBITELJSKOG PODUZEĆA SIGURNOST-TRADE D.O.O.**

Kao što je navedeno, poslovanje opisanog obiteljskog poduzeća pokrenula je gđa Nada. Na početku, ona je radila sama i davala sve od sebe kako bi njen posao išao u najboljem mogućem smjeru. Uspjela je. Danas s njom rade i njena djeca i snaha Gordana. Međusobno se usklađuju i odlično funkcioniraju. S obzirom da je trenutno ovo obiteljsko poduzeće još u uzletu i takoreći mlado, nesazrelo, nadaju se da će u budućnosti posao „cvasti“ i da će se moći proširiti. Kako kažu, slažu se odlično, a mladi dio obitelji ustraje na činjenici da nastavi putem koji je započela njihova majka.

Za sad o raspodjeli i nasljeđivanju ne razmišljaju i smatraju kako im profesionalni menadžer još ne treba. Naravno, ne isključuju pomisao na to bude li sve išlo kako treba, prema zacrtanim planovima i određenim ciljevima.

Direktorica poduzeća gđa. Nada Farkaš kaže: „Svjesni smo činjenice i teškoće funkcioniranja na obiteljskoj i poslovnoj sferi. Jedini način da se to uskladi i da funkcionira jest da se puno razgovara. Da svaki pojedinac kaže svoje mišljenje, daje i izlaže svoje ideje, a naravno ponekad i kudi druge. Nažalost, puno je izazova u obiteljskim biznisima svugdje, a u Hrvatskoj baš i nema svjesnosti o važnosti obiteljskih tvrtki. Kao i u puno drugih slučajeva, na pojedincima ostaje da prepoznaju prijetnje koje ih vrebaju, odnosno da procijene koliko žele ulagati u sebe, svoj posao i ostale članove tima, bez obzira jesu li članovi obitelji ili zaposlenici bez rodbinskih veza.“

## 7. BUDUĆNOST OBITELJSKIH PODUZEĆA

Obiteljska poduzeća čine vrlo važan i neizbježan faktor gospodarstva svake zemlje. U Hrvatskoj više od 50% zaposlenih proizlazi iz takvih tvrtki što i samo po sebi dokazuje o kako se važnom i jakom subjektu radi. U strukturi gospodarstva ona su jako važna, ali jedinstvenost interakcije vlasništva kao i upravljanje u velikoj su mjeri zanemarene.

Obiteljska poduzeća diljem svijeta pa tako i kod nas, svakodnevno se suočavaju s teškim izazovima i prijetnjama koje trebaju prevladati. Najveći izazovi jesu sve veća konkurencija i pad profitabilnosti. Takvi bi izazovi mogli ograničiti potencijal poduzeća. U ključnom se trenutku svako od njih mora odlučiti između „borbe“ za opstanak i prilagođavanje svog poslovanja kako bi mogli zauzeti svoje mjesto među konkurentima ili s druge strane odabrati odluku prodaje dijela ili u najgorem slučaju, cijelog poduzeća.

Proaktivno i brzo donošenje odluka, dugoročna vizija te obiteljske vrijednosti i kultura jesu mogućnosti koje obiteljsko vlasništvo već u startu razlikuje od drugih poslovnih organizacija. Već sama posebnost obiteljskog poduzeća jest u tome što ima dvije mogućnosti rješavanja i prevladavanja teškoća.

Jedna od mogućnosti za iskorištavanje nadolazećih prilika jest uvođenje nove generacije članova obitelji na upravljačkim pozicijama ili pak angažiranje profesionalnog menadžera, čime u svoje poslovanje unose nova znanja i specifične vještine.

U većini slučajeva obiteljska poduzeća ispred sebe postavljaju vrlo visoke poslovne ciljeve, iako mnogo puta nisu dovoljno spremna ni u mogućnosti iste ostvariti. Neki prioriteti koji bi se morali uvažavati kod zadavanja istih jesu razvoj snažne poslovne strategije, primjena jakih mehanizama upravljanja te

maksimizacija konkurentskih prednosti koju nudi jedinstvena snaga obiteljskih poduzeća.<sup>34</sup>

U slučaju dobre upravljačke strukture lakše je ostvariti jasnu komunikaciju i donositi dobre poslovne odluke. S druge strane tako se smanjuje rizik budućih poteškoća.

Iako su obiteljska poduzeća, što se tiče obiteljskih poslovanja, jako optimistična, svjesni su kako postoji značajan broj problema koje pri tome trebaju prevladati i kojima moraju moći upravljati. Najveća zabrinutost povezuje se na konkurenciju, zapošljavanje, zadržavanje talenta i profitabilnosti. S druge strane, nasljeđivanje takvog poslovanja, njenog upravljanja i samog vlasništva jest dugotrajan proces. Priprema i izobrazba nasljednika bi trebala u takvom slučaju započeti puno prije kako bi do tog trenutka ona bila sposobna za preuzimanje i upućena u svaki dio njenog poslovanja. Već tradicionalna u obiteljskim poduzećima jest i čvrsta obiteljska kontrola.

Obiteljska poduzeća današnjice, bez obzira na sve, još uvijek imaju veliko povjerenje u gospodarstvo i napredak u svim ključnim pokazateljima uspješnosti poslovanja. Tu uključujemo prihode, broj zaposlenih te inozemno poslovanje. S obzirom na takav stav i razmišljanje, pruža nam se solidna osnova da možemo pozitivno gledati na budućnost obiteljskog poslovanja.

---

<sup>34</sup> Europski barometar obiteljskih poduzeća (2015); Odlučni uspjeti; IV. Izdanje; Zagreb; str 3

## ZAKLJUČAK

Današnje ekonomije nezamislive su bez poduzetnika i poduzetništva. Upravo u turbulentnim ekonomskim vremenima kao što su danas, gdje se u vremenima neizvjesnosti traži brza tranzicija u poslu, mali poduzetnici su najveće bogatstvo svake nacionalne ekonomije. Iako odnos države u našoj nacionalnoj ekonomiji prema poduzetništvu nije postavljen na bazi partnerstva i uvažavanja, već oštro, morati će doći vrijeme da se prema ovom obliku poduzetništva svi odnose sa poštovanjem. Upravo tako funkcioniraju zdrave ekonomske nacije.

U ovom radu govorilo se o obiteljskom poslovanju. Obiteljsko poduzeće predstavlja najčešću formu udruživanja i upravljanja poslovanjem u svijetu gdje glavne uloge imaju osnivači (muškarac ili žena), sinovi, kćeri, priženjeni i neobiteljski radnici. Kako je to u teoriji, prikazano je kroz poglavlje 2. gdje je napravljen jedan teorijski presjek od definiranja obiteljskog poduzeća, preko razlika, prednosti i nedostataka istog.

Pod prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode: obiteljska povezanost i želja očuvanja stečenog, osjećaj pripadnosti, povjerenje, pouzdanost i ponos, spremnost obitelji na odricanja u svrhu 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, naglašavanje kvalitete s ciljem očuvanja tradicije, vođenje brige o pruženim vrijednostima kupcu i otvorenija komunikacija.

S druge strane, najčešće navođeni nedostaci obiteljskog poduzeća jesu: članovi obitelji ujedno su i izvršitelji obiteljskog posla, što može dovesti do neprofesionalnosti. Povezanost članova u biznisu nije bazirana na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, visoka rizičnost poslovanja kojoj su izloženi svi članovi obitelji, te moguća pojava latentnog nezadovoljstva članova obitelji, razmirica, sukoba pa čak i



raspada obitelji u slučaju krize. Ponešto je rečeno i o odnosima i ulogama, te strukturama obiteljskog poduzeća.

Kao jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća nameće se pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Da je to složen i kompliciran proces govori i činjenica da većina poduzeća ne preživi prve dvije, tri godine postojanja, dok čak 30 posto obiteljskih poduzeća preživi prvu generaciju, 13 posto drugu, a najmanje tri posto i treću. Većina se obiteljskih poduzeća suočava s teškoćama tranzicije iz jedne generacije u drugu. Nasljeđivanje je najčešće povezano s pitanjem odlaska u mirovinu osnivača, ali mogu postojati i dodatni razlozi osobne prirode ili incidentne situacije. Iako većina osnivača priželjkuje da poslovanje ostane u obitelji, treba znati da to nije jedina opcija za opstanak obiteljskog poduzeća. Ponekad je dobro zaposliti i vanjske menadžere što sa sobom donosi određene prednosti, primjerice, posjedovanje kvaliteta lidera, iskustvo rada u korporaciji i dr.

U svakom trenutku treba imati na umu zahtjeve koje budućnost postavlja pred poslovanje. Obiteljska se poduzeća trebaju dobro pripremiti i imati na umu promjene koje nastaju u svakoj dimenziji takvog poslovanja kako bi zajedničkim snagama uspješno prebrodila teške trenutke koje ju mogu dovesti do neuspjeha što je i prikazano kroz primjer poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

Želim napomenuti da kod takvog poslovanja, zadovoljstvo ne dolazi samo iz financijskih podataka, već i iz dobro izbalansiranog obiteljskog života. Iako je obiteljski posao u pitanju, važno je da obitelj ima dosta vremena za samu obitelj i privatno. Upravo zato odrastajući u krugu jedne takve obiteljske idile i privatne i poslovne, spoznala sam vrednote koje moram nastaviti njegovati kada ja jednom budem nositelj svog obiteljskog poduzeća. Vrijednost rada s ljudima i za ljude je najveća vrijednost, a možda i ključ uspjeha dugovječnosti obiteljskog poduzetništva.

U Varaždinu, 01. travnja 2016.

## LITERATURA

### Knjige

- Adizes, I. (2006); Životni ciklusi tvrtke; M.E.P Consult; Zagreb
- Anić, V. (1998); Rječnik hrvatskog jezika, Zagreb
- Benić, Đ. (2008); Politika i gospodarstvo; Školska knjiga; Zagreb
- Benson, B; Crego, E.T; Drucker, R.H.(1990); "Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival
- Čovo, P.(2007); Održivo poduzetništvo, nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar,
- Dollinger J.M. (1995); Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press,
- Hunjet A., Kozina G., (2014); Osnove poduzetništva; Sveučilište Sjever; Varaždin
- Kružić D. (2004); Obiteljsko poduzetništvo; RRiF, Zagreb
- Kružić D. & Hulog I. (2012); Obiteljska poduzeća: Životni ciklus, nasljeđivanje, održivost; Ekonomski fakultet Split, Split,
- Leach P. (1991); The Stoy Hayward Guide to the Family Business, Kogan Page Ltd,
- Renko, N., Kuvačić D., Renko S. (2007); Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj; Ekonomski pregled; Zagreb
- Sanja Petrušić-Goldstein (2002); Hrvatski enciklopedijski rječnik, Novi Liber,
- Shanker-Carey, M. – Astrachan, H.J., op.cit.
- Sikavica, P., Novak M. (1999); Poslovna organizacija; Informator; Zagreb
- Žager K., Žager L., Tušek B., Vašiček V. (2007.); Osnove računovodstva; Računovodstvo za neračunovođe; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika; Zagreb

## Članci i časopisi

Alpeza M. (2012); Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere?; (Internet), raspoloživo na:  
<http://www.cepor.hr/news/Alpeza%20Obiteljske%20tvrtke%202012.pdf>

CEPOR (2012); Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, (Internet), raspoloživo na: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)

Europski barometar obiteljskih poduzeća (2015); Odlučni uspjeti; IV. Izdanje; Zagreb

Hunjet A., Kozina G., Milković M. ; Stjecanje znanja i vještina za budućnost u poduzetništvu

Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika (2015); Zakon o računovodstvu i porezne aktualnosti; RiF; Zagreb

Kardum K. (2010); Uzmite vanjskog menadžera, nećete pogriješiti, (Internet), raspoloživo na: <http://limun.hr/main.aspx?id=568574>

Lider (2011); Obiteljski biznis, (Internet), raspoloživo na:  
<http://www.naftalina.hr/assets/press/lider25ozujka2011.pdf>

Poslovni dnevnik (2012); Transfer generacija u hrvatskim obiteljskim poduzećima, (Internet), raspoloživo na:  
<http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888>

Zakon o računovodstvu; pročišćeni tekst zakon; NN 78/15, 134/15; raspoloživo na: <http://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>

### **Internet stranice**

<http://www.ancient-origins.net/history/kongo-gumi-oldest-continuously-operating-company-survives-1400-years-crash-003765>

[http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P7\\_SME\\_sektor.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P7_SME_sektor.pdf)

<http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>

<http://cpsrk.foi.hr>

<http://www.poduzetnistvo.org/news/obiteljske-tvrtke-zdraviji-su-oblik-poduzetnistva>

<http://www.mnovine.hr/vijesti/medjimurje/drustvo/sa-52-godine-nada-farkas-ostvarila-svoj-san:-otvorila-radionicu-kolaca>

<http://www.poslovna.hr/lite/sigurnost-trade/345364/subjekti.aspx>

## TABELE

Tablica 1. Kriteriji definiranja obiteljskog poslovanja prema stupnju obiteljske uključenosti u poduzeće

Tablica 2. Doprinos obiteljskih poduzeća ekonomiji SAD-a prema različitim definicijama uključenosti

Tablica 3. Najstarija svjetska obiteljska poduzeća

Tablica 4. Bilanca poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

Tablica 5. Račun dobiti i gubitka poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

Tablica 6. SWOT analiza poduzeća Sigurnost-trade d.o.o.

Tablica 7. TOWS matrica poduzeća Sigurnost- trade d.o.o.

## **SLIKE**

Slika 1. Prednosti obiteljskog poslovanja

Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Slika 3. Obiteljsko poduzeće Kongo Gumi Ltd.

Slika 4. Logo obiteljskih poduzeća Gavrilović i Agrokor

Slika 5. Životni ciklus obiteljskih generacija

Slika 6. Nadine Slastice

Slika 7. Torta Sigurnost-trade d.o.o.

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, JELENA HEGEDUŠ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSREDOVANJE OBITELJSKOG POKRETA SIGURNOST-TRADE d.o.o. (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)  
JELENA HEGEDUŠ

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, JELENA HEGEDUŠ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSREDOVANJE OBITELJSKOG POKRETA SIGURNOST-TRADE d.o.o. (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)  
JELENA HEGEDUŠ

(vlastoručni potpis)