

# Obiteljsko poduzetništvo u središnjoj Hrvatskoj

---

Lukač, Tena

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:732606>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 174/PMM/2019**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U SREDIŠNJOJ  
HRVATSKOJ**

**Tena Lukač, 1368/336**

Koprivnica, rujan 2019. godine



**Sveučilište  
Sjever**

**Odjel ekonomije**

**Završni rad br. 174/PMM/2019**

# **OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U SREDIŠNJOJ HRVATSKOJ**

**Student:**

Tena Lukač, 1368/336

**Mentor:**

doc.dr.sc. Igor Klopotan

Koprivnica, rujan 2019. godine



## SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je približiti pojam obiteljskog poduzetništva i prikazati poslovanje obiteljskih poduzeća. Na koji način ona djeluju, tko su zaposleni, koje prednosti i nedostatke imaju i slično. U svijetu su danas obiteljska poduzeća vrlo poznata i zastupljena te su važan dio gospodarstva. Obiteljsko poduzetništvo kao naziv ukazuje da je ključna riječ "obitelj", tj. grupa ljudi koja zajedno živi i odrasta, te na kraju i posluje. Obiteljska poduzeća predstavljaju poduzeća koja dobro posluju i koja su na dobrom glasu, zbog povezanosti zadataka, zbog zajedničke dobiti, zbog međusobnog pomaganja i slično. Često se javljaju sukobi u obiteljskim poduzećima zbog pitanja nasljedstva, nezadovoljstva članova, zbog unapređenja, nesuglasica itd. U prvom dijelu ovog završnog rada bit će pojašnjeni pojmovi poduzetništva i poduzetnika, obiteljskog poduzetništva te će biti navedene prednosti, nedostaci te izazovi obiteljskog poduzetništva. U drugom dijelu pojašnjeno je poslovanje obiteljskog poduzeća na primjeru 3 tvrtke koje se nalaze u Središnjoj Hrvatskoj, te je detaljno opisano svako poduzeće, povijest poduzeća, te su prikazani financijski podatci.

**Ključne riječi:** poduzetnik, poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, Hrvatska, Središnja hrvatska, poduzeće

## SUMMARY

The aim of this final thesis is to approximate the concept of family entrepreneurship and to present the business of family businesses. How they work, who they employ, what advantages and disadvantages they have and similar. Today, family businesses are very well known and represented in the world and are an important part of the economy. Family entrepreneurship as a name indicates that the keyword is 'family', that is, a group of people who live and grow up together and eventually do business. Family-owned enterprises are enterprises that perform well and are well-known, due to the connection of tasks, to mutual profit, to mutual assistance and similar. Often conflicts occur in family businesses over issues of succession, member dissatisfaction, promotion, disagreements, etc. The first part of this final paper will explain the concepts of entrepreneurship and entrepreneurship, family entrepreneurship, and outline the advantages, disadvantages, and challenges of family entrepreneurship. In the second part, the business of a family business is explained on the example of 3 companies located in Central Croatia, and each company, its history is described in detail, and financial information is presented.

**Keywords:** entrepreneur, entrepreneurship, family entrepreneurship, Croatia, Central Croatia, enterprise

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. DEFINICIJA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Povijesni razvoj poduzetništva .....	3
2.2. Poduzetnik i karakteristike poduzetnika.....	5
2.3. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo .....	6
<b>3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....</b>	<b>8</b>
3.1. Izazovi obiteljskog poduzetništva .....	10
3.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.....	10
3.3. Vrste obiteljskih poduzeća.....	13
<b>4. OBITELJSKA PODUZEĆA U HRVATSKOJ .....</b>	<b>15</b>
<b>5. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE GAVRILOVIĆ .....</b>	<b>17</b>
5.1. Povijesni razvoj poduzeća .....	18
5.2. Trgovina i financijski podaci.....	20
5.3. Financijsko izvješće za 2018. godinu .....	22
5.4. Godišnje izvješće posloводства o poslovanju društva za 2018. godinu.....	25
<b>6. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE AUTO ZUBAK.....</b>	<b>27</b>
6.1. Povijesni razvoj poduzeća .....	28
6.2. Poslovni prihodi.....	30
6.3. Financijski izvještaji .....	31
<b>7. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE VIDIK..</b>	<b>34</b>
7.1. Financijski izvještaji za 2018. godinu .....	36
7.2. Pregled poslovnih prihoda .....	37
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
<b>9. LITERATURA .....</b>	<b>40</b>

# 1. UVOD

Tema ovog završnog rada koju ću obraditi je obiteljsko poduzetništvo u Središnjoj Hrvatskoj. U prvom dijelu rada obrađen je teorijski dio. Navedena je definicija poduzetnika i poduzetništva, pojašnjen je povijesni razvoj poduzetništva, navedena je definicija poduzetnika i njegove karakteristike, te su navedene prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo. Poduzetništvo je praksa koja je temeljena na znanju i koja ima potrebu za stalnim promjenama gospodarske aktivnosti kao glavnog preduvjeta ukupnog razvoja. Sastoji se od različitih poduzetničkih aktivnosti. U današnjem svijetu ljudi su okruženi poduzetništvom i mnogim drugim pothvatima, a puno njih niti ne zna što je poduzetništvo, tko je poduzetnik i koje su njihove karakteristike. Moglo bi se reći da je poduzetništvo temelj gospodarskog rasta i razvoja. Poduzetništvo se sastoji od različitih poduzetničkih aktivnosti, a najvažnija je upravljanje jer podrazumijeva upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje materijalom, upravljanje proizvodima i proizvodnim procesima, upravljanje marketingom itd. Poduzetništvo se u svijetu počelo vrlo kasno razvijati. Riječ poduzetništvo dolazi iz francuskog jezika jer je izvedena iz francuske riječi "entrepredre". Veliki broj razvijenih zemalja Europske Unije, te ostale zemlje modernog svijeta, prihvatile su poduzetništvo kao vodeću snagu koja može pridonijeti rastu i razvoju ekonomskog sistema te pozitivno djelovati na konkurentnost pojedine zemlje. U Republici Hrvatskoj poduzetništvo se počelo razvijati u 15. stoljeću, a važnu ulogu u razvoju poduzetništva imao je Benedikt Kotruljević.

Poduzetnik je osoba koja pokreće poduzetnički pothvat i preuzima rizik u nadi da će ostvariti zaradu. Ne može svaka osoba biti poduzetnik. Dobar i uspješan poduzetnik ima jako puno karakteristika. Ulazak u poduzetništvo ima svoje nedostatke i prednosti. Može se reći da ima više prednosti nego nedostataka. U ovom radu navedena je definicija obiteljskog poduzetništva, izazovi obiteljskog poduzetništva, navedene su prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva te vrste obiteljskih poduzeća. Obiteljsko poduzetništvo predstavlja značajno područje malog poduzetništva. Obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju te predstavlja jedan od najjednostavnijih načina samozapošljavanja s relativno malim troškovima početnog ulaganja. Uspješno obiteljsko poduzetništvo uvelike može pozitivno utjecati na gospodarski rast i razvoj. Obiteljska poduzeća su važan dio svakog gospodarstva, a posebno u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Poznate riječi kojima se koristimo u svakodnevnom životu su obitelj i tvrtka.



Obitelj je skupina ljudi u kojoj se rađamo i s kojom odrastamo i živimo te smo s njima sve dok ne stvorimo vlastitu obitelj u kojoj se cijeli taj ciklus ponavlja. Tvrtka je skupina ljudi koju povezuje interes obavljanja djelatnosti stjecanja dobiti kojom pojedinci u tvrtki osiguravaju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici tvrtke dugoročnije ulaganje kapitala. Postoje izazovi obiteljskih poduzeća zbog konkurencije na tržištu. Obiteljsko poduzetništvo ima svoje prednosti i svoje nedostatke. U fokus obiteljskog poduzeća stavljaju se zajedništvo obitelji i razvoj pojedinačnih osobina članova obitelji. Velika prednost obiteljskih poduzeća je veća predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji spremni puno više toga uložiti za svoje poduzeće nego što bi bili spremni uložiti za neko poduzeće koje nije "njihovo". Postoje različite vrste obiteljskih poduzeća. To su: aktivna obiteljska poduzeća, obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom i latentna obiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća širokog su raspona starosti i različitih djelatnosti.

Drugi dio ovog završnog rada fokusiran je na prikazivanje obiteljskog poduzeća i njegovog poslovanja kroz primjere dva velika poduzeća - Gavrilović i Auto Zubak, te kroz jedno manje poduzeće - Vidik. Obiteljska poduzeća su važan dio za svako gospodarstvo, posebno u razvijenim zemljama koje već imaju tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Republici Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima.

## **2. DEFINICIJA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA**

U današnjem svijetu ljudi se tijekom svakodnevnog života sve više susreću s različitim aktivnostima koje se mogu karakterizirati kao poduzetničke aktivnosti. Također, ljudi su okruženi poduzetništvom i mnogim poduzetničkim pothvatima. Međutim, puno ljudi zapravo niti ne zna što je to zapravo poduzetništvo i tko je poduzetnik, niti znaju koje su poduzetnikove karakteristike. Moglo bi se reći da je poduzetništvo danas temelj gospodarskog rasta i razvoja svake zemlje.

Naime, poduzetništvo predstavlja sposobnost fizičke osobe da kombinacijom različitih resursa zadovolji potrebe tržišta, samim time preuzme rizik i odgovornost, a sve s ciljem da ostvari zaradu, odnosno dobit (Škrtić, 2007).

Poduzetništvo se sastoji od različitih poduzetničkih aktivnosti, a to su osnivanje poduzeća, njegovo formiranje, što podrazumijeva cjelokupnu organizaciju te upravljanje njime. Najvažnija poduzetnička aktivnost je upravljanje jer podrazumijeva upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje materijalom, upravljanje proizvodima i proizvodnim procesima, upravljanje marketingom itd.

U ovom poglavlju će se govoriti o poduzetništvu i poduzetniku te će biti pojašnjen povijesni razvoj poduzetništva, pojam poduzetnika i vrste poduzetnika te klasifikacija poduzetništva.

### **2.1. Povijesni razvoj poduzetništva**

Poduzetništvo se u svijetu jako kasno počelo razvijati. Riječ poduzetništvo uvodi ekonomist Richard Cantillon u 17. stoljeću. On također definira i poduzetnika i to kao osobu koja kupuje po poznatim cijenama, a prodaje po nepoznatim cijenama. Budući da je Richard Cantillon Francuz, riječ poduzetništvo dolazi iz francuskog jezika.

Riječ poduzetništvo izvedena je iz francuske riječi *entrepredre*, kojom se definirala osoba koja preuzima rizik novoga. Veliku ulogu u razvoju poduzetništva imao je i ekonomist Adam Smith i to kao jedan od predstavnika klasične političke ekonomije (Kružić, 2007).

Adam Smith je poduzetnika objasnio kao najboljeg pokretača gospodarskog rasta i razvoja određene zemlje te on potiče važnost raspodjele dobitka.

18. stoljeće obilježilo je djelovanje ekonomista i poduzetnika Jeana Baptista Saya, koji je u poduzetništvo uveo važnost tri ključna resursa, a to su: zemlja rad i kapital. On je rekao da poduzetnik ne može ostvariti zaradu bez kombinacije navedenih resursa. Prema Jeanu poduzetnik je katalizator razvoja i ekonomskih promjena, a dobit koju ostvari je nagrada za uloženi rad i trud.

Nakon toga slijedi 19. stoljeće koje je karakteristično po djelovanju poduzetnika Johna Stuarta Milla, a koji je zaslužan za uvođenje pojma poduzetništva u širu akademsku upotrebu, posebno na engleskom govornom području.

Paralelno s razvojem poduzetništva u svijetu, i na hrvatskom tlu su djelovali ugledni ekonomisti i poduzetnici, s tim da se poduzetništvo u Republici Hrvatskoj počinje razvijati u 15. stoljeću. Važnu ulogu u razvoju poduzetništva u Republici Hrvatskoj imao je Benedikt Kotruljević koji je nastojao istaknuti najvažnije karakteristike savršenog trgovca, odnosno poduzetnika. Međutim, Benedikt Kotruljević nije upotrijebio riječ poduzetnik. Važnu ulogu u razvoju hrvatskog poduzetništva na hrvatskom tlu imao je i Blaž Lorković koji se tijekom 19. stoljeća zalagao za najvažnija poduzetnička načela (Cingula, 1998.).

Temeljne pretpostavke za razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj su:

- Pravne pretpostavke – To su zakonski propisi koji reguliraju osnivanje, registraciju i likvidaciju poduzeća te zakonski propisi o financiranju, računovodstvu i reviziji poduzeća.
- Financijske pretpostavke - One su nužne za razvoj poduzetništva jer bez kapitala nije moguće realizirati poduzetnički pothvat. Zbog toga su potrebne financijske institucije za financiranje poduzetništva.
- Obrazovne pretpostavke – Podrazumijevaju opće, stručno i poslovno znanje poduzetnika koje se stječe školovanjem od srednjih preko viših do visokih škola, ali i putem raznih seminara, tečajeva i posebnih škola.
- Znanstvene pretpostavke – Podrazumijevaju sveučilišta, fakultete, znanstveno istraživačke institute i znanstvene parkove u okviru kojih se provode istraživanja problema iz područja poduzetništva.
- Savjetodavne pretpostavke – Uključuju savjetništvo za osnivanje i registraciju malih i srednjih poduzeća, investicijsko i financijsko savjetništvo, savjetništvo za tekuće

poslovanje i razvoj poduzetništva te savjetništvo za likvidaciju (Šipić, Najdanović 2012.).

## **2.2. Poduzetnik i karakteristike poduzetnika**

Poduzetnik je osoba koja pokreće poduzetnički pothvat, samim time preuzima rizik u nadi da će ostvariti zaradu, odnosno dobit. Međutim, ne može svaka osoba biti poduzetnik. Da bi uopće ostvario sve poslovne ciljeve, poduzetnik mora posjedovati i određene karakteristike.

Pema Gorupić (1990.) može se reći da je poduzetnik najprije poslovno kreativan, inovativan, dinamičan čovjek, sposoban brzo uočiti pojave, probleme i mogućnosti, spreman na rizik i maksimalan napor, sposoban je pronalaziti uspješne poslovne ideje, poslovne akcije, mjesto na tržištu, te pronalaziti proizvode i brzo ih i na vrijeme uspješno realizirati, pronalaziti kadrove, kapital i organizaciju, oduševiti svoje suradnike.

Osim toga, poduzetnik je inicijator pokretanja poduzetničkog pothvata koji ulaže potreban kapital. Poduzetnik organizira ograničene resurse kao što su obnovljivi i neobnovljivi izvori energije, ljudski rad, financijska sredstva i sl. kako bi proizveo gotov proizvod ili pružio uslugu te time zadovoljio tržišne potrebe. Poduzetnik prihvaća rizik od gubitka te je svjestan toga da se on ne može izbjeći, a upravo zbog toga poduzetnika karakteriziraju hrabrost i vjera u uspjeh.

### Karakteristike uspješnog poduzetnika:

1. Poduzetnici uče iz svojih grešaka - greške se najčešće mogu događati na početku poslovanja, ali nepovoljne poslovne odluke moguće su i u zreloj fazi razvoja neke tvrtke. Ipak, po metodi pokušaja i pogrešaka poduzetnici mogu donijeti zaključke o uzrocima i posljedicama neke greške. Ključno je da se iz pogrešaka uči.
2. Kreativnost i inovativnost - premda za uspjeh, za razliku od popularnog mišljenja, nisu potrebne nužno nove ideje, činjenica je da proizvod ili usluga trebaju imati komparativnu vrijednost. Dakle, bitno je već prokušane ideje prezentirati na vlastiti način. Potreba je često povezana s kreativnošću, a inovativno rješavanje problema osobina je svakog uspješnog poduzetnika.
3. Razumno preuzimanje rizika - rizik je manji ili veći ovisno o tržištu ili internim resursima poduzeća, a sigurno je da se poduzetnici stalno susreću s novim

poteškoćama u poslovanju. Najteže posljedice mogu biti upravo financijske prirode zbog čega je nužan oprez kod preuzimanja rizika. Ipak, poduzetnici su poznati po rizičnim odlukama koje donose u pravo vrijeme i na pravom mjestu.

4. Naporan rad - bez napornog rada nema ni uspjeha. Većina poduzetnika poznati su kao radoholičari koji rade cijelog dana i posvećeni su poslu. No, često je riječ upravo o poslu kojeg vole.
5. Postavljanje ciljeva - rezultati se mogu mjeriti samo pomoću realno postavljenih ciljeva, misije i vizije poduzeća. Naime, ciljevi se moraju postavljati kratkoročno (do godine dana) i dugoročno (5 godina). Za to je potreban jasno razrađen poslovan plan, ali i znanja iz planiranja, financija i upravljanja.
6. Odgovornost - veliki značaj dobiva društveno odgovorno poslovanje te pažnja prema okolišu. Ova karakteristika veže se i uz svakodnevni rad poduzetnika budući da trebaju često preuzimati odgovornost za svoje postupke.

### **2.3. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo**

Unatoč tome što je poduzetništvo temelj gospodarstva određene države, sa sobom nosi i prednosti i nedostatke.

Prednosti ulaska u poduzetništvo su:

- preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom,
- mogućnost mijenjanja postojeće stvarnosti,
- poduzetnik radi ono što voli,
- mogućnost iskorištavanja svih svojih potencijala,
- ostvarivanje neograničenih profita,
- priznatost u društvu (Šrtić, 2007.).

Međutim, osim prednosti postaje i nedostaci ulaska u poduzetništvo:

- nesigurnost dohotka,
- niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja,

- visoka razina stresa,
- rizik gubitka uloženog kapitala,
- nedefinirano radno vrijeme i naporan rad,
- neograničena odgovornost (Škrtić, 2007.).

Iz svega prethodno navedenog može se reći da ulazak u poduzetničku aktivnost ima više prednosti nego nedostataka. Kao prvo, ulaskom u poduzetništvo poduzetnik započinje posao koji voli i na koji mu neće biti teško odlaziti svako jutro, a uz to, ukoliko se dobro organizira i ako donese dobre odluke, može ostvariti i dobru zaradu. Dakle, može se reći da je poduzetnik slobodan prilikom organiziranja poduzetničke aktivnosti te nema nadređene, već je on taj koji je nadređeni i koji ima zaposlenike koji rade za njega, on je "sam svoj gazda". Poduzetnik je taj koji organizira cjelokupan posao na način na koji mu u potpunosti odgovara. Međutim, jedan krivi korak može ga dovesti do velikih troškova, a samim time i do gubitka. Dakle, u poduzetništvu postoji veliki rizik da se uloženi novac, trud i vrijeme na kraju neće isplatiti. Empirijska istraživanja pokazuju kako vlasnici malih poduzeća vjeruju da će napornim radom zaraditi više novaca i da će biti sretniji nego u velikom poduzeću (Škrtić, 2007.). Jedna od glavnih prednosti ulaska u poduzetništvo je preuzimanje i stjecanje kontrole nad vlastitom sudbinom. Posjedovanje poduzeća pruža svakom poduzetniku slobodu i mogućnost postizanja svojih ciljeva. takav način rada omogućuje poduzetniku da mijenja stvari, u sve većem broju poduzetnici otvaraju poduzeća s ciljem mijenjanja postojeće stvarnosti. Otvaranje poduzeća ne jamči poduzetniku da će zaraditi dovoljno novca za preživljavanje poduzeća. Isto tako, javlja se rizik gubitka uloženog kapitala, koji je povezan s nedostatkom.

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljska poduzeća predstavljaju najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. Prije same pojave dioničkih društava, iz 18. u 19. stoljeće, obiteljski je biznis predstavljao jedini oblik organizacije poslovanja, a danas on predstavlja dominantan oblik poslovanja i vrlo je važan za ekonomski razvoj svjetske privrede.

Relativno je lako prepoznati značenje pojma obiteljskog biznisa, budući da su mu odrednice poduzeće i obitelj. Obiteljsko poduzeće obuhvaća sljedeća tri elementa:

- rod, krvno srodstvo, odnosno obitelj,
- vlasništvo dijela kapitala poduzeća,
- kontrolu, mogućnost utjecaja na donošenje odluka.

Obiteljsko poduzeće je poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova (Buble, 2003.). Za preciznije određivanje pojma obiteljskog poduzetništva moguće je koristiti i dodatne kriterije kao što su: Postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, uključivanje više generacija u biznis i slično. Prema Nikoli Kuvačiću pod oblikom obiteljskog biznisa pretpostavlja se svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome rodu.


Obiteljsko poduzetništvo je polazište koje ima u zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi biznis zadržati u obitelji (Kružić, 2004.). Ovo je najšira definicija obiteljskog poduzetništva.

Obiteljsko poduzetništvo opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti radi ostvarenja profita, odnosno dobiti. Obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili onaj u kojem obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj.

Obiteljski posao (eng. family business) osobito je značajno područje malog poduzetništva. Primjerice, prema izvješću Borkovog instituta za obiteljski posao (Bork Institute for Family Business) samo u Americi ima 13 milijuna tvrtki obiteljskog biznisa. Svaki uspješan obiteljski posao s vremenom raste i razvija se te prerasta okvire i poduzetničke mogućnosti jedne obitelji. Izvorni oblici obiteljskog posla predstavljaju poduzetništvo u

kojem su radno angažirani isključivo članovi jeden obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome srodstvu (Kuvačić, 2005.)

Tablica 1. Kriterij za određivanje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti

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 poduzeća u obitelji</li> </ul>	<p>Svi kriteriji iz 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključenost više generacija</li> <li>• Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja</li> <li>• Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornošću</li> </ul>
		
Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti	Određeni stupanj obiteljske uključenosti	Značajan stupanj obiteljske uključenosti

Izvor: Kružić, D., & Bulog, I. (2012). Obiteljska poduzeća. Split.

Najšira definicija obiteljskog poduzeća govori o zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi zadržati poduzeće u obitelji (Kružić, 2012.). U ovom pristupu veliki značaj imaju obiteljska poduzeća u kojima članovi obitelji nisu u svakodnevnom kontaktu s poslovanjem, ali ipak imaju utjecaj na donošenje odluka, najčešće putem članstva u upravi ili putem značajnog vlasničkog udjela.



### **3.1. Izazovi obiteljskog poduzetništva**

Kada osnivač osnuje poduzeće, većina njegovog razmišljanja svodi se na preživljavanje i borbu sa konkurencijom za opstanak na tržištu i daljnje napredovanje. Daljnjim djelovanjem poduzeća i uključivanjem sinova/kćeri u poduzeće vlasnik tj. osnivač počinje po prvi put razmišljati o nasljedniku. Željom da poduzeće ostane u vlasništvu uže obitelji vlasnik počinje detaljnije promatrati želju nasljednika za vođenjem uspješnog poduzeća.

U trenutku kada vlasnik smatra da je vrijeme za povlačenje iz poduzeća zbog različitih mogućih razloga racionalne mogućnosti što napraviti sa poduzećem svode se na:

- prenošenje vlasništva na odabrane članove obitelji,
- pretvaranje poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom, u kojem je još uvijek u većem ili manjem obujmu zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad poduzećem,
- pretvaranje poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim obiteljskim članovima,
- prodajom poduzeća (Kružić, 2004.).

Izbor nasljednika na članove obitelji provodi se prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prijenos vlasništva može unaprijed definirati oporukom života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti.

Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti veliki poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi sa znanjem i iskustvom.

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

U funkcioniranju svakog poduzeća u bilo kojem dijelu svijeta postoje brojne prednosti i brojni nedostaci jednog poduzeća u odnosu na drugo, pa tako i u slučaju obiteljskih poduzeća. Prednosti obiteljskih poduzeća su brojna, no najveći temelj uspjeha i preživljavanja svih obiteljskih poduzeća predstavlja održavanje međusobnog poštovanja i dobri međuljudski

odnosi u samom poduzeću. U obrnutom slučaju, nedostatak ljubavi i poštovanja implicira visoku razinu neizvjesnosti i može izazvati negativne posljedice, kao što je npr. otkaz člana obitelji.

Neke od **prednosti obiteljskih poduzeća** su:

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanja,
- iskazivanje visoke razine brige za pojedince,
- usmjerenje zaposlenika (članova obitelji) na drugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugoročno,
- naglašavanje same kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu,
- mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji u njihovoj želji za postizanjem zajedničkih ciljeva,
- obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova,
- poticanje na odgovornost i razvoj radnih navika svakog člana obitelji,
- poticanje zajedništva u obitelji,
- izravan kontakt s dobavljačima i kupcima te stvaranje individualne i prijateljske veze,
- posvećenost kvaliteti i izgradnji branda,
- etična i društvena odgovornost naročito prema lokalnoj zajednici,
- financijska disciplina u obliku efikasnosti,
- snažna posvećenost obitelji i poslovanju,
- sklonost zapošljavanju, manje otpuštanja,
- smanjena sklonost zaduživanju (Škrtić, 2007.).

Ako uzmemo u obzir ove navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se:

a) zajedništvo obitelji – usklađenost djelovanja članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i sposobno zalaganje članova obitelji od važnog je interesa budući da je biznis izvor njihove životne zarade, njihove financijske i socijalne sigurnosti, radni angažman članova i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i obiteljski sklad.

b) razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova - poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i svojim samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva (Bulog, Kružić, 2012.) .

Prednost obiteljskog poduzeća također je osobito veća predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda nego što bi bili spremni uložiti za neko drugo poduzeće koje nije "njihovo". U obiteljskim poduzećima obično ne treba puno vremena da se donesu neke važne odluke, takva poduzeća se mogu brže prilagoditi tržišnim uvjetima. U većini slučajeva, obiteljska poduzeća predstavljaju pouzdane sustave sa jasnom organizacijskom kulturom i kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima, ali i klijentima.

**Nedostaci obiteljskih poduzeća su:**

- otpor prema promjenama,
- nedostatak povjerenja i transparentnosti prema ne članovima obitelji, interesi članova mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća,
- neki članovi obitelji rad u poduzeću uzimaju „zdravo za gotovo,“
- toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama,
- nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog,
- nejasna podjela rada i odgovornosti,
- spori rast zbog nesklonosti zaduživanju,
- prijenos poslovanja na nasljednike se najčešće ne događa pravovremeno,
- povezanost članova u biznisu nije bazirana na stručnim osobinama, već na krvnom srodstvu, što dovodi do nedostatka stručnosti, miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa,
- visoka rizičnost posla, kojoj su izloženi svi članove jedne obitelji (mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja),
- nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u posao,
- sukob između želja djece i želja roditelja (Škrtić, 2007.).

U slučajevima kada se obiteljski posao nalazi u problemima, moguća je pojava nezadovoljstva zaposlenika, odnosno članova obitelji, dolazi do razmirica, svađa, sukoba, a nerijetko i do raspada obitelji. Utjecaj emocija također ima veliki značaj na konflikte u

obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Javljaju se i problemi oko nasljedstva, ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ, nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.

Tijekom poslovanja, može se javiti balansiranje ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća. Može doći do efekta "Posao prije svega" gdje se prenaplaštena poslovna uloga negativno odražava na obiteljsku komunikaciju, identifikaciju, povjerenje i emocije. Također se može pojaviti efekt "Obitelj prije svega" gdje je prenaplaštena obiteljska uloga koja se može negativno odraziti na komunikaciju, poslovne odnose, performansu i proces odlučivanja.

### 3.3. Vrste obiteljskih poduzeća

Postoje različite vrste obiteljskih poduzeća. Kako bismo što preciznije odredili vrstu obiteljskih poduzeća, uzimamo u obzir sljedeće kriterije: postotak vlasništva nad poduzećem, mogućnost kontrole, uključenost više generacija u biznis, uključenost velikog broja krvnih srodnika u poslovanje poduzeća, koliki je utjecaj pri glasovanju o bitnim strateškim pitanjima i odlukama i ostalo.

S obzirom da se svako uspješno obiteljsko poslovanje s vremenom razvija i raste, postoje tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju (Kružić, 2012.):

1. Aktivna obiteljska poduzeća(eng. *active family firms*) – karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom(eng. *absentee owner family firms*) – koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća(eng. *latent family firms*) u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

Prema Nikoli Kuvačići postoje sljedeći oblici obiteljskih poduzetništva (s obzirom na radnu angažiranost isključivo članova obitelji):

- u poslovanje su uključeni članovi uže obitelji, što uključuje supružnike te njihovu djecu koja nemaju zasnovanu svoju vlastitu obitelj (npr. otac, majka, sin, kćer),
- u poslovanje su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užitih obitelji njihove djece (npr. otac-djed, svekar i punac, majka-baka itd.),
- u poslovanje su uključeni članovi uže i šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (Kuvačić, 1999.).

Razlikujemo različite veličine i oblike obiteljskih poduzetništva:

- obrt i mala poduzeća koja imaju najčešće jednog ili eventualno dva vlasnika,
- srednje velika poduzeća,
- veliki obiteljski biznis,
- velike multinacionalne kompanije.

Obiteljska poduzeća širokog su raspona starosti i izrazito različitih djelatnosti. Razlikuju se prema djelatnosti koju obavljaju: npr. proizvodnja namještaja, trgovina na veliko ili malo, pružanje usluga itd.

Također, obiteljska poduzeća možemo razlikovati i po broju zaposlenih radnika u poduzeću. Postoje poduzeća koja ne žele zaposliti radnike jer u njima rade članovi obitelji bez naknade, odnosno vlasnicima ostaju sredstva koja bi morali isplatiti nekom novom radniku, neka poduzeća zapošljavaju samo jednog ili nekoliko radnika, neka poduzeća zapošljavaju stotine radnika od kojim su samo neki članovi obitelji.

Bilo da se radi o malim poduzećima ili srednje velikim obiteljskim poduzećima, oni predstavljaju jednu od najpopularnijih i najzastupljenijih formi poslovanja u svijetu.

## 4. OBITELJSKA PODUZEĆA U HRVATSKOJ

Obiteljska poduzeća su važan dio za svakog gospodarstvo, posebno u razvijenim zemljama koje već imaju tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima. Pojam obiteljskog poduzeća nije još službeno definiran u Hrvatskoj. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, te osigurava radno mjesto i ostvaruje prihode za članove obitelji. A isto tako, smatra se da su u Hrvatskoj većina mikro poduzeća i makro poduzeća u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme upravlja poduzećem. U Hrvatskoj također postoje primjeri velikim obiteljskim poduzeća koja dobro posluju i u smislu strukture vlasništva i u smislu upravljanja poslovnim procesom i uključenosti članova obitelji u proces donošenja strateških odluka.

Iako se u Republici Hrvatskoj većina obiteljskih poslova sastoji od malih i srednjih poduzeća, bitno je navesti i ona veća poduzeća, tj. ona uspješnija koja su uspjela ideju svoje obitelji pretvoriti u realnost.

Neke od najuspješnijih tvrtki u Republici Hrvatskoj su:

- Koncern Agrokor
- Vidnija d.d.
- Orbico grupa
- Gavrilović
- Auto Zubak

TIM KABEL je također pravi primjer, u tom poduzeću su osnivači i vlasnici tvrtke supružnici. Svoje poslovanje započeli su u garaži, a danas imaju poslovnice u Zagrebu, Splitu i Osijeku. Njihova obiteljska tvrtka vodeći je distributer kabela u Hrvatskoj, a svoje proizvode izvoze čak i u Australiju.

U Hrvatskoj je potrebno usmjeriti pažnju svih zainteresiranih strana na stvaranje preduvjeta za osiguranje kontinuiteta poslovanja poduzeća koja su u obiteljskom vlasništvu. Tranzicija vlasništva i upravljanja nad obiteljskim poduzećima ne smije ugroziti kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti jer se na taj način dovodi u pitanje zaposlenost i gospodarstvo te stabilnost pojedinih regija, pošto obiteljska poduzeća zbog svog pretežito lokalnog karaktera često predstavljaju pokretač regionalnog gospodarskog razvoja

(<http://www.cepor.hr/>). Značajnu ulogu obiteljskih poduzeća u generiranju zaposlenosti i poticanju socijalnog i regionalnog razvoja u Europi dokazuje činjenica da je u obiteljskim poduzećima zaposleno više od dvije trećine ukupnog broja zaposlenih.

Najbolje uvjete i preduvjete za pokretanje vlastitog posla, odnosno obiteljskog posla imaju Zagreb i okolica. Oni imaju uvjete kroz cijelu godinu dok se ostale manje razvijene regije upuštaju u pokretanje vlastitih obrta samo u ljetnim, tj. sezonskim mjesecima (Istra, Kvarner, Dalmacija). U regijama poput Slavonije i Baranje, uvjeti za pokretanje poslovanja su najlošiji. Jedan od ključnih faktora za pokretanje obiteljskog posla je i obrazovanje. To je bitan čimbenik jer kroz dobar i kvalitetan obrazovni sustav stječemo znanja i vještine potrebne za upravljanje vlastitim poslom. Što su građani obrazovaniji i školovaniji lakše im je ući u proces pokretanja vlastitog posla.

Da bi oživio i uspio, obiteljski posao kao forma i način poslovanja mora iza sebe imati određenu definiciju i potporu. U Republici Hrvatskoj obiteljski posao to nažalost nema. Kao forma i struktura poslovanja nije diferenciran od ostalih oblika. Unutar zakonodavstva priznaju se obiteljska poduzeća u granama poljoprivrede i ugostiteljstva. Jako bitan faktor kod pokretanja obiteljskog posla je financiranje, tj. sakupljanje dovoljnog broja sredstava i ulaganje vlastitog kapitala.

## 5. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE GAVRILOVIĆ

Slika 1. Logo tvrtke Gavrilović



Izvor: <http://www.gavrilovic.hr/>

Gavrilović d.o.o. je prva hrvatska tvornica salame, sušenog mesa i masti. Gavrilović d.o.o. Petrinja je u privatnom vlasništvu, osnovano prema zakonima i propisima Republike Hrvatske. Sjedište društva nalazi se u Petrinji na adresi Gavrilovićev trg 1. Tvrtka je utemeljena 1690. godine u Petrinji kao mesarski obrt. Nakon Drugog svjetskog rata tvrtku su oduzeli, a vlasnika doživotno osudili na zatvor. Ime tvornice nije nikad bilo mijenjano. Gavrilović je uspio sa sinom pobjeći u Austriju. Nacionalizirana tvornica nastavila je desetljećima proizvoditi i prodavati proizvode po starim receptima i uspješnim obiteljskim brendom.

Tvrtkom Gavrilović danas upravlja deveta generacija obitelji Gavrilović. Po tom dugom obiteljskom naslijeđu tvrtka Gavrilović je jedinstvena u Hrvatskoj i među rijetkim je takvim obiteljskim tvrtkama u svijetu. Mesna industrija Gavrilović opremljena je najmodernijim industrijskim strojevima i proizvodnim linijama.



Nagrade i priznanja:

- brand Gavrilović, sa svojih 325 godina, u sjeni ostavlja mnoge svjetske brandove kao što su Coca-Cola, IBM i GE
- **1891.** Hrvatska salama, današnja Zimska salama, vezana hrvatskom trobojnom špagom, dobiva počasnu diplomu na Jubilarnoj gospodarsko-šumarskoj izložbi u Zagrebu
- **1894.** Zimska salama osvaja zlatnu medalju za kvalitetu s likom cara Franje Josipa na međunarodnoj izložbi u Beču
- **2003.** Zimska salama i Kulen dobivaju znak HGK *Izvorno hrvatsko*
- **2003.** Jetrena pašteta i Mesni doručak dobivaju znak HGK *Hrvatska kvaliteta*
- **2006.** Gavrilović osvaja nagradu čitatelja časopisa Adria Zeitung *Das Beste Kroatiens*
- **2007.** reklamni spot „James Bond“ je u finalu među tri najbolja televizijska spota na 21. prestižnom natjecanju London International Awards
- **2007.** na međunarodnom sajmu ZEPS u BiH (Zlatna ruža 2007.), Gavrilović osvaja dvije zlatne medalje za Pileću mortadelu i Pileću extra kobasicu
- **2007.** Gavrilović dobiva status *Superbrands Hrvatska*
- **od 2007. do 2012.** Gavrilović nosi titulu *Trusted brand Hrvatska*, najpouzdanijeg hrvatskog proizvođača u kategoriji konzerviranih mesnih proizvoda
- **2008.** Gavrilović je najprepoznatljiviji i najbolje ocjenjeni hrvatski brand u prehambenoj industriji. Prema istraživanju Brandpuls agencije Puls, 98,7% potrošača u Hrvatskoj poznaje brand Gavrilović
- **2011.** Gavrilović je nositelj prestižne medalje za kvalitetu Qudal za 4 kategorije: trajne salame, paštete, hrenovke i kulen
- **2012.** njemački DLG, krovna europska organizacija za nezavisno testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda, dodjeljuje dvije zlatne medalje Di Giusto salamama, Romani i Divini (<http://www.gavrilovic.hr/>)

## 5.1. Povijesni razvoj poduzeća

Prvi Gavrilovići dolaze u Petrinju već polovicom 17. stoljeća bježeći pred Turcima, braća Ivan i Petar počinju se baviti mesarskim zanatom. Godine 1773. carica Marija Terezija određuje Petrinju za središte cehovskog obrta među kojima se nalaze i braća gavrilović. 1809. godine braća Gavrilović bili su glavni opskrbljivači Napoleonovih trupa u tadašnjoj Vojnoj krajini. 1822. godine Ivan Gavrilović, zajedno s nekolicinom petrinjskih mesara i trgovaca, osniva prvu manufakturu. Mesari Josip i Ivan Gavrilović 1848. godine bili su glavni opskrbljivači Jelačićeve vojske mesom i mesnim proizvodima prigodom godišnjim vojnih vježbi. Poduhvatni sinovi pokojnoj Mate Gavrilovića 1883. godine registriraju tvrtku Mate

Gavrilović i drug. U tvornici tada radi pedesetak zaposlenika i dnevno se kolje 50 svinja. Te godine nastaje i recept za Zimsku salamu. Tvrtka je krajem 1889. godine upisana u sudski registar pod nazivom Prva hrvatska tvornica salame, kobasica i sušena mesa M. Gavrilovića sinovi - Petrinja. Izvještaj Trgovačke komore iz Zagreba ističe: *“mlada braća Gavrilovići preurediše i potom osnovaše 1889. godine veliku tvornicu salame, slanine, suhog mesa te urediše salaš vlastite potrebe, kojeg kane postepeno povećavati, kako bude ta industrija napredovala.,* Godine 1891. novine izvješćuju o tome kako Prva hrvatska tvornica salame, sušena mesa i masti potiskuje stranu konkurenciju svojim vrsnim proizvodima kao što su suha mesa, slanine, mast. Hrvatska salama, preteča današnje Zimske salame, vezana hrvatskom trobojnom špagom dobiva počasnu diplomu na Jubilarnoj gospodarsko-šumarskoj izložbi. 1894. godine Zimska salama je na međunarodnoj izložbi u Beču osvojila zlatnu kolajnu s likom cara Franje Josipa. 1920. godine tvornica je zapošljavala 120 zaposlenika i svoje proizvode je prodavala u Ugarskoj, Njemačkoj Bosni, Švicarskoj, Maloj Aziji i Egiptu. Te godine u Beču se otvara lijepo i moderno opremljena mesnica. Godine 1907. izgrađena je električna centrala i Petrinja je dobila električnu rasvjetu, a 1912. u tvornici je uređen poseban salamski pogon. U Petrinji se godišnje proizvodi 60 vagona salame, 20 vagona masti u 5 vagona konzervi. 1933. godine bila je 50. obljetnica tvrtke te su povodom toga novinari iz više zagrebačkih redakcija dnevnih i tjednih novina posjećivali tvornicu te su slijedili naslovi kao npr: *Od male kobasičarne do velepoduzeća u Srednjoj Europi, 50-godišnji intenzivni rad, Domaći kapital, Nacionalni karakter tvornice* i sl. 1938. godine nastaje recept za Jetrenu paštetu. 1945. godine je završen Drugi svjetski rat te je tvornica nacionalizirana i postaje društveno vlasništvo. Obitelj gavrilović odlazi u emigraciju. 1965. otvorena je nova moderna tvornica. 1968. godine tvrtka je dobila zlatnu medalju za Gavrilovićeve specijalitete. Zimskoj salami i Kulenu dodijeljen je znak HGK Izvorno hrvatsko 2003. godine. Jetrenoj pašteti i Mesnom doručku dodijeljen je znak HGK Hrvatska kvaliteta. 2008. godine Gavrilović je najprepoznatljiviji i najbolje ocjenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji: 98 796 potrošača u Hrvatskoj poznaje Gavrilović. 2012. godine Njemački DLG, krovna europska organizacija za nezavisno testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda, zlatne medalje dodjeljuje Di Gustio salamama, Romani i Divni.

## 5.2. Trgovina i financijski podaci

U Gavriloviću strogo paze na imidž. " Tradiciju dugu više od 300 godina osam je naraštaja Gavrilovića prenosilo skroz stoljeća..." jedna je od misli koje Đuro gavrilović, predstavnik osme generacije, aktualni vlasnik i predsjednik Nadzornog odbora petrinjske mesne industrije, rijetko kad zaboravi. Naime, opipljivi financijski rezultati sporedni su u odnosu na tajne recepture i tehnologije. Tradicija i brend koji asocijacije potrošača instiktivno upućuje na kvalitete glavni su asovi u Gavrilovićevom rukavu. Problem je u tome što su možda i jedini.

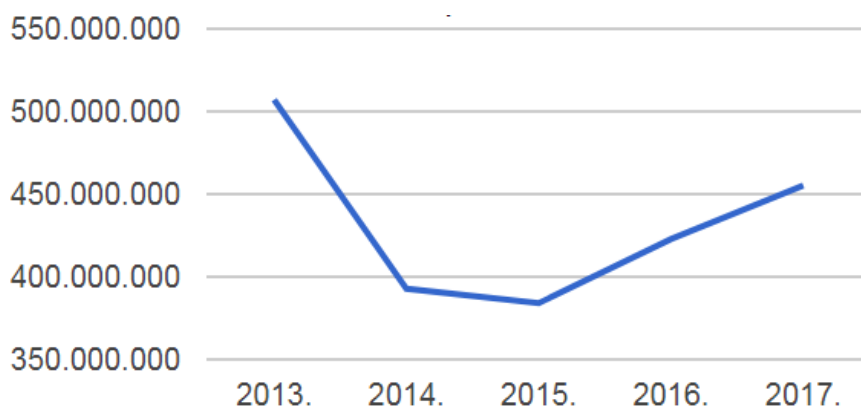
Nekoliko godina prije 2009. godine, u Petrinji su utonuli u san, koji je poremetio širenje u trgovini, koja je prema ostvarenim rezultatima glava Gavrilovićeva djelatnost. Mesni biznis, koji glasi kao osnovni, stajao je na mjestu sve do neočekivane akvizicije pazinskog Purisa potkraj 2008. godine.

Gavrilovićeve trgovačke tvrtke u 2008. godine ostvarile su ukupni prihod od 1,2 milijarde kuna, u usporedbi s 528,5 milijuna kuna. Gubitak, koji se akumulira godinama, u 2008. godini je bio 16 milijuna kuna, a obveze su veće od 120 milijuna kuna.

Jedna od najjačih strana Gavrilovićevog poslovanja je vrlo niska zaduženost, koja bi se mogla pokazati posebno vrijednom. Prema podacima iz 2007. godine kratkoročne obveze Gavrilovića iznosile su 59 milijuna kuna, a dugoročne 154 milijuna kuna, što u odnosu na ukupnu imovinu daje niski koeficijent zaduženosti od 0,25.

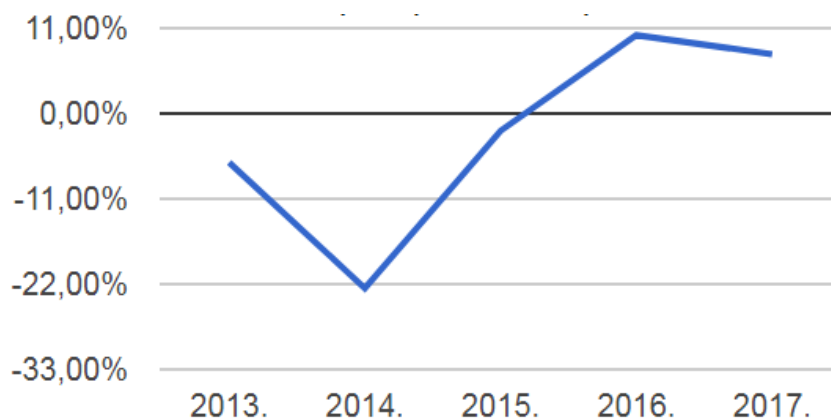
U upravljanju kompanijom, smatraju poznavatelji funkcioniranja gavrilovića, nedostaje 'svježe krvi'. Sve konce u rukama drže otac Đuro i majka Margareta, članica uprave, iako je sin, Đuro gavrilović mlađi, već više od 10 godina predsjednik Uprave. On se uglavnom bavi proizvodnjom u Petrinji, a javnost ga nema prilike vidjeti jer je promidžbena i medijska politika gavrilovića dovedena do apsurdna. Naime, on je mlad, a imidž Gavrilovića gradi se na starosti i tradiciji.

Graf 1. Poslovni prihodi tvrtke Gavrilović od 2013. do 2017. godine



Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/gavrilovic/Detaljno/60425>

Graf 2. Rast/pad poslovnih prihoda tvrtke Gavrilović od 2013. do 2017. godine



Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/gavrilovic/Detaljno/60425>

Poslovni prihodi u 2013. godini iznosili su 507 027 979 kuna. U 2014. godini to je bilo 392 772 693 kuna. U 2015. godini prihodi su se smanjili na 384 029 511 kuna dok su u 2016. iznosili 422 826 498 kuna. Na kraju pete godine za redom, 2017. godini., prihodu su iznosili nešto više od prethodne dvije godine, a to je 455 153 733 kuna. Prema ovim podacima u razdoblju od 5 godina, možemo zaključiti da su se prihodi smanjili od 2013. do 2017. godine. U 2013. godini pad prihoda iznosio je 6,30%, u 2014. nešto više - 22,53%, a u 2015 2,23%.

Gavrilovići su na franšizi McDonald's zaradili 36,2 milijuna kuna. Prema financijskim izvještajima iz 2015. godine, najveću neto dobit u području djelatnosti pripreme i usluživanja

hrane i pića od 36,2 milijuna kuna, iskazala je Globalna hrana, upravo tvrtka u vlasništvu Georga Gavrilovića mlađeg i nositelj franšize McDonald's u RH.

### 5.3. Financijsko izvješće za 2018. godinu

Prihodi u 2018. godini iznosili su 1.064.423,80 kuna, a ostvareni su obavljanjem redovne djelatnosti. Poslovni prihodi u 2018. godini iznosili su 899.731,12 kuna i imaju su sljedeću strukturu: prihod od zakupa poslovnog prostora: 842.525,12 kuna i prihod od knjigovodstvenih usluga: 57.2016,00 kuna.

Ostali poslovni prihodi iznosili su 164.678,53 kune i sastojali su se od: prihoda od prefakturiranih troškova: 139.330,98 kuna, naplate štete od osiguranja: 21.037,15 kuna i ostalih prihoda: 4.310,40 kuna.

Financijski prihodi iznosili su 14,15 kuna i odnosili su se na pasivnu kamatu banke.

Tablica 2. Poslovni rashodi tvrtke gavrilović u razdoblju od 1.siječnja 2018. do 31. prosinca 2018.

<b>Opis</b>	<b>31.12.18</b>	<b>Struktura</b>
Materijalni troškovi	72.534,66	6,90%
Troškovi usluga	128.939,84	12,20%
<b>Trošak osoblja</b>	<b>604.372,65</b>	<b>57,50%</b>
1. nadnice i plaće	358.397,63	34,10%
2. porezi i doprinosi	245.975,02	23,40%
Amortizacija	32.607,99	3,10%
Vrij.uskl.potr.-kupac	67.114,33	6,40%
Ostali tr. poslovanja	144.631,46	13,80%
Ostali posl. rashodi	1.634,72	0,10%
<b>U k u p n o:</b>	<b>1.051.835,65</b>	<b>100 %</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Financijski rashodi iznose 45,26 kuna i odnose se na zatezne kamate (PDV, porezi, doprinosi).

U 2018. godini ukupni prihodi iznose 1.064.423,80 kuna, a rashodi 1.051.880,91 kunu. Razlika između prihoda i rashoda je dobitak u iznosu od 12.542,98 kuna, a porez na dobit je 1.562,96 kuna, a dobit nakon oporezivanja je 10.979,93 kune.

Kretanje nematerijalne i materijalne imovine tijekom 2018. godine bilo je sljedeće:

nabavna vrijednost dugotrajne nematerijalne imovine na dan 31.12.2018. iznosi 2.279.327,00 kuna, materijalna imovina po nabavnoj vrijednosti iznosi 254.683,19 kuna i sastoji se od temeljnog kapitala u iznosu od 142.300,00 kuna, opreme u iznosu od 67.483,19 kuna i putničko vozilo u iznosu od 44.900,00 kuna. Ukupno po nabavnoj vrijednosti iznosi 2.534.055,19 kuna. U 2018. godini ulaganje u nematerijalnu imovinu bilo je 86.160,95 kuna (ulaganje u poslovne prostore), a nematerijalna iznosi 4.440,00 kuna. Knjigovodstvena vrijednost dugotrajne nematerijalne imovine na dan 31.12.2018. iznosi 115.165,86 kuna, a materijalna iznosi 6.823,19 kuna. Temeljni kapital iznosi 142.300,00 kuna. Dugotrajna imovina na dan 31.12.2018. godine ukupno po knjigovodstvenoj vrijednosti iznosi 264.289,05 kuna, a obračunana amortizacija iznosi 32.607,99 kuna. Amortizacija je obračunata po stopama koje su usklađene sa Zakonom. Na temeljni kapital se obračunava amortizacija jer isti nije definiran od strane osnivača.

Sitan inventar vodi se evidentno po trošku nabave, a amortizira se u 100% iznosu u trenutku nabave, odnosno stavljanja u upotrebu. U 2018. godini nabavljeno je i stavljeno u upotrebu sitnog inventara u iznosu od 4.840,00 kuna, a u ukupno po nabavnoj vrijednosti u evidenciji se vodi 40.944,94 kune.

Tablica 3. Struktura kratkoročnih potraživanja na dan 31.12.2018.

<b>Otpis</b>	<b>Stanje 31.12.2018.</b>	<b>Struktura</b>
Potraživanje od kupaca	488.303,81	97,00%
Potraživanje od države	2.039,47	3,00%
Vrijed.uskl.potraživanja	-286.927,84	
<b>U k u p n o:</b>	<b>206.790,44</b>	<b>100 %</b>

Izor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Kratkoročna potraživanja iznose 206.790,44 kune i odnose se na potraživanja s rokom dospjeća do jedne godine.

Tablica 4. Struktura novca na računu i u blagajni na dan 31.12.2018.

<b>Opis</b>	<b>Stanje 31.12.2018.</b>
Novac u banci	253.429,78
Novac u blagajni	1.615,32
Kartice	,00
<b>U k u p n o:</b>	<b>255.045,10</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Kapital iznosi 484.027,48 kuna i obuhvaća pozicije temeljni kapital, zadržana dobit i dobitak tekuće godine. Temeljni kapital iznosi 142.300,00 kuna i nije definiran od strane Osnivača.

Dugoročne obveze na dan 31.12.2018. godine iznose 0,00 kuna.

Tablica 5. Kratkoročne obveze na dan 31.12.2018.

Opis	Stanje 31.12.2018.	Struktura
Obv. prema dobavljačima	51.482,69	21,00%
Obv. prema zaposlenima	34.362,73	14,00%
Porezi i dopr.- plaće	21.642,73	9,00%
Obveza za PDV-e	26.442,69	11,00%
Ostali porezi i doprinosi	4.705,65	2,00%
Nedospjela obv. za PDV	103.210,62	43,00%
<b>U k u p n o:</b>	<b>241.847,11</b>	<b>100 %</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

## 5.4. Godišnje izvješće posloводства o poslovanju društva za 2018. godinu

Na dan 31. prosinca 2018. godine u Društvu je bilo zaposleno 489 zaposlenika, dok je na dan 31. prosinca 2017. godine u Društvu bilo zaposleno 478 zaposlenika. Upisani temeljni kapital na dan 31. prosinca 2018. godine iznosi 143.340.200 kuna. Organi društva su Uprava, Nadzorni odbor i Skupština.

Tablica 6. Račun dobiti i gubitka

u HRK	2017	2018
	Re	Re
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>450.626.151</b>	<b>513.427.666</b>
Promjena vrijednosti zaliha ned. proizvodnje i gotovih proizvoda	(9.737.563)	(13.375.887)
Ostali poslovni prihodi	4.527.582	8.982.806
<b>Poslovni prihodi</b>	<b>445.416.170</b>	<b>509.034.585</b>
Troškovi prodane robe	8.007.740	7.322.132
Troškovi sirovina i materijala	230.171.046	231.947.407
Troškovi usluga	93.910.208	123.308.460
Troškovi osoblja	46.072.295	49.882.450
Amortizacija i umanjenje vrijednosti dugotrajne imovine	23.151.572	21.912.716
Ostali poslovni troškovi	22.144.066	31.130.649
<b>Dobit iz poslovanja</b>	<b>21.959.243</b>	<b>43.530.771</b>
<i>Stopa dobiti iz poslovanja</i>	4,9%	8,5%
Financijski prihodi	22.782.930	5.774.162
Financijski troškovi	18.854.916	50.079.622
Ostali prihodi (troškovi)	0	0
<b>Dobit prije oporezivanja</b>	<b>25.887.257</b>	<b>(774.689)</b>
Porez na dobit	0	0
<b>Dobit nakon oporezivanja iz tekućeg poslovanja</b>	<b>25.887.257</b>	<b>(774.689)</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Tablica 7. Bilanca na dan 31.12.2018. godine

u HRK	pro 17	pro 18
AKTIVA	Re	Re
<b>Dugotrajna imovina</b>	<b>543.261.501</b>	<b>446.373.001</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	199.552.899	198.863.040
Nematerijalna imovina	1.597.063	4.226.897
Ulaganja u pridružena poduzeća	318.998.057	213.919.806
Ostala financijska imovina i dugotrajna potraživanja	18.757.587	25.584.999
Odgođena porezna imovina	4.355.895	3.778.259
<b>Kratkotrajna imovina</b>	<b>193.345.432</b>	<b>225.880.307</b>
Zalihe	83.684.200	72.785.419
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	83.136.470	69.848.440
Potraživanja za više plaćeni porez na dobit	942.052	0
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	7.527.696	1.573.982
Kratkotrajna financijska ulaganja	2.831.575	56.988.123
Novac i novčani ekvivalenti	15.223.439	24.684.343
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>736.606.933</b>	<b>672.253.308</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>



Društvo je u 2018. godini ostvarilo gubitak u iznosu od 774.689 kuna i ukupnu sveobuhvatnu dobit za poslovnu godinu 2018. u iznosu od 6.797.843 kune.

Financijski prihodi iznose 5.774.162 kuna, a većim dijelom se odnose na prihode od kamata, tečajnih razlika i dividendi od povezanih društva.

Društvo je izvršilo ulaganja u imovinu društva u tijeku 2018. godine u iznosu od 21.346.196. kuna, a odnose se na: ulaganja u postojeće građevinske objekte u iznosu od 3.537.182 kuna - ulaganje u tvorničke objekte, ulaganje u nova postrojenja i opremu u iznosu od 16.041.961 kuna i rekonstrukcije postojećih postrojenja koje će društvu omogućiti bolju učinkovitost u proizvodnji, a sa modernizacijom postrojenja i posebnu uštedu u potrošnji energije koja se značajno odražava i na profitabilnost ukupnog poslovanja društva i ostalu imovinu u iznosu od 437.634 kuna (<https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>).

U ovom periodu društvo je i dalje nastavilo sa smanjenjem ukupnih kreditnih obveza prema financijskim institucijama u iznosu od 31.200.000 kuna.

Društvo uredno podmiruje obveze prema dobavljačima i svim ostalim vjerovnicima re državnom proračunu za pripadajuće poreze i doprinose.

## 6. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE AUTO ZUBAK

Slika 2. Logo tvrtke Auto Zubak



Izvor: <http://www.autozubak.hr/>

Zubak Grupa nastala je spajanjem jedinstvenog Auto Zubak četrdesetogodišnjeg iskustva u prodaji i održavanju vozila marki Volkswagen koncerna i ORYX Grupe koja svojim dugogodišnjim djelovanjem u djelatnostima pomoći na cestama, moru i u kući, najma i osiguranja vozila, autoškole, centra za sigurnu vožnju te stanice za tehnički pregled vozila svojim korisnicima pruža iznimno iskustvo sigurnosti, slobode i zabave poštujući iznad svega zahtjeve svojih kupaca i korisnika usluga (<http://www.autozubak.hr/>)

Tvrka Zubak obuhvaća usluge prodaje i održavanja novih i rabljenih vozila, dugoročnog i kratkoročnog najma vozila, usluge pomoći na cestama, moru, u kući te mnoge druge, ali i usluge obuke vozača u autoškoli i centru za sigurnu vožnju, te usluge tehničkog pregleda vozila i osiguranja vozila, ali i imovine.

Tvrka je započela s radom prije više od 40 godina, davne 1978. godine, kao mala automehaničarska radionica, a danas broji više od 600 zaposlenih i svoje usluge nudi na desetak tržišta u Europi. Uspjeh tvrtka temeljen je na najvišoj mogućoj kvaliteti usluge, najboljem omjeru cijene i kvalitete te zadovoljnim kupcima, korisnicima usluga, ali i zaposlenicima.

Tvrka je nositelj vrijednosti tradicije, visoke kvalitete, sigurnosti i posvećenosti detaljima te simbolizira nasljeđe koje njezino ime prenosi na postojeće brendove unutar

grupe, ali i na nove. Od početka stvaranja i poslovanja tvrtka je uvijek nastojala biti najbolja. A da bi to postali i da bi ostali najbolji morala se stalno prilagođavati tržištu te očekivanjima i zahtjevima kupaca. Za svoj rad nagrađeni su brojnim priznanjima za kvalitetu usluge i najveću razinu korisničkog iskustva i za najbolji omjer cijene i kvalitete.

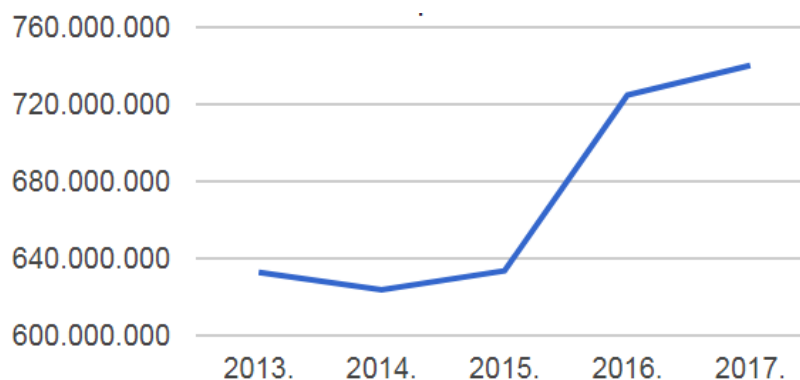
## **6.1. Povijesni razvoj poduzeća**

Povijesni razvoj tvrtke Auto Zubak započinje građenjem i otvaranjem automehaničarske radionice u sklopu obiteljske kuće za sve vrste automobila. Zaposleni su bili Pavo i otac Ivan Zubak. 1979. godine ta ista radionica postaje ovlaštenu VW-Audi servis. U razdoblju od 1980. do 1984. godine tvrtka je razvila servis, edukacije, nabavu i kupovinu specijalnog alata, a prvi zaposlenici bili su Drago Šimek i ostale kolege. Od 1985. do 1989. godine događa se proširenje kapaciteta i razvoj servisa. Obrt prelazi u poduzeće pod nazivom VAG Commerce Zubak, te je već tad izgrađen prvi salon automobila. Broj zaposlenih prešao je preko 10. 1987. godine tvrtka je dobila nagradu Grada Zagreba za najbolju radionicu po kriterijima uslužnosti, unutarnjeg i vanjskog izgleda, urednosti i kvalitete. VAGG Commerce Zubak 1990. godine postaje prvi privatni trgovac automobila u bivšoj Jugoslaviji. Od 1990. godine do 1992. raste prodaja i postprodaja, te broj zaposlenih prelazi 50. 1992. godine tvrtka mijenja naziv u Auto Zubak te preuzima poduzeće Astro auto. Broj zaposlenih tada prelazi 100. Auto centar Zubak 1993. godine postaje generalni uvoznik VW i Audi vozila u Republiku Hrvatsku. Od 1993. do 1995. godine broj zaposlenih prešao je 200, a kapacitete se sve više i više širi. Auto centar Zubak 1995. postaje generalni zastupnik za Porsche vozila. 1997. godine Auto centar Zubak ostvario je najveći udjel VW marke na jednom tržištu u europskoj: više od 22%. Te iste godine kupljena je Žrnovnica i hotel Kristal u Umagu. Broj zaposlenih prešao je 300. Godine 1999. Auto centar Zubak postaje dobitnik Zlatne kune u kategoriji srednjih poduzeća u Hrvatskoj. 2000. godine Porsche Zubak Auto postaje generalni zastupnik za cijelu VW koncern u Hrvatskoj. Broj zaposlenih prešao je 400. Vlastita leasign grupa osnovana je 2001. godine, dok je 2002. godine definirana strategija dugoročnog razvoja, a 2003. godine spajanjem pet tvrtki nastao je Auto Zubak (Zubak d.o.o., Zubak Auto d.o.o., Auto kuća Zubak d.o.o. i Auto centar Varaždin d.o.o.). Također je osnovan i financijski centar, te se dogodilo prvo poslovanje izvan zagrebačke županije. 2004. godine osnovana je

agencija za osiguranje. Od 2004. godine do 2007. godine nastavlja se izgradnja maloprodajne mreže, Auto Zubak postaje korporativni prijatelj UNICEF-a i u 9 godina suradnje donirao je 8 automobila. Broj zaposlenih prelazi 500. 2008. godine otvoren je Crobus i pokrenut je AMC Rent a car. 2009. godine Gradska kavana u Zagrebu uzeta je u zakup, obnovljena i otvorena. 2010. godine proizveden je prvi Hrvatski autobus i pokrenuta je AMC Asistencija. Godine 2011. ORYX Rent a car u floti ima više od 1.000 vozila, te je pokrenut ORYX taxi, a broj zaposlenih prelazi 600. 2011. godine usluga upravljanja voznim parkom dobiva status Izvorno Hrvatsko te upravlja s oko 550 vozila. Auto Zubak postaje najveći trgovac rabljenih vozila. AMC prolazi postupak rebrandinga i postaje ORYX Grupa. Novi poslovno turistički kompleks u Žrnovnici otvoren je 2013. godine, te je otvorena prodaja rabljenih vozila u Splitu. Auto Zubak Neostar pokrenut je 2014. godine. Prodaja rabljenih vozila i servisi za sve marke vozila objedinjeni su pod jednim zajedničkim brendom. Neostar Rijeka otvoren je 2015. godine (prodaja rabljenih vozila, dok je 2016. godine osnovana tvrtka u BiH. Podružnica ORYX Grupe u Austriji osnovana je 2017. godine, te je prodano prvo vozilo On Line, putem Neostar web stranice. 2018. godine ORYX asistencija broji više od 500 tisuća članova. Spajanjem Auto Zubaka i ORYX Grupe nastala je Zubak Grupa. Osnovana je podružnica ORYX Grupe u Sloveniji te su osnovane tvrtke u Albaniji, Crnoj Gori, Italiji, Makedoniji i Srbiji.

## 6.2. Poslovni prihodi

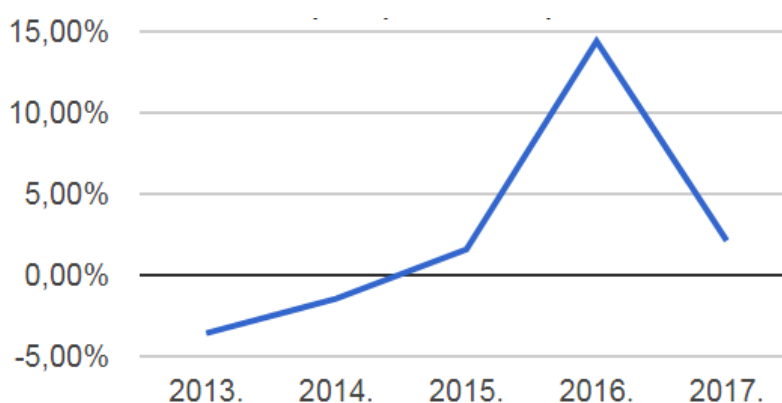
Graf 3. Poslovni prihodi tvrtke Auto Zubak u razdoblju od 2013. do 2017. godine



Izvor: <https://www.fininfo.hr/>

Poslovni prihodi tvrtke Auto Zubak 2013. godine iznosili su 632.797.562 kuna, dok su 2014. godine iznosili nešto manje - 623.657.039 kuna. 2015. godine prihodi su bili nešto veći, iznosili su 633.523.809 kuna, dok su se u 2016. godini znatno povećali na 724.808.965 kuna, a u 2017. godini na 740.160.2014 kuna. Prema ovim podacima možemo zaključiti da je poslovanje tvrtke Auto Zubak u razdoblju od 2013. do 2017. godine dobro napredovalo te da su se prihodi iz godine u godinu povećavali, nije postojao pad prihoda.

Graf 4. Rast/pad poslovnih prihoda tvrtke Auto Zubak u razdoblju od 2013. do 2017. godine.



Izvor: <https://www.fininfo.hr/>

U 2013. godini dogodio se pad poslovnih prihoda u iznosu od 3,58%, a u 2014. godini nešto manji od 1,44%. U sljedećim godinama događao se samo rast prihoda. U 2015. godini

to je bilo 1,58%. U 2016. godini bio je najveći rast poslovnih prihoda u iznosu od 14,41%, te se u 2017 smanjio na 2,12%

### 6.3. Financijski izvještaji

Tablica 8. Račun dobiti i gubitka

POZICIJA	Bilješka	2018.	2017.
		000' HRK	000' HRK
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	3.		
Prihodi od prodaje		826.938	713.154
Ostali poslovni prihodi		6.780	12.982
<b>Ukupno poslovni prihodi</b>		<b>833.718</b>	<b>726.136</b>
<b>POSLOVNI RASHODI</b>			
Troškovi sirovina i materijala	4.	(9.068)	(8.871)
Troškovi prodane robe	5.	(690.836)	(578.894)
Ostali vanjski troškovi	6.	(33.063)	(33.567)
Troškovi osoblja	7.	(62.529)	(58.808)
Amortizacija	8.	(10.871)	(10.825)
Ostali troškovi	9.	(7.229)	(6.667)
Vrijednosno usklađivanje	10.	(733)	(3.362)
Rezerviranja	11.	0	(2.000)
Ostali poslovni rashodi	12.	(2.689)	(3.004)
<b>Ukupno poslovni rashodi</b>		<b>(817.018)</b>	<b>(705.998)</b>
<b>DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA</b>		<b>16.700</b>	<b>20.138</b>
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	13.	<b>2.459</b>	<b>2.314</b>
<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	14.	<b>(7.360)</b>	<b>(9.284)</b>
<b>GUBITAK IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI</b>		<b>(4.901)</b>	<b>(6.970)</b>
<b>UKUPNI PRIHODI</b>		<b>836.177</b>	<b>728.450</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>		<b>(824.378)</b>	<b>(715.282)</b>
<b>Dobit prije oporezivanja</b>		<b>11.799</b>	<b>13.168</b>
Porez na dobit	15.	(2.791)	(3.132)
<b>DOBIT TEKUĆE GODINE</b>		<b>9.008</b>	<b>10.036</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Tablica 9. Izvještaj o financijskom položaju - Bilanca na dan 31. prosinca 2018.

POZICIJA	Bilješka	31.12.2018.	31.12.2017.
		000' HRK	000' HRK
<b>AKTIVA</b>			
<b>Dugotrajna imovina</b>			
Nematerijalna imovina	16.	7.217	1.089
Nekretnine, postrojenja i oprema	16.	182.782	180.149
Ulaganja u nekretnine	16.	25.820	26.804
Financijska imovina	17.	86.492	162.369
Potraživanja	18.	10.037	2.992
<b>Ukupno dugotrajna imovina</b>		<b>312.348</b>	<b>373.403</b>
<b>Kratkotrajna imovina</b>			
Zalihe	19.	172.150	154.218
Potraživanja od povezanih poduzetnika	20.	722	1.710
Potraživanja od kupaca	21.	24.074	10.679
Potraživanja od zaposlenika	22.	1.450	1.428
Potraživanja od države i drugih institucija		2.693	474
Ostala potraživanja	23.	4.734	3.179
Financijska imovina	24.	27.339	37.339
Novac	25.	17.757	5.673
<b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>		<b>250.919</b>	<b>214.700</b>
<b>Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi</b>	26.	<b>5.114</b>	<b>11.942</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>		<b>568.381</b>	<b>600.045</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

10. Izvještaj o financijskom položaju - Bilanca na dan 31. prosinca 2018.

POZICIJA	Bilješka	31.12.2018.	31.12.2017.
		000' HRK	000' HRK
<b>PASIVA</b>			
<b>Kapital</b>			
Upisani kapital	27.	320.680	320.680
Kapitalne rezerve		144	144
Rezerve		4.339	4.339
Zadržana dobit		23.762	52.830
Dobit tekuće godine		9.008	10.036
<b>Ukupno kapital</b>		<b>357.933</b>	<b>388.029</b>
<b>Dugoročna rezerviranja</b>	28.	<b>5.900</b>	<b>5.900</b>
<b>Dugoročne obveze</b>	29.	<b>54.000</b>	<b>65.000</b>
<b>Kratkoročne obveze</b>			
Obveze prema povezanim poduzetnicima	30.	8.812	17.387
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	31.	76.066	83.872
Obveze za primljene predujmove	32.	7.630	3.838
Obveze prema dobavljačima	33.	41.562	25.003
Obveze prema zaposlenicima	34.	3.845	2.790
Obveze za poreze i doprinose	35.	9.412	5.382
Ostale kratkoročne obveze		341	66
<b>Ukupno kratkoročne obveze</b>		<b>147.668</b>	<b>138.338</b>
<b>Odgodeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja</b>		<b>2.880</b>	<b>2.778</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>		<b>568.381</b>	<b>600.045</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Temeljni kapital se povećao iz dobiti poslovne godine 2012. sa iznosa 315.000 kuna za iznos od 2.000 kuna na iznos od 317.000 kuna.

Iz dobiti poslovne godine 2013. temeljni kapital se povećao sa iznosa 317.000 kuna za iznos od 2.400 na iznos od 319.400 kuna.

Temeljni kapital se povećao iz dobiti 2014. godine sa iznosa od 319.400 kuna za iznos od 1.280 kuna na iznos od 320.680 kuna. Poslovni prihodi u 2017. godini bili su 726.136 kuna, a u 2018. godini povećali su se na 833.718 kuna. Dobit na kraju 2017. godine iznosila je 10.036 kuna, a na kraju 2018. godine nešto manje - 9.008 kuna.

Iznos ukupne dugotrajne imovine na dan 31.12.2017. godine iznosio je 323.403 kuna, a na dan 31.12.2018. godine 312.348 kuna. Iznos se smanjio za 11.055 kuna. Ukupna kratkotrajna imovina na dan 31.12.2017. godine bila je 214.700 kuna, a na dan 31.12.2018. godine bila je 250.919 kuna. Povećala se za 36.219 kuna. Ukupna aktiva na dan 31.12.2017. godine iznosila je 600.045, a na dan 31.12.2018. godine iznosi 568.381.

Ukupni kapital na dan 31.12.2017. godine iznosio je 388.029 kuna, a na dan 31.12.2018. godine 357.933 kuna. Dugoročna rezerviranja su iznosila 5.900 kuna i u 2017. i u 2018. godini. Ukupne kratkoročne obveze na dan 31.12.2017. godine iznosile su 138.338 kuna, a na dan 31.12.2018. godine 147.668 kuna. Ukupna pasiva iznosila je 600.045 kuna na dan 31.12.2017., a na dan 31.12.2018. godine iznos je bio 568.381. Poslovanje je bilo nešto lošije u 2018. godini.



## 7. POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU TVRTKE VIDIK

Slika 3. Logo tvrtke Vidik



Izvor: <https://vidik.hr/>

Vidik d.o.o. je Bjelovarska tvrtka koja je s radom započela prije 25 godina u pomoćnim prostorijama obiteljske kuće, gdje su pokrenuli veleprodaju elektromaterijala na području Bjelovara, Podravine i Moslavine. Osnivač i vlasnik Milan Vranjković uz pomoć obitelji tada je započeo novu poslovnu avanturu. On je bio jedini zaposlenik u novo osnovanoj tvrtki i kompletan posao obavljao je sam, od istraživanja tržišta, nabave robe, dostave kupcima, fakturiranja, knjigovodstva i financija. Jedinu pomoć koju je imao bila od tada malodobne djece koja su mu pomagala pri razvrstavanju i skladištenju robe. Kada je shvatio s kojom željom i ozbiljnošću rade te jednostavne poslove, znao je da će tvrtka postati obiteljska u pravom smislu te riječi. Danas u Vidiku radi cijela obitelj.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine i otvaranjem jedinstvenog tržišta od 500 milijuna ljudi nudio se veliki potencijal. Kako se mala tvrtka iz male zemlje može predstaviti zahtjevnom tržištu i plasirati svoju ponudu? Konkurencija je toliko snažna i sveprisutna da su Milan i njegova obitelj na početku analize pojedinog tržišta mislili da nemaju što tražiti. Međutim, detaljnijom analizom traže se točke djelovanja i uz prodajne vještine, upornosti i dozu optimizma uspjeli su skrenuti pozornost na sebe i ostvariti zacrtani cilj. Pri analizi potencijalnih kupaca izvan granica Republike Hrvatske uvelike im je pomagala Hrvatska banka za obnovu i razvitak.

U 25 godina uspješnog poslovanja, Vidik se postepeno razvijao i rastao. Razvijali su se u više faza. Nakon 4 godine veleprodaje elektromaterijala u program su uveli i rasvjetu, zatim otvorili maloprodaju u Bjelovaru, koja ujedno postaje i Showroom. Tada tvrtka

započinje s veleprodajom rasvjetnih tijela na cijelom području Republike Hrvatske te investira u nekretnine kao bi omogućila daljnji rad i razvoj. Danas tvrtka raspolaže s više od 5.000 m<sup>2</sup> vlastitog prostora te zapošljava nove djelatnike, investira u novi dodatni izložbeni i skladišni prostor. Tvrtka započinje s proizvodnjom pojedinih programa kako bi bili što konkurentniji i tržištu prihvatljiviji, što ih je svrstalo i među vodeće distributere rasvjetnih tijela u Hrvatskoj, a i u okolnim zemljama.

Započeli su svoje poslovanje samo uz obiteljsku pomoć, a danas tvrtka ima ozbiljan tim ljudi koji uspijeva rukovati domaćim i stranim tržištem. U Vidiku je danas zaposleno 45 zaposlenika, od kojih je 10 visoko obrazovanih, dominiraju radnici elektro struke i diplomirani ekonomisti. Danas tvrtka Vidik izvozi rasvjetna tijela u Mađarsku, Sloveniju, Rumunjsku, Bugarsku, Srbiju, Crnu Goru, Bosnu i Hercegovinu i Italiju. Od prvobitnog uvoznika iz Italije danas izvoze svoje programe na talijansko tržište. Proizvodi tvrtke Vidik danas se mogu kupiti u Milanu, Torinu, Rimu, Trstu i diljem cijele Italije.

Tvrtka je odlično iskoristila potencijale izvoza i zbog uspješnog poslovanja nikada nije bila u strahu od financijskih poteškoća. Od osnutka pije 25 godina pa do danas tvrtka je mala kontinuirani rast, nikada nije bila u financijskim poteškoćama ili u blokadi računa. Radnici su na vrijeme primali zarađenu plaću i primali svake godine božićnice i uskrsnice u primjerenim iznosima. Iako tvrtka Vidik odlično posluje, to ne znači da nemaju ambiciozne ciljeve. Ističu proširenje izvoza na ostatak tržišta Europske unije. Sljedeća je obnova, odnosno rekonstrukcija kupljene poslovne zgrade u Bjelovaru koja radi tematskog izlaganja robe po namjenama na površini od 1.100 m<sup>2</sup>. U sklopu toga planiraju i proširiti proizvodni prostor. Kupcima će nuditi dizajn i savjetovanje u vezi rasvjete za njihov dom ili poslovni prostor. Tvrtka stvara uvjete da svojim kupcima pomoću 3D animacije dočara izgled i funkciju rasvjete u prostoru. Tvrtka je trenutno u postupku dobivanja ISO certifikata kojim se reguliraju sustavi upravljanja kvalitetom i upravljanjem zaštite okoliša.

## 7.1. Financijski izvještaji za 2018. godinu

Tablica 11. Ostvareni prihodi i rashodi po aktivnostima

Tek.br.	N a z i v	2017.		2018.		Index <sup>6</sup> (4/2)*100
		Iznos	%	Iznos	%	
0	1	2	3	4	5	
1.	Poslovni prihodi	21.890.106	99,8	21.708.950	99,6	99,2
2.	Poslovni rashodi	19.596.160	89,3	19.934.516	91,5	101,7
<b>3.</b>	<b>Rezultat iz poslovnih aktivnosti</b>	<b>2.293.946</b>	<b>10,5</b>	<b>1.774.434</b>	<b>8,1</b>	<b>77,4</b>
4.	Financijski prihodi	46.917	0,2	76.358	0,4	162,8
5.	Financijski rashodi	663.437	3,0	568.475	2,6	85,7
<b>6.</b>	<b>Rezultat iz financijskih aktivnosti</b>	<b>-616.520</b>	<b>-2,8</b>	<b>-492.117</b>	<b>-2,3</b>	<b>79,8</b>
7.	Izvanredni prihodi	0	0,0	0	0,0	0,0
8.	Izvanredni rashodi	0	0,0	0	0,0	0,0
<b>9.</b>	<b>Rezultat iz izvanrednih aktivnosti</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
10.	UKUPNI PRIHODI (1+4+7)	21.937.023	100,0	21.785.308	100,0	99,3
11.	UKUPNI RASHODI (2+5+8)	20.259.597	92,4	20.502.991	94,1	101,2
<b>12.</b>	<b>Rezultat prije oporezivanja (10-11)</b>	<b>1.677.426</b>	<b>7,6</b>	<b>1.282.317</b>	<b>5,9</b>	<b>76,4</b>
13.	Porez na dobit	312.103	1,4	244.881	1,1	78,5
<b>14.</b>	<b>Dobit / gubitak (12-13)</b>	<b>1.365.323</b>	<b>6,2</b>	<b>1.037.436</b>	<b>4,8</b>	<b>76,0</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Poslovni prihodi manji su za 181,1 tisuću kuna, odnosno 0,83%, a poslovni rashodi veći su za 1,73% u odnosu na 2017. godinu. S obzirom na smanjenje prihoda u 2018. godini rezultat iz poslovnih aktivnosti je niži nego prethodne godine.

Glavni razlog smanjenja prihoda iz poslovnih aktivnosti u odnosu na prethodnu godinu su smanjenje prihoda od otpisa obveza dobavljačima, prihoda od državnih potpora te ostalih prihoda. U tekućoj godini nije bilo prihoda od ukidanja dugoročnih rezerviranja koji su godinu prije iznosili 703 tisuće kuna.

Tablica 12. Poslovni prihodi

Tek.br.	N a z i v	2017.		2018.		Index <small><math>\frac{6}{(4/2)*100}</math></small>
		Iznos	%	Iznos	%	
0	1	2	3	4	5	
1.	Prihodi od prodaje trgovačke robe	20.303.588	92,8	20.579.658	94,8	101,4
2.	Prihodi od usluga servisa i instalacije	153.433	0,7	591.694	2,7	385,6
3.	Prihodi od ukidanja dugoročnih rezerviranja	703.376	3,2	0	0,0	0,0
4.	Ostali prihodi	729.710	3,3	537.597	2,5	73,7
<b>5.</b>	<b>U k u p n o</b>	<b>21.890.106</b>	<b>100,0</b>	<b>21.708.950</b>	<b>100,0</b>	<b>99,2</b>

Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

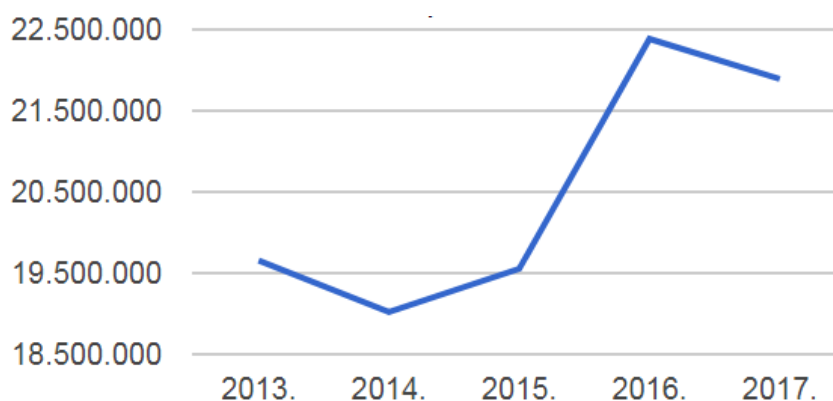
Prihodi od osnovne djelatnosti prodaje robe na veliko i malo iznose 20.579.658 kuna, što je 276 tisuća kuna, odnosno 1,36% više nego prethodne godine.

Prihodi od usluga servisa i instalacije iznose 591.694 kuna, a odnose se na prihode od instalacijskih radova, usluga montaže i servisnih usluga. Porasli su za 438 tisuća kuna u odnosu na prethodnu godinu.

Ostali prihodi iznose 537.597 kuna, a odnose se na prihode od državnih potpora, prihode od naknadnih popusta dobavljača, prihode od povratne naknade i dr.

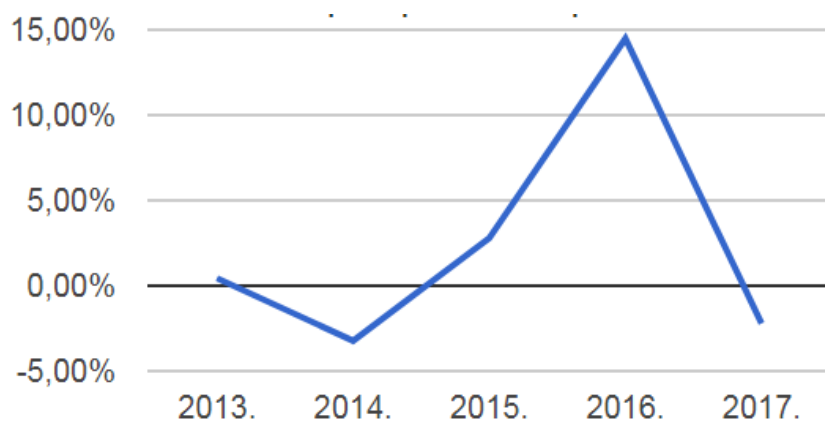
## 7.2. Pregled poslovnih prihoda

Graf 5. Poslovni prihodi tvrtke Vidik u razdoblju od 2013. do 2017. godine



Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Graf 6. Pad/rast poslovnih prihoda tvrtke Vidik u razdoblju od 2013. do 2017. godine



Izvor: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web>

Tvrtka Vidik je 2013. godini imala 19.655.030 kuna poslovnih prihoda. U 2014. godini nešto manje - 19.020.629 kuna. U 2015. godini 19.551.959 kuna. U 2016. godini prihodi su se povećali na 22.384.621 kuna, a zatim su se u 2017. godini smanjili na 21.890.106 kuna.

Tvrtka je imala jako mali pad prihoda, moglo bi se reći i neprimjetan pad. 2013. godine pad prihoda bio je svega 0,44%, a u 2014. godini 3,23%. u 2015. godini prihodi su ponovno porasli, njihov rast iznosio je 2,79%, a u 2016. su porasli na čak 15%, dok su se u 2017. godini znatno smanjili te je zabilježen pad od 3%.

## 8. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja veliki potencijal za ekonomski rast i razvoj zbog velikog postotka nezaposlenosti i ekonomske neefikasnosti u Hrvatskoj. Hrvatsko poduzetništvo specifično je po određenim problemima koji predstavljaju velike prepreke za daljnji rast i razvoj poduzetništva, za ulazak novih poduzetnika u određene poslovne aktivnosti te za ulaganja stranih poduzetnika. Obiteljsko poduzetništvo predstavlja poseban potencijal za rast i razvoj ekonomije u Hrvatskoj zbog svojih očitih prednosti. Obiteljsko poduzetništvo pozitivno utječe na porast zaposlenosti, povećava konkurenciju na određenom tržištu te ujedno utječe na smanjenje određenih nedostataka u gospodarstvu. Svako obiteljsko poduzeće ima potencijal za daljnji razvoj u uspješno poduzeće.

Procjenjuje se da oko 80% malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj čine obiteljska poduzeća te da u njima radi oko 60% zaposlenih u privatnom sektoru. Kao prednost obiteljskih poduzeća može se istaknuti povezanost i članstvo koje traje čitav život, spremnost obitelji na mnoga odricanja, veća fokusiranost, predanost poslu te veća želja da se očuva ono što je stečeno. Interesi obitelji i poduzeća teško je uskladiti, a zapravo je to ključan uvjet za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća. Uz sve tipične probleme s kojima se susreću poduzetnici (ekonomski, financijski, administrativni, promjene na tržištu, konkurencija) u obiteljskim poduzećima se po javljaju i privatni i poslovni odnosi. Vrlo često su sukobi generacija, ali isto tako i nepravodobno pokretanje procesa prijenosa poslovanja, pa nerijetko i poduzeća ne prežive prijenos u drugu generaciju. Bitni čimbenici za opstanak obiteljskih poduzeća u novom svijetu su strast, upornost, znanje i posvećenost koju članovi obitelji moraju imati kako bi uspješno vodili svoje poduzeće. Vlasnici obiteljskih poduzeća trebaju biti otvoreni i spremni na uključivanje i onih profesionalnih suradnika i menadžera koji nisu članovi obitelji. Vrlo važna uloga je prepoznavanje kada treba prenijeti posao na sljedeću generaciju. Prijenos poslovanja predstavlja jedan od najkompleksnijih poslovnih procesa gdje emocije imaju jako veliku ulogu, barem što se tiče obiteljskih poduzeća.

S optimističnim pogledom na budućnost obitelji rade na tradiciji i dugotrajnosti svojih poduzeća. Nastoje tražiti nove poslovne prilike, unatoč svim preprekama koje im se stavljaju na put, kako bi nastavili svoj razvoj i rast.

## 9. LITERATURA

1. Buble, M. (2003). Management malog poduzeća. *Ekonomski fakultet u Splitu, Split*.
2. Kružić, D., & Bulog, I. (2012). Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. *Ekonomski fakultet Split, Split*.
3. Cingula, M., Grabovac, D., & Miletić, N. (1998). Poduzetništvo, Školska knjiga.
4. Gorupić, D., & Gorupić, D. (1990). *Poduzeće: postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Informator.
5. Kružić, D. (2004). Obiteljski biznis. RriF-plus d.o.o. Zagreb.
6. Kružić, D. (2007). Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 167-191.
7. Kuvačić, N. (1999). Počela poduzetništva. *Split: Ekonomski fakultet u Splitu*.
8. Kuvačić, N., & Česić, Z. (2005). Poduzetnička biblija.
9. Šipić, N., Najdarović, Z. (2012): Osnove poduzetništva - skripta, Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb. Dostupno na: <http://www.vpsz.hr/media/files/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf> (10.1.2019.)
10. Škrčić, M., & Mikić, M. (2007). O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 153-163.

### Internetski izvori:

1. 6 osobina uspješnog poduzetnika - čemu duguju uspjeh. Dostupno na: <https://evarazdin.hr/> (14.3.2019.)
2. Auto Zubak službena stranica. Dostupno na: <http://www.autozubak.hr/> (12.9.2019)
3. Registar godišnjih financijskih izvještaja - Fina. Dostupno na: <https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web> (2.9.2019.)
4. Gavrilović službena web stranica. Dostupno na: <http://www.gavrilovic.hr/> (5.3.2019.)
5. Obiteljska poduzeća. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/> (12.9.2019.)
6. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj. Dostupno na: <https://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/> (14.9.2019.)
7. Poslovni prihodi tvrtke Gavrilović od 2013. do 2017. godine. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/gavrilovic/Detaljno/60425> (20.5.2019.)

8. Poslovni prihodi tvrtke Auto Zubak od 2013. do 2017. godine. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/zubak-grupa/Detaljno/18893> (12.9.2019.)
9. Službena web stranica tvrtke Vidik. Dostupno na: <https://vidik.hr/> (12.9.2019.)
10. Transfer generacija u hrvatskim obiteljskim poduzećima. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/> (15.1.2019.)