

# Obiteljsko poduzetništvo

---

**Demo, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:379982>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**VALENTINA DEMO**

**ZAVRŠNI RAD**

**OBITELJSKO PODUZENIŠTVO**

**Zagreb, prosinac 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ:  
Poslovna ekonomija**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

**KANDIDAT:** Valentina Demo

**KOLEGIJ:** Osnove poduzetništva

**MENTOR:** dr.sc. Helena Šlogar

**Zagreb, prosinac 2018.**

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	4
1.1.	Predmet rada .....	5
1.2.	Cilj rada.....	5
1.3.	Struktura rada.....	5
2.	DEFINICIJA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA.....	6
2.1.	Definiranje pojma poduzetništva .....	6
2.2.	Definicija pojma poduzetnika .....	8
2.3.	Ključne osobine poduzetnika .....	9
2.4.	Klasifikacija poduzetništva.....	12
2.5.	Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo.....	16
2.6.	Izazovi poduzetništva u 21. stoljeću .....	18
3.	OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....	22
3.1.	Pojam obiteljskog poduzetništva .....	22
3.2.	Izazovi obiteljskog poduzetništva.....	24
3.3.	Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća .....	25
3.4.	Životni ciklus obiteljskog poduzetništva .....	28
3.5.	Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj .....	30
3.6.	Stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	33
3.7.	Analiza GEM istraživanja od perioda 2011. do 2017.godine .....	35
4.	OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU MESNE INDUSTRIJE BRAĆE PIVAC d.o.o. ....	39
4.1.	Povijest Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.....	40
4.2.	Vizija i misija poduzeća Mesna industrija Braća Pivac d.o.o .....	41
4.3.	Proizvodni asortiman Mesne industrije Braća Pivac d.o.o .....	41
4.4.	Analiza poslovanja Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.....	42
5.	ZAKLJUČAK .....	47
6.	LITERATURA .....	48
	POPIS SLIKA .....	50
	POPIS TABLICA.....	51
	POPIS GRAFIKONA .....	52

## 1. UVOD

Poduzetništvo predstavlja kamen temeljac gospodarskog sustava i gospodarskog razvoja. Proces je stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Obiteljsko poduzetništvo je najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. Obiteljsko poduzetništvo osobito je važno područje malog poduzetništva. U Hrvatskoj i svijetu velike tvrtke su počele graditi svoj uspjeh kao male obiteljske tvrtke. Upravo zbog toga u radu je obiteljsko poduzetništvo analizirano na primjeru mesne industrije Braće Pivac d.o.o.

Malo gospodarstvo najveći je pokretač gospodarskog razvitka svake zemlje. Iz analiza koje su napravljene u radu uočeno je kako Republici Hrvatskoj ne nedostaje poduzetničke inicijative, poduzetničkog duha i želje za uspjehom. Dakako, poduzetnicima treba pružiti potporu od ideje do realizacije pothvata jer njihov osobni uspjeh generira i korist cijelom društvu. Ključnu ulogu u tome ima država koja pomoću svojih mjera i nepovratnih potpora osigurava poduzetničku sigurnost.

Veliki broj razvijenih zemalja Europske Unije, te ostale zemlje modernog svijeta, prihvatile su poduzetništvo kao vodeću snagu koja može pridonijeti prosperitetu ekonomskog sistema te pozitivno djelovati na konkurentnost pojedine zemlje. Moderni svijet je motiviran idejama te je poduzetništvo shvaćeno kao vodeća aktivnost ka inovacijama. Sektor malog i srednjeg poduzetništva pruža mogućnosti implementacije modernih rješenja vođenih primjerima uspješnih praksi. Poduzetništvo ima pozitivan utjecaj na stupanj zaposlenosti, povećava efektivnost, kvalitetu i konkurentnost ekonomskog sistema te unapređuje izvoz i prilagođava ekonomski sistem modernom svjetskom tržištu.

Obiteljsko poduzetništvo specifično je po razlozima pokretanja obiteljskog biznisa kao i po psihološkim i sociološkim obilježjima. 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 razvitak mikro-okoline unutar koje određeni biznis djeluje te na smanjenje mikroekonomskih gospodarskih problema određene države među kojima je poseban naglasak na nezaposlenosti.

## **1.1. Predmet rada**

Predmet istraživanja ovog rada jest obiteljsko poduzetništvo, njegove glavne značajke i po čemu se ono razlikuje od klasičnog poduzetništva. Tema iz područja obiteljskog poduzetništva je odabrana iz razloga što je autorica ovog rada izravno uključena u rad u obiteljskom poduzeću te iz iskustva poznaje problematiku obiteljskih poduzeća, ali i prednosti istih.

## **1.2. Cilj rada**

Glavni cilj rada je naglasiti važnost malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj te objasniti što je to obiteljsko poduzetništvo, utvrditi vezu između riječi obitelj i poduzetništvo te objasniti to na primjeru mesne industrije Braće Pivac d.o.o. koja je počela kao malo obiteljsko poduzeće te je s vremenom prerasla u veliko poduzeće. Također je cilj rada osvrnuti se na gospodarski razvoj malog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

## **1.3. Struktura rada**

Na početku rada nalazi se uvod. U drugom poglavlju definira se poduzetništvo, klasifikacija poduzetništva te prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo, prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo te njegovi izazovi. U trećem poglavlju identificira se obiteljsko poduzetništvo te koji su to izazovi obiteljskog poduzetništva. Također objašnjava prednosti i nedostatke te životni ciklus obiteljskog poduzeća. Također je objašnjeno i analizirano stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj te je analizirano GEM istraživanje. U četvrtom dijelu rada je analiziran poslovni slučaj na primjeru mesne industrije Braće Pivac d.o.o. Na samom kraju rada nalazi se zaključak te popis literature i ilustracija.

## 2. DEFINICIJA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA

U drugom poglavlju definirati će se pojam poduzetništva, zatim pojam poduzetnika i njegove ključne osobine. Isto tako, navesti će se klasifikacija poduzetništva s posebnim naglaskom na prednosti i nedostatke ulaska poduzetnika u poduzetnički pothvat. Na kraju poglavlja, analizirati će se izazovi poduzetništva u 21. stoljeću.

### 2.1. Definiranje pojma poduzetništva

Nije lako odgovoriti na relativno jednostavno pitanje: što je zapravo poduzetništvo i tko su poduzetnici? Naziv poduzetništvo se može povezati s glagolom poduzeti koji znači pristupiti postizanju određenog cilja, početi nešto raditi. Poduzetništvo predstavlja jednu od glavnih političkih, ekonomskih, medijskih i opće društvenih tema. Poduzetništvo nije nov pojam, otkad postoje ljudi, postoji i poduzetništvo, samo se s vremenom mijenjaju 'pravila igre'. Neke od definicija poduzetništva su: „Poduzetništvo je spremnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uđe u poslovni pothvat sa ciljem stvaranja profita.“<sup>1</sup>

Pojam poduzetništvo (engl. *Entrepreneurship*) ima korijene u francuskom izrazu *entrepreneur* i znači „onaj koji uzima između“ ili „onaj koji ide između“.<sup>2</sup> U srednjem vijeku poduzetnik je bila osoba koja je bez preuzimanja bilo kakvog rizika upravljala velikim projektima poput izgradnje tvrđava, dvoraca, katedrala i sl. sa sredstvima koje je imala na raspolaganju.

„Poduzetništvo je proces kreiranja vrijednosti koji za rezultat ima profit i osobno zadovoljstvo kao nagradu. U poduzetništvu se uočava sposobnost pokretanja, vođenja i razvijanja poslovnog pothvata koji je povezan s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom.“<sup>3</sup> „U poduzetništvu se uočava proces potican inicijativom koja u sebi nosi inovativnost i ne mirenje s postojećim stanjem“<sup>4</sup> iz čega se može zaključiti kako se kroz poduzetništvo stvaraju nove ideje i rađaju promjene. Iz svega toga dolazi se do zaključka kako je poduzetništvo gospodarska aktivnost pojedinca ili skupine ljudi koji imaju ideju te ulažu kapital

<sup>1</sup> <http://recupero.com.hr/blog-objava/poduzetnistvo/> (25.08.2018.)

<sup>2</sup> Renko, S. (2000.): *Malo poduzetništvo: Izvor ekonomskog progresa Republike Hrvatske*, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=97994](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=97994), pristupano 05.01.2019

<sup>3</sup> Kuvačić, N. (2005): *Poduzetnička biblija*, Beretin, Split, str. 23

<sup>4</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, str. 2

u njenu realizaciju i preuzimaju rizik poslovanja te stvaraju proizvod ili uslugu od kojih se očekuje dobit.

U suvremenom gospodarstvu u kojemu je osnovna zadaća poslovnih subjekata uočavati i otkrivati nove mogućnosti i stvarati šanse u promjenjivoj okolini, informacije, komunikacije, znanje i poduzetništvo postaju temeljni resursi i nositelji tehnološkog, ekonomskog i društvenog razvoja. U tom smislu poduzetništvo je „kamen temeljac“ gospodarskog sustava i gospodarskog razvoja. Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Zadatak mu je da najpovoljniji način kombinira i koordinira proizvodne faktore i tako maksimizira dobit i profit. Poduzetništvo je također dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Takvu vrijednosti stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena, i/ili karijere.

Poduzetništvo je poluga ekonomskog rasta, koja služi kao most između inovacija i tržišta i konceptualno je povezano sa:<sup>5</sup>

- uvažavanjem poduzetničkih prilika i poticanjem poduzetničkih inicijativa,
- strateškom orijentacijom poduzeća ili strateškim planiranjem,
- afirmacijom menadžerskih struktura,
- promjenom kontrolnih mehanizama proizvodnih faktora.

Na temelju navedenog može se utvrditi kako je poduzetništvo način razmišljanja i djelovanja koji se odnosi na aktivno, inovativno i odgovorno ponašanje te se može opisati kao proces u kojem se gradi nešto gotovo ni iz čega.

---

<sup>5</sup> Kružić, M. (2016): *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet Split i Mostar, Split, Mostar, str. 8



## 2.2. Definiranje pojma poduzetnika

Poduzetnik je poslovni čovjek, najčešće nositelj posla. U izvornom značenju riječ je o čovjeku koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti. U tu svrhu osniva poduzeće i sklapa ugovore s onima koji će za njega raditi. On, dakle, snosi imovinski rizik, dok svi drugi koje on zaposli dobivaju ugovorenu naknadu (rizik zaposlenih je u tome što su možda izabrali lošeg poslodavca).<sup>6</sup> Poduzetništvo se najviše vezuje za dva osnovna svojstva, koja proistječu iz samog pojma poduzimljivosti: sklonost riziku i inovativnost. Budući da ljudi koji raspolažu novcem ne moraju biti obdareni tim svojstvima, a i trajnost poduzeća je poželjna, poduzetništvo, vlasništvo i menadžerstvo mogu biti sasvim razdvojeni.

Poduzetnik je osoba koja posluje na vlastiti rizik. Raspolaže sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem. Zarada poduzetnika je poduzetnička dobit, koja ostaje nakon što se iz ukupnog prihoda odbiju troškovi.

Vlasnički rizik ne mora padati na poduzetnika, a poduzetnik ne mora biti menadžer. Zbog toga, sklonost riziku i inovativnost ne moraju se podudarati u jednoj poslovnoj funkciji ili osobi. Ipak, u ovoj podjeli rada ne može se pretjerivati, budući da inovativnost mora biti rukovođena stjecanjem zarade, kao što bi se sklonost za rizik sasvim izgubila ukoliko bi ili netko uvijek preuzimao rizik za drugoga ili bi se on sasvim socijalizirao. Zbog toga, suvremeni poduzetnici još uvijek moraju bar donekle spajati ova dva osnovna poduzetnička svojstva.

Iako se svi poduzetnici razlikuju, postoje određene karakteristike koje nose svi lideri poduzetništva. Dobri poduzetnici su kreativni, ambiciozni, dobro umreženi, sigurni u sebe, ustrajni, predani onome što rade te orijentirani ka postignuću. Razlikujemo nekoliko vrsta poduzetnika. Serijski poduzetnik pokreće pothvat, prodaje ga i pokreće novi pothvat.<sup>7</sup> Solopreneur pokreće posao sasvim sam, a paralelni poduzetnik uključen je u poslovanje jednog ili više poslovnih subjekata odjednom. Izumitelj emitira inovativne ideje, poslovne modele ili planove, dok Interni inovator posluje dulje vrijeme u određenoj djelatnosti i pronalazi prilike za poboljšanje postojećih usluga, proizvoda ili poslovnog procesa.

---

<sup>6</sup><http://recupero.com.hr/blog-objava/tko-je-poduzetnik/> (15.12.2018.)

<sup>7</sup> Ibid., (15.12.2018.)

Temeljem navedenog može se utvrditi kako je za uspjeh poduzetnika važno posjedovanje odgovarajućeg znanja, iskustva i kontakata koji vode prepoznavanju i provođenju poslovne prilike.

### 2.3. Ključne osobine poduzetnika

Većinu poduzetnika pokreće kreativnost, odlučnost, snalažljivost, strast prema poslu i želja za promjenom i poboljšanjem zajednice. Neki žele postati poduzetnici kako bi ostvarili svoje ideje i bili sami svoji šefovi. Poduzetnička aktivnost naglašenija je u okruženju koje karakterizira visoka razina nesigurnosti i složenosti (zakonski propisi koji se često mijenjaju, promjenjiva porezna politika, pristup izvorima financiranja, pristup resursima i sl.). U takvom okruženju uočavanjem prilika koje drugi propuste, preuzimanjem rizika i kreiranjem inovativnih rješenja, poduzetnici iskazuju određene osobine i vještine u većoj mjeri nego ostali ljudi kao što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Poduzetničke vještine, osobine i ponašanje

Poduzetničke vještine	Poduzetničke osobine	Poduzetničko ponašanje
uvjeravanje	strast prema poslu	interni lokus kontrole
pregovaranje	samouvjerenost	potreba za postignućem
prezentiranje	kreativnost	preuzimanje rizika
rješavanje konflikata/sukoba	ambicioznost	
vođenje	upornost/fokusiranost	
strateško razmišljanje	predanost poslu i cilju	
donošenje odluka	znatiželja	
umrežavanje	inovativnost	
pretvaranje ideje u posl.poth.	inicijativnost	

Izvor: Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2015.): *Želim postati poduzetnik*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str.10

Istraživanja su pokazala da gotovo svi poduzetnici posjeduju četiri karakteristike koje su presudne za uspjeh poslovnog pothvata a to su:<sup>8</sup>

- strast prema poslu,
- fokus na proizvod/uslugu/kupca,

<sup>8</sup> Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2015.): *Želim postati poduzetnik*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str.10

- upornost,
- sposobnost pretvaranja ideje u poslovni pothvat.

Strast prema poslu predstavlja jednu od najvažnijih osobina koju dijele svi poduzetnici, a najčešće proizlazi iz poduzetnikovog uvjerenja da će svojim poslovanjem pozitivno utjecati na svoju okolinu. Osobe koje posjeduju strast prema poslu u potpunosti su predane osobe, no shvaćaju da strast sama po sebi nije dovoljna kako bi poslovni pothvat uspio. Poslovne ideje postaju uspješne ako ideja predstavlja pravu poslovnu priliku i ako je strast koju poduzetnik osjeća prema svom poslovanju usklađena s njegovim vještinama.<sup>9</sup> Druga značajna karakteristika je fokus na proizvod/uslugu/kupca. Poslovni pothvat može uspjeti ako proizvod/usluga koju poduzetnik nudi na tržištu u potpunosti zadovoljava potrebe kupca, a fokusiranošću poduzetnik dokazuje da je uvažio stavove, sklonosti i potrebe svojih potencijalnih kupaca.

Poduzetnici su inicijatori i kreatori novih vrijednosti. U tom procesu stvaranja neuspjesi su sastavni dio koji omogućavaju poduzetnicima eksperimentiranje i učenje iz pogrešaka. Upornost, bez obzira na doživljene neuspjehe, važna je karakteristika uspješnog poduzetnika jer pokazuje kupcima koliko je poduzetnik posvećen i strastven prema poslu i proizvodu/usluzi. Osim toga, svojom upornošću poduzetnici umanjuju nedostatak drugih slabosti i uspješnije prevladavaju prepreke.<sup>10</sup> Upornost vodi i uspješnijoj provedbi ideje, a upravo je sposobnost pretvaranja ideje u poslovni pothvat još jedna značajna karakteristika uspješnih poduzetnika jer određuje hoće li novo poduzeće uspjeti ili ne.

Inovativnost je općenito najizrazitija značajka suvremenog poduzetništva. Inovativnost je sposobnost činjenja nečega na novi način. U poslovanju je to spontan ili sustavan postupak ostvarivanja unapređenja koja vode korisnim pozitivnim promjenama i povećanju vrijednosti rada.<sup>11</sup> Poduzetnike privlači da se uhvate u koštac s nepoznatim, rade stvari na nove i neočekivane načine, upleću stare ideje u nove obrasce, više nude rješenja za problem nego izgovore. Međutim, u praksi se uloga poduzetnika razlikuje od uloge inovatora. Iako inovacija može biti važna da bi se krenulo u poduzetništvo ona postaje poduzetničkom inovacijom tek kada se uključi u proizvodnju i nađe svoj izraz u ponudi proizvoda u koji je ugrađena.

---

<sup>9</sup> Ibid., str.10

<sup>10</sup> Ibid., str.11

<sup>11</sup> [http://www.een.hr/upload/vedran/3\\_vern-radman.pdf](http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf) (03.03.2019.)

Svako novo poduzeće ili neki novi poduzetnički pothvat je rizik za poduzetnika. Vjerojatno će poduzetnici izbjegavati poslove u kojima je mali izgled za uspjeh, ali ih neće motivirati ni poslovi koji su posve sigurni jer je u tom slučaju vjerojatno riječ o poznatim pothvatima i sigurnim rezultatima. To nije ono što zanima poduzetnike jer oni u pravilu smjeraju na poslove visokog rizika, a mogu završiti i s visokim pozitivnim učincima. No to ne znači prihvaćati i preveliki rizik. Problem je naći pravu mjeru između visine rizičnosti minusa – plusa. Poduzetnici mogu biti pomalo i avanturisti, što je neusporedivo bolje nego biti „ziheraš“. Ali njihov avanturizam mora biti promišljen – moraju biti razumni preuzimatelji rizika.

Pogrešna odluka zbog nepredvidivog događaja ili zakazivanja ljudskog čimbenika u organizacijskom sustavu – neizvjesnost u budućnosti. Povezuje se s oportunitetnim troškom (gubitak moguće zarade od nekog drugog ulaganja; teško mjerljivo u praksi). Zbog smanjenja nesigurnosti i rizika, u tehnologiji se odabire fleksibilnije rješenje koje omogućava alternativnu proizvodnju, prilagođavanje raznim vrstama energije i koja dopušta veća odstupanja u kakvoći te znatnije povećanje ulaganja ili troškova rada – metoda sadašnje vrijednosti.

Zaključno, mnogi kreću u poduzetničke pothvate da bi stekli nezavisnost i ostvarili kontrolu nad vlastitom sudbinom, ili da bi dokazali vlastitu poduzetničku sposobnost, ili da ostvare visoku zaradu, ili zato što su ostali bez posla i nemaju drugih mogućnosti zapošljavanja. Poduzetnici su osobe odgovorne pred samim sobom, oni žele puno priznanje za svoj uspjeh, ali preuzimaju i svu krivnju. Poduzetnici imaju odgovornost prema pothvatu u nastojanju da se stalno poboljšavaju poslovni učinci te odgovornost prema društvenoj zajednici i prirodnom okružju eliminacijom štetnih učinaka poslovnog pothvata. Profit je mjerilo rezultata izvršenja, a da bi se rezultat postigao treba se usredotočiti na stvari i ponašanja koja ostvaruju profit.

## 2.4. Klasifikacija poduzetništva

Poduzetništvo se može podijeliti na nekoliko različitih vrsta. Poduzetništvo se dijeli na tradicionalno poduzetništvo, korporativno poduzetništvo te socijalno poduzetništvo. U Republici Hrvatskoj poduzetnici se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike, ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji.

Poduzeća se dijele na:<sup>12</sup>

- mikro poduzeća – ukupna aktiva 2.600.000,00 kuna, prihod 5.200.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika
- mala poduzeća – ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna, prihod 60.000.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika
- srednja poduzeća – ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna, prihod 300.000.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika

U Republici Hrvatskoj se broj poduzeća mijenjao tijekom godina, a trend kretanja osnovanih poduzeća prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2017. godine

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Mala poduzeća</b>	89.539	95.597	99.573	102.895	105.029	112.809	118.352
<b>Srednja poduzeća</b>	1.292	1.309	1.268	1.221	1.192	1.347	1.400
<b>Velika poduzeća</b>	359	348	350	354	348	327	329

Izvor: vlastita izrada autora prema Alpeza i sur. (2018.): *Izvjешće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, str.4

Iz tablice 2. može se uočiti da je u Republici Hrvatskoj tijekom istraživanog razdoblja najveći broj malih poduzeća, a pretpostavlja se da je razlog tome njihova jednostavnost i lakoća osnivanja. Broj malih poduzeća je u kontinuiranom porastu od 2011. do 2017. godine. Nakon malih slijede srednja poduzeća kojih je znatno manje, a čiji broj se i smanjuje nakon 2012. godine te počinje rasti 2016. i 2017. godine. U Republici Hrvatskoj najmanji je broj velikih

<sup>12</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2018/04/Cepor-izvjesce-2018-HR-web.pdf> (28.01.2019)

poduzeća čiji broj se u 2012. smanjuje, nakon čega se povećava pa opet bilježi pad 2015. godine te nastavlja padati do 2017. godine.

Kao što se može uvidjeti, najvažniji kriterij za podjelu poduzeća na mikro, mala, srednja i velika su iznos aktive, odnosno imovine, ostvareni prihodi i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

### **2.4.1. Tradicionalno poduzetništvo**

Mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koje otvaraju mnoga i različita radna mjesta te potiču samoodgovorno djelovanje i samorazvoj ljudi više od velikih poduzeća. Tradicionalno poduzetništvo je vezano uz sektor srednjih i malih poduzeća. Sama riječ kaže da je to tradicionalan način pokretanja poduzetničkog pothvata. Dakle, poduzetnik ulaže kapital, organizira resurse s kojim proizvodi proizvod ili pruža uslugu, nastoji zadovoljiti tržišne potrebe, a samim time preuzima i rizik, u nadi da će ostvariti dobit. Ostvarenje dobiti se očekuje od prodaje proizvoda ili pružanja usluga.

Motivacija i zadovoljstvo u radu su u malom poduzetništvu viši zbog samoodgovornosti i zbog neposrednih osobnih kontakata, tako da mala i srednja poduzeća potiču veću kvalitetu života i to ne samo u zaposlenih, već i u potrošača. Također osiguravaju konkurenciju i djeluju protiv tendencija monopolizacije, povećavaju bogatstvo i diferencijalnost ponude, osiguravaju slobodu izbora potrošača te se brže prilagođavaju promjenama potražnje.<sup>13</sup> Prema zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva Republike Hrvatske (NN, 29/2002.) malo gospodarstvo obuhvaća sve obrte, zadruge, mala i srednja trgovačka društva te druge oblike privatne poduzetničke aktivnosti koji u ukupnosti svojih različitosti dijele velik broj zajedničkih obilježja po kojima se razlikuju od ostalih gospodarskih subjekata.

Subjekti malog gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu, a možemo ih podijeliti na mikrosubjekte – manje od 10 zaposlenih, male subjekte – manje od 50 zaposlenih, imaju godišnji promet do 16 milijuna kuna te na srednje subjekte – manje od 250 zaposlenih, godišnji promet do 60 milijuna kuna. Mala poduzeća zadovoljavaju najvećim dijelom potražnju za dobrima i uslugama koje velika poduzeća teže podmiruju i što im je veliko opterećenje obzirom na njihovu temeljnu djelatnost.

---

<sup>13</sup> Ibid., str. 7

## 2.4.2. Korporativno poduzetništvo

Nakon tradicionalnog slijedi korporativno poduzetništvo koje je karakteristično za velika poduzeća, odnosno korporacije. Jedno od obilježja korporativnog poduzetništva je to što je ono puno složenije u odnosu na tradicionalno poduzetništvo. Razlog tome je što u korporativnom poduzetništvu poduzetnik treba organizirati znatno veći broj ljudi i materijala, a sve uz kvalitetan menadžment te uz suvremene menadžerske tehnike i alate.

Suvremeni trendovi u gospodarstvu kao i proces globalizacije pridonijeli su povećanju konkurencije i stalnim promjenama okoline tržišta diljem svijeta. Velika poduzeća uviđaju potrebu za inovativnošću i fleksibilnošću u cilju unaprjeđenja poslovanja. Uvođenje poduzetničkog razmišljanja u velike birokratske strukture danas je poznato pod pojmom korporativno poduzetništvo. Pojmom korporativnog poduzetništva objašnjava se poduzetnička aktivnost unutar srednje velikih i velikih poduzeća te predstavlja širok pojam koji uključuje kreiranje, razvoj implementaciju novih ideja, pri čemu inovacije mogu predstavljati nove proizvode i usluge, administrativne procedure, te proizvodne procese.

Korporativno poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih poslovnih poduhvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurentski položaj.<sup>14</sup> Korporativno se poduzetništvo promatra kao glavni pokretač novih poslova u velikim tradicionalnim poduzećima. Kroz inovacije u proizvodima, uslugama, tehnologiji i procesima, kroz zajednička ulaganja i akvizicije, kroz diversifikaciju i "pomlađivanje" strategije korporativno poduzetništvo doprinosi vitalnosti i konkurentskim sposobnostima poduzeća.<sup>15</sup> Korporativno poduzetništvo označuje procese u kojima se razvijaju inovativni sustavi i proizvodi kreiranjem poduzetničke kulture u organizaciji, a može se pojaviti u raznim oblicima.<sup>16</sup>

Tradicionalno i korporativno poduzetništvo ima dosta sličnosti, ali dosta i razlika. Najveća razlika je u tome što poduzetnici u velikim poduzećima imaju barem minimalnu podršku od strane poduzeća, dok tradicionalni poduzetnik nema ništa što sam ne ostvari. Isto tako poduzetnici u velikim poduzećima moraju dobiti odobrenje za realizaciju ideje od vodstva, dok tradicionalni poduzetnici odgovaraju samo sebi.

---

<sup>14</sup>Morić Milovanović, B. (2013.): *Korporativno poduzetništvo kao čimbenik povećanja uspješnosti velikih hrvatskih poduzeća*, International Journal of Management Cases, 15(1), str. 190-191.

<sup>15</sup>Lovrinčević, M. (2012.): *Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća*, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.83-84

<sup>16</sup>Kirby, D.A.(2003): *Entrepreneurship*, McGraw-Hill Education, London, str. 30

### 2.4.3. Socijalno poduzetništvo (društveno)

Socijalno poduzetništvo je poduzetništvo koje predstavlja potpuno nov koncept pokretanja poduzetničke aktivnosti. Socijalnom poduzetništvu pripadaju neprofitne organizacije čiji je ključni cilj doprinos društvu te stvaranje nove društvene vrijednosti. Tako se u socijalnom poduzetništvu zapošljavaju socijalno ugrožene društvene kategorije, a osim ovoga nastoje se riješiti i drugi društveni problemi. Socijalno poduzetništvo je poduzetništvo s etičkim integritetom s ciljem maksimizacije društvene vrijednosti, a ne privatne vrijednosti ili profita.<sup>17</sup> Danas ima više različitih pogleda na samo definiranje socijalnog poduzetništva.

Socijalno poduzetništvo je neprofitna inicijativa koja je u potrazi za alternativnim osnivačkim strategijama ili upravljačkim shemama, a sve u svrhu stvaranja društvene vrijednosti, Također je i shvaćano kao društvena odgovornost komercijalnih poduzeća uključenih u međusektorska partnerstva te kao sredstvo za rješavanje društvenih problema i transformiranje društva u cjelini.<sup>18</sup>

Socijalni poduzetnici su građani privatnog sektora koji imaju ključnu ulogu u mijenjanju javnog sektora i percepcije određenih socijalnih pitanja. Oni razaraju uhodane putove novom snažnom idejom koja kombinira vizionarstvo s kreativnošću pri rješavanju stvarnih svjetskih problema i imaju snažan osjećaj za etiku i u potpunosti su opsjednuti svojom vizijom promjene. Socijalni poduzetnik je pojedinac koji se koristi profitabilnim strategijama kako bi postigao društvene ciljeve, simultano tražeći i financijske i društvene povrate na investiciju.

Iz navedenog se može zaključiti kako je socijalno poduzetništvo stvaranje socioekonomskih struktura, veza, institucija, organizacija i mjera koje rezultiraju održivim društvenim koristima i daljnjim razvojem. Može se reći da je socijalno poduzetništvo neprofitna inicijativa u svrhu stvaranja društvene vrijednosti, a socijalni poduzetnici su građani privatnog sektora koji imaju ključnu ulogu u mijenjanju javnog sektora i percepcije određenih socijalnih pitanja.

---

<sup>17</sup>Škrtić, M., Mikić, M. (2011): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, str. 23

<sup>18</sup>Mair, J., Marti, I. (2006): *SocialEntrepreneurshipResearch: A SourceofExplanation, Prediction, andDelight*, Journal of World Business, str.3, <https://www.ssrn.com/> (28.01.2019)



## 2.5. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo

Za slobodno tržište jedna od važnijih odrednica je pokretanje novih poslova. Utemeljenje novoga gospodarskog subjekta uključuje prednosti i nedostatke. Neke od prednosti su: neovisnost, financijske mogućnosti, sigurnost posla, obiteljsko zapošljavanje, razni izazovi. Prednost je također poznavanje klijenata na dubljem nivou. Kod velikih kompanija nema te osobne komunikacije, klijent se prilagođava njima. Neke od prednosti su još i:<sup>19</sup>

- preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom,
- mogućnost mijenjanja stvari,
- iskorištavanje svojih potencijala,
- ostvarivanje neograničenih profita,
- priznatost u društvu,
- raditi ono što voliš.

Jedna od prednosti ulaska u poduzetništvo je stjecanje kontrole nad vlastitom sudbinom budući da posjedovanje poduzeća pruža poduzetniku slobodu i mogućnost postizanja ciljeva. Najčešći nedostaci ulaska u poduzetništvo su nesigurnost dohotka, rizik gubitka uloženog kapitala, nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja, visoka razina stresa, neograničena odgovornost, te obeshrabrenje.

Otvaranje i vođenje poduzeća ne pruža jamstva poduzetniku da će zaraditi dovoljno novca za preživljavanje. Na početku poslovanja poduzetnici se često susreću s nedostatkom kapitala i financijskim teškoćama te žive na temelju prethodne uštede. Razlog tome je nepostojanje sigurnog i redovitog dohotka i posljednje mjesto na listi plaćanja.

Osnivanje poduzeća i uspostavljanje poslovanja često od poduzetnika zahtijeva danonoćan rad, odnosno oko 12 sati rada dnevno, kroz sve dane u tjednu. Mnogi poduzetnici misle kako posjeduju poduzeće, a zapravo poduzeće posjeduje njih.

---

<sup>19</sup>Škrtić, M., Mikić, M. (2011): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, str. 33

Glavni nedostaci poduzetništva su:<sup>20</sup>

- nesigurnost dohotka,
- rizik gubitka uloženog kapitala,
- nedefinirano radno vrijeme i naporan rad,
- niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja,
- visoka razina stresa,
- neograničena odgovornost,
- obeshrabrenje.

Poduzetnici moraju konstantno imati na umu nedostatke koji se kriju u osnivanju maloga gospodarskog subjekta. Male, ali i srednje te velike kompanije suočavaju se sa oscilacijama u prodaji. Tako su npr. za trgovinu božićni i novogodišnji blagdani iznimno profitabilni, dok su u siječnju suočeni sa znatnim opadanjem prodaje. Također se događa da je početak poslovanja vrlo uspješan, a nakon godinu dana može se pojaviti nepremostiva konkurencija te tržišne promjene, odnosno drugačije potrošačke potrebe.<sup>21</sup>

Vođenje vlastita poduzeća može biti vrlo pozitivno iskustvo, no istodobno i vrlo stresno. Većina poduzetnika u svoje poduzeće ulaže znatne količine kapitala, ostavljajući tako za sobom sigurnost redovne plaće. Propast poduzeća istodobno je financijski i psihološki slom što rezultira visokom razinom stresa i zabrinutosti. Većina poduzetnika se u poslovanju susreće sa brojnim problemima za čije rješavanje nema dovoljno znanja. Istodobno, sve donesene odluke izravno utječu na uspjeh ili neuspjeh poduzeća, ali i sudbinu svih uključenih u poslovanje.

Zaključno, poduzetnici vrlo brzo uviđaju da su oni i poduzeće jedno te da moraju biti posvećeni, disciplinirani i uporni. Svaki uspješni poduzetnik zna da ga prepreke ne smiju obeshrabriti već samo potaknuti da ono što radi, radi još bolje.

---

<sup>20</sup>Ibid., str. 34

<sup>21</sup>Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004.): *Menadžment u malom poduzetništvu*, Cera Prom, Zagreb, str. 27

## 2.6. Izazovi poduzetništva u 21. stoljeću

Poduzetništvo i poduzetnička kompetencija pojedinca i društvene zajednice u cjelini, u uvjetima opće društvene i gospodarske globalizacije predstavlja temeljnu pretpostavku za uspješan rast i razvoj cijelog društva, ali i rast i razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Obrazovanje i znanost, uz pojedinca, postaju najjača proizvodna snaga društva. Na znanosti se temelji sve veći broj novih tehnologija i inovacija, a znanje je uvjet uspješne primjene tih postignuća. U svemu tome poduzetništvo postaje pokretač, organizator i upravljač novih procesa. Ulaganje u znanost, odnosno veća i kontinuirana ulaganja u obrazovni sustav, a koje se mora usmjeriti prema poticanju poduzetništva, osobito kod mladih, ključ je gospodarskog rasta i razvoja društva u cjelini.

Izazovi poduzetništva u 21. stoljeću s kojima se susrećemo su:<sup>22</sup>

- E-Business
- Žensko poduzetništvo
- Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća
- Klasteri

Razvoj informatičke tehnologije pruža brojne šanse malim poduzetnicima. Osobna računala su cjenovno pristupačna, a njihova brzina i kapacitet memorije stalno se poboljšavaju. Pojavom e-trgovine sve su granice nestale. Postoji samo jedna ekonomija i samo jedno tržište. Ubrzanim širenjem Interneta stvorena je nova ekonomija, ekonomija koja povezuje proizvođače, trgovce i potrošače novim tehnologijama na jedan posve drugačiji način. Taj oblik poslovanja naziva se E-Business, odnosno često ga znamo susretati i pod pojmom E-Commerce (e-trgovina), iz razloga što je taj način poslovanja svojstven prvenstveno poduzećima u trgovinskoj djelatnosti. E-Business osim mogućnosti kupnje, nudi informacije, specifikacije i cijene proizvoda što omogućuje potrošaču odabir najkvalitetnijega i najpovoljnijeg proizvoda uz minimalan utrošak vremena.

Kako bi poduzeća bila što uspješnija u internetskom poslovanju, ona naprosto moraju mijenjati način poslovanja, odnosno trebaju restrukturirati svoje poslovanje, promijeniti poslovnu filozofiju te integrirati tehnologiju i svoje poslovanje. Ecommerce pokriva doista širok spektar pojmova, a uključuje svaku online transakciju. Tu spada sve od Internet

---

<sup>22</sup> Ibid., str.60

bankarstva i servisa poput PayPal, do online prodaje karata za različite događaje, te stranica poput eBay ili Wish. No ovaj se pojam veže uglavnom za internet trgovinu kao takvu. U Hrvatskoj web trgovci prijavili su popriličan promet: kod 48% njih on iznosi do 300.000 kuna, njih 14% ima promet od 300.000 do milijun kuna, 20% posluje s prometom od jednog do tri milijuna kuna, dok preko 3 milijuna kuna prometa ima njih 14%.<sup>23</sup>

Poduzetništvo se ne može jednoznačno odrediti, stoga postoji mnoštvo definicija ovoga pojma. S obzirom na to da se definiranje ženskog poduzetništva temelji na rodnoj određenosti, može se reći da je to poduzetnička aktivnost žena.<sup>24</sup> Žene lakše rješavaju konflikte, socijalno su osjetljivije i pravilnije ocjenjuju i procjenjuju ponašanje zaposlenika i općenito ljudi u svome privatnom životu. One daju prednost transformacijskom vodstvu, slušaju svoje podređene te im daju priliku da usklade svoje interese i povežu ih s interesima skupine.

Upravo je ovo razlog zbog kojega je sve više žena uspješno u poduzetništvu. Ženski stil vođenja određuje poznavanje vlastitih zaposlenika, mogućnost slušanja ljudi kada govore o sebi i o svom poslu, poticanje timskog rada i suradnje, sudjelovanje podređenih u donošenju odluka, poslovnih ideja, poticanje samopoštovanja kod podređenih, dijeljenje moći i informacija vertikalno i horizontalno kroz organizaciju, poticanje zadovoljstva poslom te su zaposlenici u takvim poduzećima zadovoljniji od onih u kojima je muškarac na vodećoj poziciji. Žene su sklonije dogovaranju, timskom radu i participaciji, odnosno sofisticiranom modelu vođenja dok su nasuprot tomu, muškarci skloniji individualizmu i autokratskom stilu vođenja posla.<sup>25</sup>

U Hrvatskoj se statistički može pratiti žensko poduzetništvo kroz aktivnosti trgovačkih društava i obrta u kojima jedna ili više žena posjeduje najmanje 51% udjela u vlasništvu<sup>26</sup>. Žene u poduzetništvu u Hrvatskoj su važna, ali još uvijek nedovoljno zastupljena kategorija poduzetnika kao što prikazuje slika 1.

---

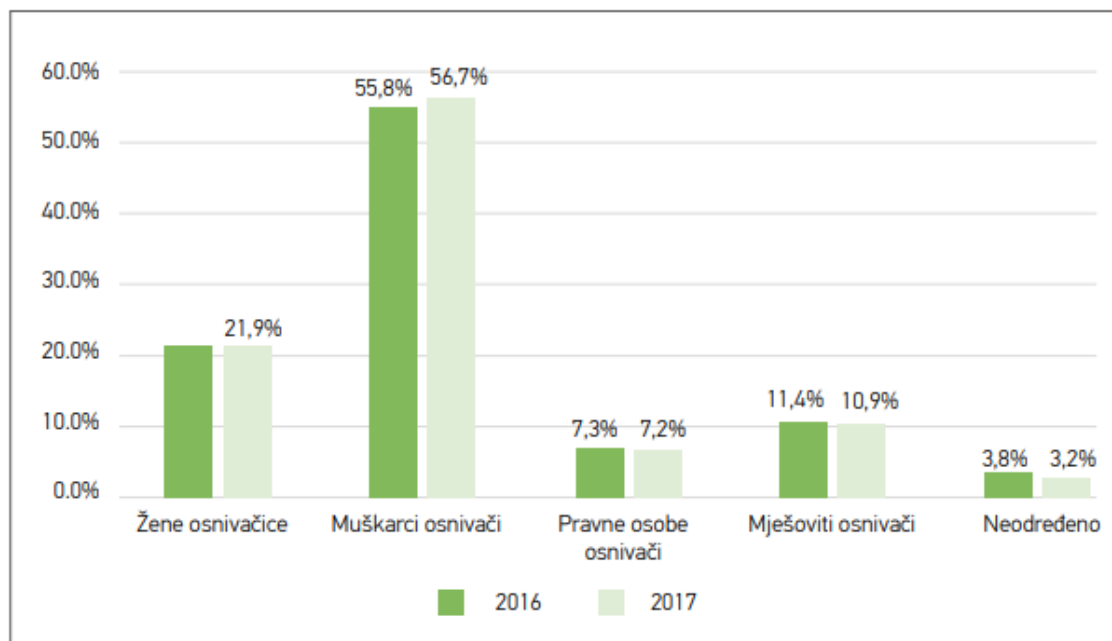
<sup>23</sup> <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/sto-je-ecommerce-i-kako-postati-web-trgovac/> (01.02.2019)

<sup>24</sup> Zirdum, G., Cvitanović, V. (2017.): *Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*, Obrazovanje za poduzetništvo, Stručni članak, Zagreb, str. 206

<sup>25</sup> Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004.): *Menadžment u malom poduzetništvu*, Cera Prom, Zagreb, str. 63

<sup>26</sup> Alpeza i sur. (2018.), *Izvišće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, str. 27

Slika 1. Udio žena poduzetnica u Hrvatskoj za razdoblje 2016. i 2017. godine



Izvor: Alpeza i sur. (2018.): *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, str. 27

Kao što prikazuje slika 1. udio vlasnica trgovačkih društava u ukupnom broju trgovačkih društava u 2016. godini bio je 21,8%, što je povećanje udjela poduzetnica za 3,5 postotna boda u odnosu na prethodnu godinu. U 2017. godini udio žena poduzetnica ostao je skoro nepromijenjen i iznosi 21,9% .

Izlazak na globalno tržište ekonomski je veoma bitan podjednako i za velika, i za mala i za srednja poduzeća. Najdostupniji je velikim poduzećima zbog ekonomske i financijske snage. Sam izlazak zahtijeva velika ulaganja u istraživanje tržišta, distribucijske kanale, promociju proizvoda, kao i promjenu poslovne filozofije, odnosno prihvaćanje koncepta upravljanja kvalitetom i stalnih inovacija. Najbrži, najefikasniji i najjeftiniji način pojavljivanja na globalnom tržištu je izrada i otvaranje vlastite internetske stranice. Osim prethodno navedene strategije, mala i srednja poduzeća mogu koristiti i franšize, bartere, strategiju direktnog izvoza, usluge trgovačkih posrednika, zajednička ulaganja, strane licence te osnivanje međunarodnih podružnica.

Klaster je proces unutar kojeg se provodi okupljanje u grupu, skupinu ili u obliku groda. Engleska riječ cluster (hrv. klaster) označava skupinu, grozd ili grupu. Prema Michaelu Porteru, klasteri se u gospodarstvu definiraju kao ‘zemljopisne koncentracije međusobno povezanih poduzeća, specijaliziranih dobavljača, davatelja usluga, poduzeća u srodnim industrijama i povezanih institucija (npr. sveučilišta, agencija za standarde, strukovnih udruga) u određenom polju (industriji) koje su međusobni konkurenti, ali i suradnici’.<sup>27</sup>

U ekonomskom smislu klaster znači zajedništvo, gospodarski poslovnih ili drugih subjekata koji nastoje ostvariti zajedničke ciljeve. U pravilu su geografski koncentrirani, odnosno međusobno povezani gospodarski subjekti. Primjer su specijalizirani dobavljači, davatelji usluga ili povezane institucije koje u određenom području pri izradi zajedničkog proizvoda predstavljaju regiju ili državu. Sam razvoj klastera je iznimno važan kao model tehnološke i industrijske organizacije temeljem kojeg ta poduzeća ostvaruju vrlo visoku razinu produktivnosti, inovativnosti te pridonose općem podizanju razine konkurentnosti regije u kojoj se nalaze.

Klaster je oblik strateškog saveza, tj. grupa srodnih poduzeća ili udruženja proizvođača iz jedne grane, uključujući i proizvođače sirovina, kao i vladinih i nevladinih organizacija i znanstvenih i obrazovnih institucija koje tako udružene rješavaju zajedničke probleme i, unapređujući poslovanje, postižu uspjeh u određenom segmentu djelatnosti i natprosječnu konkurentnost i promociju u zemlji i inozemstvu. Strateški savezi su odgovor tvrtki na intenzivne promjene u gospodarskoj aktivnosti, tehnologiji i globalizaciji, tj. neophodni su u budućnosti.

Malo gospodarstvo je najveći pokretač gospodarskog razvitka svake zemlje te upravo zbog toga u nastavku rada slijedi dio o obiteljskom poduzetništvu.

---

<sup>27</sup><http://www.znam.hr/klaster-znam/sto-su-klasteri-1> (pristupano: 22.01.2019)

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

U trećem poglavlju analizirat će se obiteljsko poduzetništvo, koji su izazovi, a koji prednosti i nedostaci takvog načina poslovanja. Zatim će se objasniti faze životnog ciklusa obiteljskog poduzetništva te će se analizirati obiteljsko poduzetništvo Republici Hrvatskoj.

#### 3.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

Obiteljska poduzeća čine znatan dio tradicionalnog poduzetništva. Obitelj se kao zajednica temelji na osjećajima, jednakosti i to članstvo ljudi imaju za cijeli život, a poslovni svijet se temelji na zajedničkim interesima, rješavanju zadataka i članstvo traje dokle god se postižu rezultati. Upravo zato je vrlo važno unaprijed definirati pravila i obrasce ponašanja u obiteljskim poduzećima kako se ne bi previše preklapala poslovna i obiteljska sfera.

Obiteljsko poduzetništvo je najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu, a prije pojave dioničkih društava, obiteljski biznis bio je gotovo jedini oblik organizacije poslovanja. Ima više definicija obiteljskog poduzetništva, jedna od najjednostavnijih je da su „obiteljska poduzeća ona poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Jednako tako obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili na koji obitelj svojim ponašanjem i odlikama ima presudan utjecaj“.<sup>28</sup>

Na svjetskoj poslovnoj sceni obiteljska poduzeća su zadržala svoju dominaciju i bila u apsolutnoj prevlasti i za vrijeme prve industrijske revolucije, koja je predstavljala snažan poticaj društvenoj podjeli rada i razvoju brojnih djelatnosti upravljanih od strane obitelji.<sup>29</sup> Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi za obitelj i poduzeće. Manifestira se u različitim poslovnim formama kao što su obrti, trgovačka društva, zadruge i sl. To je uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti.

---

<sup>28</sup>Škrtić, M., Mikić, M. (2011): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, str. 10

<sup>29</sup>Kružić, M. (2016): *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet Split i Mostar, Split, Mostar, str. 8

Obiteljska poduzeća mogu biti mala, srednja i velika, a karakterizira ih da većinski udio kontroliraju članovi jedne obitelji, a najmanje dva člana moraju aktivno sudjelovati u poslovanju. Udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju registriranih privatnih poduzeća u Europskoj uniji kreće se od 60 do čak 92% (u Italiji).<sup>30</sup> 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 u isto vrijeme i upravlja poduzećem.<sup>31</sup>

U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća. Centar za obiteljska poduzeća Sveučilišta St. Gallen iz Švicarske publicira listu 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu (engl. Global FamilyBusinessIndex) na koju je uvrštena i jedno hrvatsko poduzeće: Agrokor d.d., u većinskom vlasništvu obitelji Todorčić (271. mjesto na rang listi objavljenoj u svibnju 2015. godine).<sup>32</sup>

Prema definiciji Europske Unije, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava, osnivač/ vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.<sup>33</sup> Svjetski poznata obiteljska poduzeća su LG, Fiat, BMW, Henkel, Porsche, Wal-Mart, Ford, Benetton, Barilla, Versace i mnogi drugi.<sup>34</sup> U obiteljskim poduzećima se preklapaju vlasništvo, posao i obitelj. Upravo ta uska povezanost obitelji i posla temeljna je karakteristika obiteljskih poduzeća koja ih čini kompliciranim, ali i dinamičnim poslovnim te socijalnim sustavom.

Obiteljsko poduzeće je ono:<sup>35</sup>

- u kojemu obitelj ima veći dio vlasništva i u skladu s tim stalan utjecaj na razvoj posla
- u kojemu je pravo glasa tako podijeljeno da obitelj može imati i kontrolnu funkciju
- u kojemu komparativna prednost proizlazi i razvija se iz međusobne interakcije obitelji,

<sup>30</sup>Škrtić, M., Mikić, M. (2011): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, str. 10

<sup>31</sup><http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> (20.08.2018)

<sup>32</sup> Ibid. (20.08.2018)

<sup>33</sup> Ibid. (20.08.2018)

<sup>34</sup>Škrtić, M., Mikić, M. (2011): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, str. 10

<sup>35</sup>Ibid, str. 10



posla i vlasništva, osobito kad je obiteljska zajednica jaka.

Zaključno, obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji te osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Kako u svijetu tako je i u gospodarstvu Republike Hrvatske uloga obiteljskih poduzeća je vrlo značajna.

### **3.2. Izazovi obiteljskog poduzetništva**

U svakom obliku poslovanja postoje izazovi. Ništa nije drugačije ni kod obiteljskih poduzeća. Obitelj ponekad ima kriva stajališta o poduzetništvu, pretpostavljaju da će im uspjeh koji su ostvarili u prošlosti, jamčiti uspjeh i u budućnosti. Za svako poslovanje potreban je plan rada, provedbe zadataka, praćenje učinkovitosti, praćenje tržišta, odnosno potrebno se ozbiljno baviti obiteljskim poduzećem kao i svakim drugim oblikom poduzeća. Također je veliki izazov 'nasljeđe titule'. Na primjer, ako najstarije dijete nije kompetentno za preuzimanje vodstva obiteljskog poduzeća, onda tu odgovornost ne bi trebalo dobiti unatoč činjenici da je prvo na redu u nasljednoj liniji. Prijenos vlasništva je bolan, neugodan i dugotrajan proces i teško je postići da svi članovi obitelji budu zadovoljni.

Iako ne postoji jedinstveni recept za uspjeh, budući da je svako poduzeće posebno i drugačije, znanstvenici navode ove akcije za uspješnije djelovanje:<sup>36</sup>

- ostvariti kontrolu, tj. izgraditi način donošenja odluka u poduzeću i procesu upravljanja poduzećem te u obitelji,
- omogućiti različitim članovima obitelji sudjelovanje u obiteljskom poslu i nagraditi ih i unaprijediti prema ostvarenim učincima te im objasniti da plaća nije izraz ljubavi, već proporcionalna količini uloženog rada i truda, kao i kvaliteti rada,
- pripremiti se za rješavanje eventualnih konflikata koji proizlaze upravo iz preklapanja obiteljskog života i posla,
- ugraditi obiteljske vrijednosti i kulturu u poslovanje samog poduzeća, jer mu upravo one mogu omogućiti posebnu prednost ispred konkurencije.

Obiteljska poduzeća se susreću i sa izazovom „nasljednog prolaza“ na tržištu jer smatraju ako su stari 50 godina da zaslužuju još 50 godina biti na tržištu, a u današnje turbulentno vrijeme takvo razmišljanje više ne prolazi. Jedan od izazova je i „predaja trona“ –

---

<sup>36</sup> Kružić, D. (2004): *Obiteljski biznis*, RRiF plus, Zagreb, str. 9

vlasnik obiteljskog poduzeća jako teško predaje svoje poduzetničke obveze i mogućnosti svom nasljedniku. On smatra da je stvarao obiteljsko poduzeće godinama, uložio puno truda i znoja, a nasljednik možda ne zna cijeniti prošlost. Isto tako, postavlja se i pitanje autoriteta. Osnivač je karizmatična i snažna osoba koja je okupila svoj tim ljudi koji ga vjerno slijedi, a mlada generacija može naići na problem jer su ljudi vjerni osnivaču.

Obiteljska poduzeća ne primjenjuju financijske strategije kojima se koriste poduzetnici kako bi unaprijedili i povećali svoje poslovanje, a to su: financiranje vlasničke glavnice, izlazak na burzu, strateški savezi i partnerstva – ne dopuštaju ulazak u vlasničku strukturu jer onda više ne bi bila obiteljska poduzeća.<sup>37</sup> Izazov obiteljskih poduzeća je i taj da se ne rješavaju neproduktivne imovine i ispodprosječni poslova kako bi premjestila sredstva na produktivnija mjesta, a stariji vođe smatraju kako je komunikacija o poslovanju i planiranju sa nasljednicima gubljenje vremena, a trebali bi biti svjesni kako svaka generacija nosi svoje promjene.

### **3.3. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća**

Dok su interesi obitelji prvenstveno usmjereni na brigu i skrb, odgoj svojih članova, emocionalne odnose, zadovoljavanje obiteljskih potreba i održavanje stabilnosti obitelji, interesi poduzeća su usmjereni na ostvarivanje poslovnih performansi, zahtjeva posla, profitabilnosti, razvoja poslovanja i upravljanja promjenama. Upravo zbog toga pred obiteljskim poduzetnicima teška je zadaća uskladiti obitelj i posao. Velika prednost obiteljskih poduzeća je fleksibilnost bez koje se danas, u uvjetima globalizacije, ne može uspješno poslovati. Upravo ta fleksibilnost dobra je i u vrijeme gospodarske krize.

Prednosti obiteljskih poduzeća su znatno veća predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda nego što bi za nekog drugog. U obiteljskim poduzećima obično ne treba puno vremena da se donesu važne odluke, i mogu se brže prilagoditi tržišnim uvjetima. Obiteljska poduzeća često su pouzdani sustavi sa jasnom organizacijskom kulturom i kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima i partnerima. Prednosti obiteljskih sustava su upravo obiteljska povezanost, visok stupanj povjerenja i motiviranost.

---

<sup>37</sup>Škrtić, M., Mikić, M. (2011): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, str. 13

Velika prednost je želja obitelji da se sačuva stečeno – obiteljski posao nije samo posao, članovi obitelji povezani su te dijele zajedničke vrijednosti, stavove i ideje za postizanje zajedničkog cilja. Obitelj će biti zajedno u dobru i u zlu. Prednost je i spremnost obitelji na odricanje za prosperitet poduzeća – članovi obitelji mogu ujediniti svoje snage i financijske resurse kako bi omogućili realizaciju novih pothvata. Tako se članovi obitelji mogu odreći dividendi, pristati na niže stope povrata od tržišnih te omogućiti poduzeću rast reinvestirajući dobit. Također članovi obitelji mogu biti jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku čime povećavaju izvore sredstava za poduzeće.<sup>38</sup>

Nedostaci su da obiteljska poduzeća često pružaju otpor promjenama jer su navikli na određen način rada. U obiteljskim poduzećima je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastarjele tehnologije do načina upravljanja. Utjecaj emocija na poslovanje je jedan od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Problemi oko nasljedstva se javljaju ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.

U osnovne nedostatke obiteljskog poduzetništva može se ubrojiti:<sup>39</sup>

- Članovi obitelji istodobno si izvršitelji obiteljskog posla što može dovesti do neprofesionalnosti i improvizacija.
- Nedostatak stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja. Članovi obitelji zaposleni u poduzeću često nemaju sva potrebna znanja i osobine za neki posao što može dovesti do povećanog stupnja tolerancije za loše obavljene poslove.
- Miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa. Zbog nejasnog razgraničenja obitelji i posla mogu se pojaviti poremećaji u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji.
- Sukob između afiniteta djece i želja roditelja. Djeca mogu imati potpuno drugačije načine vođenja i rada. Sukobi želja roditelja i djece te gušenje talenata pojedinaca može dovesti do problema, pogotovo ako član želi napustiti obiteljsko poduzeće.
- Visoka rizičnost poslovanja. Obiteljski posao je glavni izvor prihoda, financijske i socijalne sigurnosti za obitelj. Veća je mogućnost bankrota i ostajanja bez sredstva što znači za članove obitelji više stresa i nemira.

---

<sup>38</sup>Ibid, str. 13-14

<sup>39</sup>Kružić, D. (2004): *Obiteljski biznis*, RRiF plus, Zagreb, str. 29

- Nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u posao.

Interakcija posla, obitelji i vlasništva su glavne odrednice obiteljskog poduzetništva iz kojih proizlaze i najveći nedostaci, ali i najveće prednosti biznisa. U uvjetima globalizacije i financijske krize, prednosti obiteljskog biznisa naspram nedostacima, dobivaju na značenju upravo zbog toga što obitelj lakše može prikupiti financijska sredstva. Neki od nedostataka također su:<sup>40</sup>

- visoka rizičnost pothvata obiteljskog posla, uz istodobno nizak stupanj državne skrbi za njegovu sudbinu;
- nemogućnosti pri samofinanciranju razvoja kao i tekućeg poslovanja te korištenja različitih pogodnosti ekonomije obujma;
- visoki stupanj konkurencije na ciljanom tržištu koji iziskuje ulaganje u inovacije ili prilagođavanje nižim cijenama na tržištu;
- nemogućnost utjecaja na vanjske čimbenike koji se odnose na vladinu politiku, poreze, poslovnu legislativu, poduzetničku infrastrukturu i ostalo;
- mogući konflikt među članovima obitelji, nemogućnost objektivnosti te ravnopravnog tretmana svih sudionika obiteljskog posla, negativne posljedice nepotizma, manji stupanj osobne odgovornosti;
- mogućnost velikih poslovnih pogrešaka koje u malom poduzetništvu iznimno teško ispraviti;
- izražena težnja za poslovnom sigurnošću te se time umanjuje ulazak u rizičnije poslovanje koje može voditi razvitku posla.

Dolazi se do zaključka kako u funkcioniranju svake organizacije u bilo kojem dijelu svijeta postoje i brojne prednosti i brojni nedostaci jedne organizacije u odnosu na drugu. Prednosti obiteljskih poduzeća su mnoga, no najveći temelj uspjeha i preživljavanja svojih obiteljskih poduzeća predstavlja održavanje međusobnog poštovanja i dobri međuljudski odnosi u samom poduzeću.

---

<sup>40</sup>[https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_112\\_low\\_19.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_112_low_19.pdf) (31.08.2018)

### 3.4. Životni ciklus obiteljskog poduzetništva

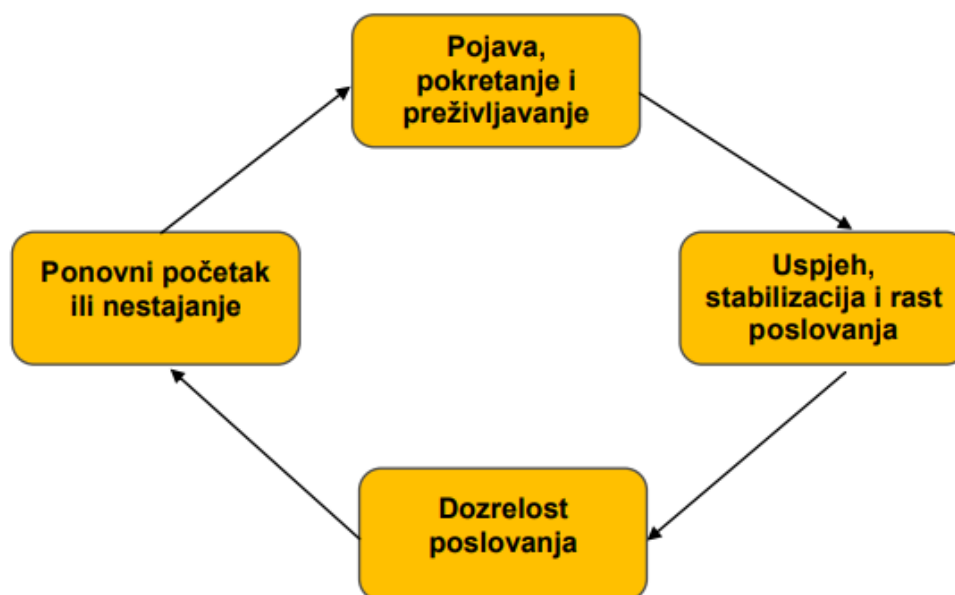
Jedno od temeljnih pitanja prilikom poslovanja i same realizacije posla obiteljskih poduzeća jest pitanje procesa njihovog pokretanja (nastajanja), formiranja i opstanka kako sustava biznisa (obrt, poduzeće), tako i sustava obitelji (osnivači, vlasnici, nasljednici). Svaki obiteljski biznis prolazi kroz određeni broj razvojnih faza - od rođenja do djetinjstva, preko odrastanja do zrelosti pa do starosti i smrti (nestajanja poduzeća ili ponovnog osnivanja). Glavni pokretač svih promjena koja se događaju u obitelji je vrijeme, s obzirom da svako obiteljsko poduzeće nastoji slijediti prirodni ritam ljudskog života te njegovog razvoja.

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz sljedeće faze životnog ciklusa poduzeća:<sup>41</sup>

- pojava, pokretanje i preživljavanje biznisa,
- stabilizacija i rast poslovanja,
- dozrelost obiteljskog biznisa,
- ponovni početak ili nestajanje biznisa,

kao što je prikazano na slici 2.

Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: vlastita izrada autora prema Alpeza, M., Mezulić Jurić, P. (2010.): *Životni ciklus obiteljskog poduzeća*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 3

<sup>41</sup>Bulog, I.; Kružić, D. (2012.): *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet, Split, str. 100.

Na slici 2 prikazane su faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. Trajanje životnog ciklusa poduzeća može se iskazati kao period koji obuhvaća vrijeme od osnivanja obiteljskog poduzeća, preko vremena potrebnog za prestanak poduzeća. Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća predstavlja prvu fazu u kojoj je glavni cilj poduzeća započeti s poslovanjem, probiti se na tržište te biti bolji od svoje konkurencije. Uspješnost pothvata uvelike ovisi o poslovnoj ideji te raspoloživim resursima, posebice kapitalu. Stabilizacija, uspjeh i rast poslovanja predstavlja drugu fazu razvoja. U toj fazi moguće je ocijeniti da li je obiteljsko poduzeće uspjelo na tržištu. U ovoj fazi postiže se unutarnja organizacijska stabilnost poduzeća te primjerena administrativna infrastruktura.

Faza stabilizacije predstavlja dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem. Dozrelost poslovanja predstavlja fazu u kojoj dolazi do birokratiziranja, točnije poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju. Dolazi do umanjenja profitabilnosti, tržište je „zasićeno“ od proizvoda određenog poduzeća, poduzeće gubi svoju prepoznatljivost, ima sve veću konkurenciju na tržištu i slično. U ovoj fazi napredak je sve teže ostvariti. Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća jest zadnja, posljednja faza životnog ciklusa u kojoj je potrebno pronaći odgovor na pitanje: preživjeti ili propasti. Karakteristike ove faze jesu slabljenje konkurentne pozicije poduzeća, pad poslovnih performansi i drugo. Poduzeće mora imati sposobnost upravljanja promjenama, umijeće traženja vizije budućnosti te kreiranja plana ozdravljenja.<sup>42</sup>

Svi živi organizmi imaju svoje životne cikluse pa ih tako imaju i proizvodi, usluge i poduzeća. Kada obiteljsko poduzeće prođe sve četiri faze, moraju se dogoditi promjene koje će završiti ili likvidacijom poduzeća ili ponovni početak, odnosno jačanje pozicije na tržištu sa uvođenjem novih proizvoda, pokretanjem novih projekata, inicijativa i slično.

---

<sup>42</sup> Ibid., str. 100

### 3.5. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

U desetljećima socijalističkog gospodarskog ustroja hrvatsko gospodarstvo je bilo orijentirano na velika poduzeća, industrijske djelatnosti državni nadzor. Danas se mora orijentirati na unutarnje tržišno gospodarstvo kao i na to kako će ga uklopiti u svjetsko konkurentsko tržište. „Demokratske promjene zemalja u tranziciji promovirale su poduzetništvo kao osnovicu svoje opstojnosti i razvitka, jer društvo bez novih poslovnih ideja, bez novih proizvoda ili bez usluga jest društvo koje stagnira.“<sup>43</sup>

Iskustvo razvijenih zemalja i onih u tranziciji pokazuje kako najveći utjecaj na ekonomski i društveni razvoj upravo ima malo poduzetništvo te je ono snažan element razvojne strategije zbog toga što se lakše prilagođava tržištu i uz manje angažiranje poslovnih sredstava bilježi pozitivne financijske rezultate i stalan rast broja zaposlenih. Promjene u svjetskom gospodarskom sustavu, gdje se nacije moraju oslanjati na dinamiku i sposobnosti svojih poduzetnika kako bi ostale konkurentne, iniciraju da se posebna pažnja posveti utvrđivanju stanja malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj i da se prema tome postave osnovne smjernice za efikasno rješavanje problema.<sup>44</sup>

U Hrvatskoj malo poduzetništvo predstavlja zajednički naziv za obrt, zadruga i mala trgovačka društva. Njihov način organiziranja određen je s nekoliko zakona: Zakonom o obrtu, Zakonom o zadrugama i Zakonom o trgovačkim društvima. Zakonom o računovodstvu definirani su mali i srednji poduzetnici.<sup>45</sup> U Hrvatskom je gospodarstvu dominiralo shvaćanje kako isključivo o velikim poduzećima ovisi uspjeh gospodarstva u budućnosti te da su velika poduzeća ključna za generiranje bogatstva. Transformacija velikih gospodarskih subjekata vodila je njihovom restrukturiranju u mnoštvo manjih poduzeća.

U procesima prilagođavanja hrvatskog gospodarstva standardima Europske unije poduzetništvo ima odlučujuću ulogu koja proizlazi iz aktiviranja vlastitih resursa, od ljudskih do financijskih. Poduzetnički potencijal zemlje ne ovisi samo o pojedincu, već i okolini koja mora pridonijeti ostvarenju individualne poduzetničke inicijative.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup>Renko, S. (2000.): *Malo poduzetništvo: Izvor ekonomskog progressa Republike Hrvatske*, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=97994](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=97994), pristupano 05.01.2019

<sup>44</sup> Ibid., pristupano 05.01.2019

<sup>45</sup> Ibid., pristupano 05.01.2019

<sup>46</sup> First section of the annual report on EU Small and Medium-sized Enterprises, 2009., [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme\\_perf\\_review/doc\\_08/spr08\\_annual\\_reporten.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf) (22.02.2019.)

Globalna ekonomska kriza manifestirala se kroz cijeli svjetski i europski sustav pa tako i u Hrvatskoj, zaustavljanjem gospodarskog rasta i značajnim smanjenjem proizvodnje i potrošnje te padom bruto društvenog proizvoda. Gospodarski rast i razvoj ovisi o mnogo čimbenika kao što su globalizacijski procesi, tehnologija, politika, gospodarstvo, a konkurentna prednost gospodarstva temelji se na razvoju poduzetništva i obrazovanja za poduzetništvo s naglaskom na usvajanje potrebnih poduzetničkih kompetencija, razvoj vještina i usvajanje specifičnih znanja o poduzetništvu i razvijanje pozitivnog stava prema poduzetništvu i razvoju poduzetničke kulture.<sup>47</sup>

Najvažniji zadatak i cilj Republike Hrvatske, ali i Europske Unije u cijelosti je poboljšanje konkurentnosti, smanjenje nezaposlenosti, stvaranje novih radnih mjesta i povećanje ulaganja u znanost i obrazovanje, ne samo mladih, već i kroz programe cjeloživotnog učenja u sve kategorije stanovništva, jer je vrhunsko obrazovanje ključno za razvoj Hrvatske i Europske Unije kao društva znanja te za djelotvorno konkuriranje u svjetskom globaliziranom gospodarstvu. Povećanje konkurentnosti je osnova rasta svakog gospodarstva, a u izvršavanju tog zadatka ključnu i najveću ulogu ima malo i srednje poduzetništvo (MSP), koje je jedino spremno na kontinuirano prilagođavanje zahtjevima liberalnog tržišta.<sup>48</sup>

Uz opće nacionalne uvjete, na poduzetnički proces i ekspanziju novih poduzeća djeluju i posebni uvjeti poduzetničkog djelovanja:<sup>49</sup>

- dostupnost financijskih resursa
- vladine politike
- programi poticanja novih poslovnih pothvata
- obrazovanje i obučenosť kadrova za poduzetništvo i u poduzetništvu
- pristup uslugama podrške – naročito komercijalnoj i pravnoj infrastrukturi
- unutarnja tržišna otvorenost etabliranih poduzeća prema poduzetništvu
- pristup fizičkoj infrastrukturi te
- kulturne i društvene norme.

---

<sup>47</sup>Sudarić, Ž. (2013.): *Poduzetničkim kompetencijama do razvoja malog i srednjeg poduzetništva*, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192518](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192518) (pristupano 20.01.2019)

<sup>48</sup>Ibid., (pristupano 20.01.2019)

<sup>49</sup>Bistričić, A. (2011.): *Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske Unije*, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=103840](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=103840) (pristupano 02.02.2019)



Sektor malog i srednjeg poduzetništva pruža mogućnost primjene suvremenih rješenja i prakse s jedinim ciljem, rastom gospodarstva i jačanjem konkurentnosti, uz zastupljenost poduzetničkih kompetencija koje pomiču granice poduzeća, gospodarstva, ali i društva u cijelosti. U radu će se teorijski prikazati da je glavni pokretač razvoja svakog modernog gospodarstva upravo sektor malog i srednjeg poduzetništva te da se ekonomska kriza može prevladati razvojem i ulaganjem u malo i srednje poduzetništvo.

Hrvatska je na svome putu ka stvaranju moderne i suvremene države te efikasnih ekonomskih uvjeta relativno dugo zanemarivala potrebe malog i srednjeg poduzetništva. Mnoge moderne zemlje Europske Unije kao i ostale razvijene zemlje svijeta shvatile su i ukazale posebnost malog i srednjeg poduzetništva te je Hrvatska, vođena istim saznanjima, 2002. godine pristupila donošenju zakonske regulative za uporište malog i srednjeg poduzetništva. Jedan od značajnijih trenutaka je bio donošenje Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva kojim su se uredile osnove mjere za primjenu poticajnih gospodarskih mjera usmjerenih razvoju, restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju malog gospodarstva te osnivanje Hrvatske agencije za malo gospodarstvo.<sup>50</sup>

Zaključno, obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj je vrlo važno jer osigurava radna mjesta i prihode za članove obitelji, a u Hrvatskoj su većina mikro i malih poduzeća upravo obiteljska.

---

<sup>50</sup>Udovičić, A. (2009.): *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192276](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192276) (pristupano 01.02.2019.)

### 3.6. Stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

U gospodarstvu Hrvatske mala i srednja poduzeća imaju udio od 99,7% u 2015. godini i ta je struktura nepromijenjena u odnosu na prethodne dvije godine. U strukturi malih i srednjih poduzeća došlo je do promjene u 2015. godini, koju je obilježio porast malih poduzeća za 2,1% u odnosu na 2014.godinu.<sup>51</sup> Mala i srednja poduzeća zapošljavaju više od dvije trećine svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2015. godini.<sup>52</sup> Broj zaposlenih u malim poduzećima u 2015.godini je porastao u odnosu na 2014.godinu i to za 2,5%, u srednjim poduzećima je porastao za 1,4%, a u velikim poduzećima je zabilježen pad broja zaposlenih za 1,6% što prikazuje tablica 3.

Tablica 3. Ekonomski kriterij valorizacije sektora po veličini poduzeća za 2016. i 2017.godinu

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća					
	Mala		Srednja		Velika	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Broj zaposlenih	222.772	229.752	166.274	173.713	231.166	236.552
Zaposlenost (udio)	26,1%	26,0%	19,5%	19,7%	27,1%	26,8%
Ukupan prihod (mil.kn)	149.443	161.307	141.579	148.281	255.035	274.423
Ukupan prihod (udio)	23,6%	23,8%	22,4%	21,9%	40,3%	40,5%
Izvoz (000 kn)	23.172.448	26.989.911	34.045.279	35.254.300	53.414.542	65.477.447
Izvoz (udio)	19,4%	19,6%	28,5%	25,60%	44,7%	47,5%

Izvori: Alpeza i sur. (2018.): *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, str. 10

Kao što prikazuje tablica 3 u 2017. godini udio mikro, malih i srednjih poduzeća u ukupnom prihodu ostvarenom na razini Hrvatske iznosio je 59,6%, što predstavlja neznatno smanjenje u odnosu na 2016. godinu. Međutim, promjene u prihodima ovisno o veličini poduzeća su uočljivije: ukupan prihod mikro poduzeća u 2017. godini porastao je za 8,4%, malih poduzeća za 7,9%, srednjih poduzeća za 4,7%, a velikih poduzeća za 7,6% u odnosu na 2016. godinu.

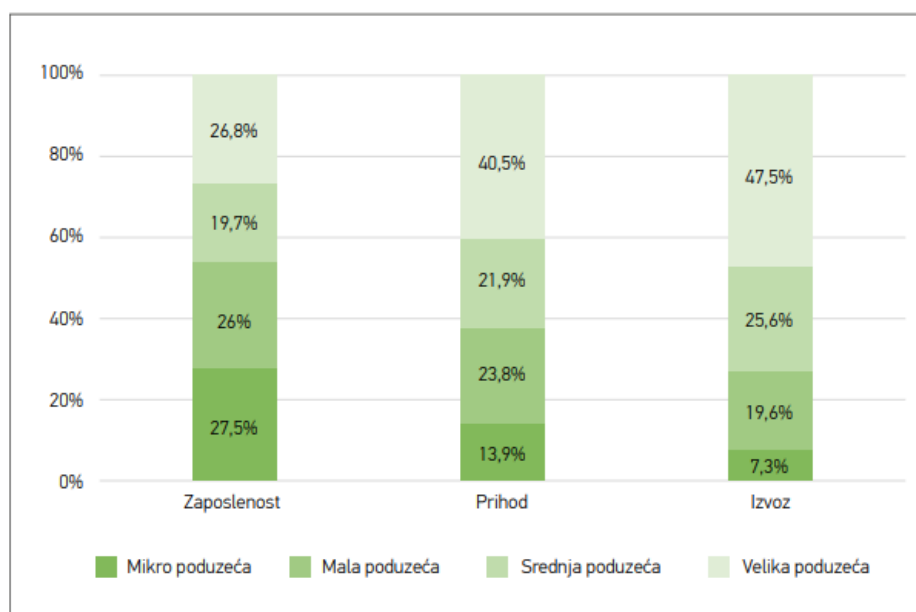
<sup>51</sup><http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf> (20.11.2018)

<sup>52</sup> Ibid, (20.11.2018)

U ukupno ostvarenom izvozu hrvatskih poduzeća u 2017. godini, sektor malih i srednjih poduzeća sudjeluje s udjelom od 52,5%, što predstavlja povećanje od 2,8 postotnih bodova u odnosu na 2016. godinu. Vrijednost izvoza mikro poduzeća u 2017. godini povećala se za 15%, malih poduzeća za 16,5%, srednjih poduzeća za 3,6% (što nije bilo dovoljno da zadrže udio u ukupnom izvozu od 28,5% iz 2016. godine) te velikih poduzeća za 22,6% u odnosu na 2016. godinu.<sup>53</sup>

U nastavku slijedi grafikon 1.

Grafikon 1. Ukupan prihod, zaposlenost i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini



Izvor: Alpeza i sur. (2018.): *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, str. 10

Kao što prikazuje grafikon 1 mikro poduzeća ostvaruju najveći udio od 27,5% u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske, ali imaju najmanje udjele od 13,9% u ukupnim prihodima, te izvozu 7,3%. Mala poduzeća ostvaruju udio od 26% u ukupnoj zaposlenosti, udio od 23,8% u ukupno ostvarenim prihodima te udio od 19,6% u ukupno ostvarenom izvozu. Srednja poduzeća imaju udio od 19,7% u ukupnoj zaposlenosti, udio od 21,9% u ukupnim prihodima te udio od 25,6% u ukupnom izvozu. Velika poduzeća pokazuju najveću produktivnost te najveću orijentiranost prema izvozu. U 2017. godini velika poduzeća uz udio od 26,8% u ukupnoj zaposlenosti, ostvaruju najveće udjele u prihodima (40,5%) i izvozu (47,5%).

<sup>53</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf> (20.11.2018)

Ovi podaci ukazuju na nedovoljno iskorišten potencijal malih i srednjih poduzeća u području internacionalizacije poslovanja i iskorištavanja potencijala koje pruža jedinstveno tržište Europske unije.

### **3.7. Analiza GEM istraživanja od perioda 2011. do 2017.godine**

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) najveći je međunarodni empirijski istraživački pothvat za praćenje poduzetničke aktivnosti, pokrenut 1999. godine. Hrvatska sudjeluje u GEM istraživanjima od 2002. godine i ovim izvještajem prezentira deset godina praćenja poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj. Uočavajući važnost informacija o poduzetničkoj aktivnosti i korisnost kontinuiranog praćenja i međunarodnog uspoređivanja, broj uključenih zemalja raste svake godine. U 2011. godini u GEM istraživanju sudjelovalo je 54 zemalja, koje čine 55% svjetskog stanovništva i 79% svjetskog bruto domaćeg proizvoda.<sup>54</sup>

Istraživanje polazi od pretpostavke da nacionalni ekonomski rast ovisi o kapacitetu cjeline društva da inovira, anticipira promjene i koristi ih za stvaranje prosperiteta na razini pojedinca i zemlje kao cjeline. Teoretski utemeljeni konceptualni okvir i snažna empirijska komponenta istraživanja predstavljaju konzistentnu podlogu za intervencije u cilju poboljšanja uvjeta o kojima ovisi poduzetnički kapacitet neke zemlje. Poduzetnička aktivnost početnika i novih poduzetnika izražena je kroz TEA<sup>55</sup> (total early-stage entrepreneurial activity) indeks.

U ukupnom TEA indeksu, poželjno je da bude više onih koji su u poduzetničku aktivnost ušli svojom voljom zbog prepoznate poslovne prilike (TEA prilika), od onih koji su to učinili zato što ih je situacija na to natjerala (TEA nužnost), budući da poduzetnici koji su svojom voljom postali poduzetnički aktivni, posjeduju dugoročnije planove, optimističnija očekivanja, viziju i izrazito su orijentirani na poduzimanje radnji potrebnih za uspjeh svog pothvata.<sup>56</sup> Oni koji su u poduzetništvo ušli uslijed nedostatka drugih mogućnosti, spremniji su napustiti svoju poduzetničku aktivnost čim im se ukaže neko prihvatljivo rješenje u kome ne moraju

---

<sup>54</sup><http://www.cepor.hr/GEM-brosura-2002-2011.pdf> (30.11.2018.)

<sup>55</sup>TEA – Total Entrepreneurship Activity (ukupna poduzetnička aktivnost), indeks kojim se utvrđuje postotak ljudi čija poduzetnička aktivnost je kraća od 42 mjeseca u populaciji odraslih stanovnika.

<sup>56</sup>Senegović, I., Čorić, G., Bautović, M. (2010): *Podučavanje poduzetništva – kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva*, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192274](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192274) (pristupano 02.02.2019)

biti poduzetnički aktivni (na primjer, zapošljavanje kod nekog drugoga, odlazak u mirovinu, oslanjanje na subvencije i slično).

Za ocjenu poduzetničkog kapaciteta zemlje važne su informacije o učešću „odraslih“ poduzeća u uzroku, kao i poduzetnička aktivnost zaposlenika kao što je prikazano na slici 3.

Slika 3. Kategorije poduzetničke aktivnosti

Poduzetnička aktivnost odrasle populacije, 18-64 godina starosti	TEA Indeks, u % od odrasle populacije		„odrasla“ poduzeća, u% od odrasle populacije	Poduzetnička aktivnost zaposlenika, u% od odrasle populacije*
	<b>Počelnici</b> Sam ili sa drugima pokušava pokrenuti vlastiti posao, samozapošljavanje	<b>Novi poduzetnici</b> Vlasnik poduzeća/ obrta, od 3 do 42 mjeseca starog	<b>Poduzetnici</b> Vlasnik poduzeća/ obrta, starijeg od 42 mjeseca	<b>Zaposlenici</b> Zaposlenik razvija novi proizvod/uslugu za poduzeće u kojem radi, u protekle tri godine i sada je uključen u takve aktivnosti
	<b>Start up poduzetnici</b>			

Izvor: Singer, S. i sur. (2011.), *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, GEM Hrvatska 2002-2011, str.18

(<http://www.cepor.hr/GEM-brosura-2002-2011.pdf>, 30.11.2018.)

Slika 3 prikazuje kako je fokus na zaposlenicima koji imaju vodeću ulogu u stvaranju i/ili implementaciji novih poslovnih aktivnosti, bez obzira gdje se ti zaposlenici nalaze u organizacijskoj strukturi. Za razumijevanje poduzetničkog kapaciteta zemlje potrebno je prepoznati razlike koje se događaju s obzirom na uključenost, industrijski sektor i utjecaj koji imaju rastuća poduzeća, inovativnost i internacionalizacija poslovanja.

Indikatori motivacije za poduzetničku aktivnost:<sup>57</sup>

- TEA Prilika indeks: oni koji se opredjeljuju za poduzetničku aktivnost jer su uočili poslovnu priliku
- TEA Nužnost indeks: oni koji su na poduzetničku aktivnost natjerani situacijom u kojoj su se našli (ostali bez posla, nisu mogli naći drugo zaposlenje)

<sup>57</sup> Ibid., str. 18

GEM – Global Entrepreneurship Monitor najveće je svjetsko istraživanje o poduzetništvu u kojem Hrvatska sudjeluje od 2002. godine.<sup>58</sup> GEM istraživanje prati razinu aktivnosti u pokretanju poslovnih pothvata koju mjeri TEA indeksom. TEA indeks predstavlja broj poduzetnički aktivnih ljudi (koji kombinira broj ljudi koji pokreću poduzetnički pothvat i broj ljudi koji su vlasnici ili vlasnici/menadžeri poduzeća mlađih od 42 mjeseca) u odnosu na 100 ispitanika između 18 i 64 godina starosti. Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj mjerena TEA indeksom u 2015. godini iznosi 7,7%, što predstavlja pad u odnosu na 8% zabilježenih u 2014. godini i 8,3% u 2013. godini (tablica 4).

Tablica 4. Poduzetnička aktivnost u Republici Hrvatskoj od 2011. do 2017. godine, mjerena TEA indeksom

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
TEA indeks (%), Hrvatska	7.3	8.3	8.3	8.0	7.7	8.4	8.9
TEA indeks (%), GEM prosjek	14.0	12.4	14.4	14.0	14.5	14.2	18.5
TEA indeks (%), EU prosjek	5.3	7.8	8.0	7.8	8.0	8.6	8.3

Izvor: Alpeza i sur. (2018.), *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, str. 13

Kao što je prikazano u tablici 4. Republika Hrvatska po ovom pokazatelju neznatno zaostaje za prosjekom EU zemalja (8,3% u 2017. godini), ali zato značajno zaostaje za prosjekom zemalja čija su gospodarstva temeljena na efikasnosti, uključenih u GEM istraživanje (18,5% u 2017. godini). U analizi poduzetničkog kapaciteta zemlje važno je uočiti razlike u motivaciji za poduzetničko djelovanje, odnosno je li pokretanje poduzetničkog pothvata rezultat prepoznavanja poslovne prilike ili nedostatka drugih mogućnosti zaposlenja. GEM istraživanje mjeri pokretanje poduzetničkih pothvata zbog prilike ili iz nužde indeksima TEA Prilika, TEA Nužnost i motivacijskim indeksom. Motivacijski indeks mora biti što veći jer to govori o potencijalno boljoj pripremljenosti za pokretanje poslovnog pothvata i o većem optimizmu koji se temelji na prepoznatoj prilici.<sup>59</sup>

Motivacijski indeks Hrvatske 2014. i 2015. godine tek je nešto veći od 1 (1,1 u 2014. i 1,5 u 2015. godini)<sup>60</sup> što govori o gotovo izjednačenom broju poduzetnika koji su pokrenuli

<sup>58</sup> GEM istraživanje u Hrvatskoj provodi CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva u suradnji s istraživačkim timom s Ekonomskog fakulteta u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku.

<sup>59</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf> (30.11.2018.)

<sup>60</sup> Alpeza i sur. (2018.), *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za

poduzetnički pothvat zbog uočavanja prilike i onih koji su se upustili u poduzetništvo iz nužde. Hrvatska ima najniži motivacijski indeks od svih EU zemalja uključenih u GEM istraživanje te značajno viši TEA Nužnost indeks od EU prosjeka. Visok udio poduzetnika koji se odlučuju na poduzetništvo iz nužde je zbog dugogodišnje visoke stope nezaposlenosti u zemlji.

U situaciji visoke nezaposlenosti, pokretanje poslovnih pothvata iz nužde jedan je od načina izlaska iz nezaposlenosti. Potpora za samozapošljavanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje mjera je aktivne politike zapošljavanja namijenjena osobama prijavljenim u evidenciju nezaposlenih koje imaju poduzetničku ideju. Potpora je 2016.godine iznosila do 25.000,00 kn, 2017. iznosila je do 35.000,00 kn, a u 2018. godini iznos se dodatno povećao te sada potpora za samozapošljavanje iznosi do 50.000,00 kn.<sup>61</sup>

Poduzetnička aktivnost, temeljena na pokretanju novih poslovnih pothvata bitna je pretpostavka vitalnosti gospodarske strukture. Novi poslovni pothvati donose nove ideje, nove tehnologije, nove proizvode, izlazak na nova tržišta i na taj način doprinose povećanju poslovne efikasnosti i konkurentnosti. U Tablici 4 prikazana je poduzetnička aktivnost onih koji su pokrenuli poslovni pothvat (ne stariji od 3 mjeseca) i onih koji imaju poslovni pothvat stariji od 3 mjeseca ali mlađi od 42 mjeseca), na temelju čega se izračunava TEA pokazatelj „početničke“ poduzetničke aktivnosti.

Niska razina prestanka poduzetničkog djelovanja može značiti da se radi o dobro uočenoj poslovnoj prilici i dobro osmišljenom i vođenom poduzetničkom pothvatu ili o statusu quo koji onemogućava uspješno „provjetravanje“ gospodarske strukture. Visoki intenzitet prestanka poduzetničkog djelovanja može značiti da se radi o pogrešno procijenjenoj poslovnoj prilici, o nepripremljenosti (nedovoljno znanja, nedostatak tima, novaca i sl.) i/ili neznanju kako voditi poslovni pothvat.

Hrvatska ima relativno niski postotak poslovnih pothvata (poduzeća) koja su prestala djelovati jer se u svim godinama (osim 2009. godine)<sup>62</sup> nalazi u prvoj polovici, pa čak i u prvoj trećini zemalja obuhvaćenih GEM istraživanjem. Hrvatsko gospodarstvo nije stabilno te dobro funkcionirajuće te zbog toga poduzeća prestaju sa djelovanjem.

---

politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, str. 13

<sup>61</sup> Ibid., str. 14

<sup>62</sup> Alpeza i sur. (2018.), *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, str. 15

#### **4. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU MESNE INDUSTRIJE BRAĆE PIVAC d.o.o.**

Počeci mesne industrije Braće Pivac datiraju u 1952. godinu. Otac Ante i sin Milenko, otvaraju mesarski obrt, u Vrgorcu, zasnovan na tradiciji obrade i sušenja mesa. Od malog obrta, čuvajući recepturu koja se prenosi na buduća potomstva, izrasli su u jednu od vodećih mesnih industrija u Republici Hrvatskoj. Danas je brand Pivac sinonim za vrhunske suhomesnate delicije kao što su pršut, panceta, Dalmatinska pečenica, Kraški vrat i mnoge druge. Lider su na hrvatskom tržištu s godišnjom proizvodnjom od 150.000 komada pršuta. Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. može se pohvaliti sa 300 maloprodajnih poslovnica diljem zemlje, 650 zaposlenih, dok ih je preko 2000 u grupaciji Pivac.<sup>63</sup>

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. spada u grupaciju Pivac Grupa koja obuhvaća još dvije mesno-prerađivačke tvrtke – PPK karlovačku mesnu industriju i Mesnu industriju Vajda. Primjenjuju najmodernije tehnologije proizvodnje svježeg mesa i prerađevina, a također su i predvodnici u primjeni suvremenih tehničkih rješenja i informacijsko- komunikacijske tehnologije u poslovanju poduzeća i mesnica. Vrhunsku kvalitetu svježeg mesa jamče vlastitim uzgojem na dvjema farmama junadi i kooperacijom s više od 80 uzgajivača svinja u Hrvatskoj.<sup>64</sup>

Na taj način kupcima osiguravaju domaću sirovinu meso dobiveno od zdravih životinja uzgojenih na hrvatskim farmama. Svakodnevno rade na povećanju kapaciteta vlastitog uzgoja, što prate i kontinuiranim ulaganjima u suvremena tehničko-tehnološka rješenja u svim fazama proizvodnje te im broj kooperanata raste. Na temelju LOT broja koji je otisnut na svakom proizvodu, moguće je sa sigurnošću utvrditi porijeklo ulazne sirovine. Na taj način jamče potpunu svježinu, kvalitetu i sigurnost svojih proizvoda.

---

<sup>63</sup><http://www.pivac.hr/hr/grupa-pivac/pivac> (02.12.2018.)

<sup>64</sup><http://www.pivac.hr/#block-views-block-grupa-pivac-block-1> (02.12.2018.)



#### 4.1. Povijest Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.

Pokretač mesne industrije Braća Pivac d.o.o. bio je Ante Pivac koji je prenio posao na sinove. Prva mesnica mesne industrije Braće Pivac otvorena je 1952. u Vrgorcu u Dalmatinskog Zagori te su braća Tonči, Ivica i Neven širili posao otvarajući mesnice u Makarskoj, Pločama, Metkoviću i Ljubuškom.

Tvrtka je pravno registrirana 1990. godine pod nazivom „Commerce braća Pivac“ . Počinju otvarati mesnice u okolnim gradovima, poduzeće zapošljava 100 zaposlenih sve do početka 2000. godine kada poduzeće mijenja naziv u „Mesna industrija braća Pivac“, ali započinje svoj uspon. Poduzeće počinje snažno širiti vlastite kanale distribucije i mreže maloprodaje, grupirajući interne snage i prepoznavanjem vanjskih prilika. Kupci su prepoznali trud i kvalitetu proizvoda uz pristupačne cijene, što se odrazilo na konstantni rad prihoda i dobiti.

Prva veća investicija poduzeća bila je ulazak u vlasništvo jednog od konkurenata u industriji, a to je karlovačka mesna industrija „PPK“. Kroz vrijeme je poduzeće otkupilo 100 % dionica u toj firmi. U isto vrijeme krenulo se u izgradnju velike farme bikova u Pitomači i kupnju manje „Mesne industrije Bermes“. Kako je poduzeće bilo locirano u Dalmaciji cilj je bio postati lider na svom teritoriju, a kroz vrijeme prijeći i na ostale regije. Poduzeće se kasnije odlučilo i na ulazak u turizam, prepoznavši potencijal Hrvatske obale te postaje vlasnik Hotela „Biokovo“ 2004., Hotela „Petka“ u Dubrovniku, te gradi vlastiti Apart-hotel „Miramare“ u Makarskoj i hostel „Sol“ u Dubrovniku.<sup>65</sup>

Značajan udjel preuzimaju u Hotelima „Makarska Rivijera“, koji su bili veliki kupac na tom području. „Braća Pivac“ također ulažu značajna sredstva u poznati brand „Kraš d.d.“ vodeći se teorijom o diversificiranom portfelju. 2018.godine poduzeće „Braća Pivac“ okreće oko milijardu i 100 milijuna kuna prihoda sa 77 milijuna kuna neto dobiti, dok grupacija ostvaruje preko milijardu i pol kuna prihoda. Temeljni kapital društva iznosi 126.892.900 kn. Grupa zapošljava oko 1600 zaposlenika sa 10% osciliranja zbog ljetne turističke sezone. Vlastita maloprodajna mreža sastavljena je od 200 mesnica diljem RH.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> <http://www.pivac.hr/hr> ( 20.11.2018.)

<sup>66</sup> Ibid, (20.11.2018.)

U 2016. godini uloženo je više od 11 milijuna kuna u zamjenu i nabavu opreme, strojeva i transportnih sredstava, poboljšanje informatizacijske infrastrukture i druge tehničke zahvate, a tijekom 2017. i 2018. godine realiziran je investicijski projekt dogradnje, rekonstrukcije i modernizacije proizvodnog pogona vrijedan ukupno 50 milijuna kuna.<sup>67</sup>

## **4.2. Vizija i misija poduzeća Mesna industrija Braća Pivac d.o.o**

Vizija poduzeća je postati najveća mesna industrija na području jugoistočne Europe s najvećim udjelom na regionalnom tržištu. „M.I. Pivac“ također želi promovirati tradicionalne mesne proizvode, te želi biti kotač pokretanja domaće ekonomije.<sup>68</sup> Misija poduzeća bazira se na proizvodnji i prodaji mesnih proizvoda visoke kvalitete. Kako bi to ostvarili, mesna industrija Braća Pivac d.o.o. koristi najnapredniju tehnologiju i visoke ekološke standarde.

Zbog visoke kvalitete i pristupa u proizvodnji mesa i mesnih proizvoda „Pivac“ zauzima jedno od vodećih mjesta u domaćim mesnim industrijama. „Pivac“ potrebe malih potrošača zadovoljava svojim maloprodajnim objektima, dok na veleprodajnim mjestima nudi proizvode za hotele, velike trgovačke lance. Poduzeće „Pivac“ želi se razvijati u regiji, povećanjem udjela na tržištu Republike Hrvatske te postupnim širenjem na ostale zemlje u regiji. Dobra organiziranost te predanost zaposlenih je ono što daje konkurentsku prednost poduzeću „Pivac“ te ga čini prepoznatim na hrvatskom tržištu.<sup>69</sup>

## **4.3. Proizvodni asortiman Mesne industrije Braća Pivac d.o.o**

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. proizvodi asortiman visoke kvalitete. Glavni dio asortimana čine: svježe meso, suhomesnati proizvodi, mesne prerađevine.<sup>70</sup> Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. proizvodi vrhunsko kvalitetno svježe meso koje se proizvodi sljedeći dugogodišnju obiteljsku tradiciju. Za mesne prerađevine se također koriste stari obiteljski recepti uz najnovije tehnologije. U program mesnih prerađevina spadaju polutrajni proizvod, trajni proizvodi i konzervirani proizvodi. Za vrhunske gurmene pripremili su izdvojene proizvode, a oni su: dalmatinska panceta, dalmatinski pršut i kraški vrat.

<sup>67</sup> <http://www.pivac.hr/hr/grupa-pivac/vajda> ( 02.03.2019)

<sup>68</sup> <http://www.pivac.hr/hr> (20.02.2019)

<sup>69</sup> Ibid., (20.02.2019)

<sup>70</sup> <http://www.pivac.hr/#block-views-block-b2b-block-1> (01.12.2018.)

Svježe meso dolazi iz vlastitog uzgoja na dvije farme junadi u Pitomači i Karlovcu. Svježe meso se kontrolira te se pridržavaju zdravstvene ispravnosti kontrolirane sustavom kvalitete HACCP i ISO 9001 kao i internim sustavima kontrole od strane vrsnih veterinarara, tehnologa, prehrambenih tehnologa i ostalog stručnog kadra.<sup>71</sup>

Postoji velika perspektiva razvoja novih mesnih prerađevina i konzerva, a razvoj proizvoda ovisi o potrebama i željama koje će se u budućnosti javljati od strane kupaca.

#### 4.4. Analiza poslovanja Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.

U ovom dijelu rada prikazat će se poslovanje Mesne industrije Braća Pivac analizom financijskih izvještaja. Horizontalna analiza omogućuje promatranje promjena tijekom više obračunskih razdoblja, uz vrijeme kao ključnu varijablu. Na sljedećoj tablici prikazana je horizontalna analiza Mesne industrije Braće Pivac d.o.o.

Tablica 5. Horizontalna analiza Mesne industrije Braća Pivac d.o.o

KATEGORIJA	2012	2013	% PROM- JENA	2013	2014	% PROM- JENA
Dugotrajna imovina	248.976.700	352.658.800	29.4	352.658.800	418.321.400	15.69
Kratkotrajna imovina	246.427.300	205.903.500	-16.5	205.903.500	259.550.200	20.7
Ukupna aktiva	495.404.000	558.562.300	11.31	558.562.300	677.871.600	17.6
Kapital i rezerve	323.266.000	389.631.900	17.03	389.631.900	460.956.000	15.48
Dugoročne obveze	77.207.000	23.769.400	-69.21	23.769.400	71.519.500	66.76
Kratkoročne Obveze	94.930.900	145.160.900	34.61	145.160.900	145.396.200	0.6
Ukupna pasiva	495.404.000	558.562.300	11.31	558.562.300	677.871.600	17.6

Izvor: izrada autora prema Šalinović I. (2016.): Analiza financijskih izvještaja poslovnog subjekta Mesna industrija Braća Pivac d.o.o., Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 24.

U tablici 5. prikazuje se horizontalna analiza Mesne Industrije Braća Pivac. Kao što je prikazano u tablici, u trogodišnjem je razdoblju uočljiv trend povećanja dugotrajne imovine, dok se kratkotrajna imovina 2013. godine u odnosu na 2012. godinu smanjila čak 16,5%. Iste se godine može uočiti i drastično smanjenje dugoročnih obveza u odnosu na prethodnu godinu

<sup>71</sup> Ibid. (01.12.2018.)

za gotovo 70%. Kratkoročne obveze tijekom promatranog razdoblja imaju trend rasta.

Zatim slijedi horizontalna analiza računa dobiti i gubitka prikazana u tablici 6.

Tablica 6. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitaka

KATEGORIJA	2012	2013	% PROM- JENA	2013	2014	% PROM- JENA
Poslovni prihodi	1.108.745.900	1.096.386.400	-1.2	1.096.386.400	1.092.382.100	-0.36
Poslovni rashodi	1.075.096.300	1.046.488.400	-2.66	1.046.488.400	1.021.749.600	-2.36
Financijski prihodi	5.542.500	10.361.500	46.51	10.361.500	12.456.200	16.82
Financijski rashodi	7.585.600	6.009.500	-27.78	6.009.500	5.546.900	-7.69
Ukupni prihodi	1.114.288.300	1.106.748.000	-0.67	1.106.748.000	1.104.838.200	-0.17
Ukupni rashodi	1.082.681.900	1.052.497.800	-2.78	1.052.497.800	1.027.296.500	-2.39
Gubitak prije oporez.	0	0	0	0	0	0
Dobit prije oporez.	31.606.500	54.250.200	41.74	54.250.200	77.541.700	30.04

Izvor: izrada autora prema Šalinović I. (2016.): Analiza financijskih izvještaja poslovnog subjekta Mesna industrija Braća Pivac d.o.o., Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 25.

Kao što prikazuje tablica 6, iz horizontalne analize računa dobiti i gubitka vidi se kako su se 2012. godine u odnosu na 2013. poslovni prihodi smanjili za 1,2%, rashodi za 2,66%, financijski prihodi povećali za 46,51%, dok su se financijski rashodi smanjili za 27,78%. Ukupni prihodi su se smanjili za 0,67%, a ukupni rashodi za 2,78% što je dovelo do povećanja dobiti za 41,74%. Također u usporedbi 2013. sa 2014. godinom zaključuje se kako su se poslovni prihodi smanjili za 0,36%, rashodi za 2,36%, financijski prihodi povećali za 16,82%, dok su se financijski rashodi smanjili za 7,69%. Ukupni prihodi su se smanjili za 0,17%, a ukupni rashodi za 2,39% što je dovelo do povećanja dobiti za 30,04%.

Može se zaključiti kako je u promatranom razdoblju primjetan trend smanjenja poslovnih prihoda, ali i rashoda, s tim da su se financijski prihodi povećavali, a rashodi smanjivali. Ipak, kroz sve tri godine ukupni prihodi i dalje nadmašuju ukupne rashode, što znači da poslovni subjekt posluje pozitivno.

Vertikalna analiza omogućuje uspoređivanje financijskih podataka unutar jedne godine. Kao što je već navedeno, za ovu su analizu potrebne podloge koje pružaju uvid u strukturu bilance i izvještaja o dobiti te je vertikalna analiza prikazana u tablici 7.

Tablica 7. Vertikalna analiza bilance

KATEGORIJA	2012	% udio	2013	% udio	2014	% udio
Dugotrajna imovina	248.976.700	48.24	352.658.800	63.14	418.321.400	61.71
Kratkotrajna imovina	246.427.300	49.74	205.903.500	36.86	259.550.200	38.29
<b>Ukupna aktiva</b>	<b>495.404.000</b>	<b>100</b>	<b>558.562.300</b>	<b>100</b>	<b>677.871.600</b>	<b>100</b>
Kapital i rezerve	323.266.000	65.25	389.631.900	69.76	460.956.000	68
Dugoročne obveze	77.207.000	15.58	23.769.400	4.25	71.519.500	10.55
Kratkoročne obveze	94.930.900	19.16	145.160.900	25.98	145.396.200	21.45
<b>Ukupna pasiva</b>	<b>495.404.000</b>	<b>100</b>	<b>558.562.300</b>	<b>100</b>	<b>677.871.600</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora prema Šalinović I. (2016.): Analiza financijskih izvještaja poslovnog subjekta Mesna industrija Braća Pivac d.o.o., Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 25.

U tablici 7. prikazuje se vertikalna analiza bilance. Iz vertikalnog prikaza bilance može se uočiti kako struktura aktive i pasive pokazuje trend porasta. U ukupnoj aktivi nema prevelike razlike u iznosu dugotrajne i kratkotrajne imovine, s tim da je udio kratkotrajne imovine bio najveći 2012. godine, a onda je opadao. Udio dugotrajne imovine u ukupnoj aktivi najveći je bio 2013., kada je iznosio nešto više od 63%. U ukupnoj pasivi najveći udio pripada kapitalu i rezervama, pri čemu je taj udio bio najveći 2013., kada je iznosio gotovo 70%.

Tablica 8. Pokazatelji likvidnosti

KOEFICIJENT	2012	2013	2014
Koeficijent trenutne likvidnosti	2.6	1.42	1.79
Koeficijent ubrzane likvidnosti	1.59	0.9	1.16
Novčani omjer	0.08	0.08	0.21
Udio novčane mase u ukupnoj imovini (u %)	1.55	2.09	4.41

Izvor: izrada autora prema Šalinović I. (2016.): Analiza financijskih izvještaja poslovnog subjekta Mesna industrija Braća Pivac d.o.o., Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 28

Tablica 8. analizira pokazatelje likvidnosti. Koeficijent trenutne likvidnosti u promatranom je razdoblju iznad 1. Teži se tome da koeficijent bude što veći od 1 jer bi to značilo da pomoću novca poslovni subjekt podmiruje sve svoje kratkoročne obveze. U tablici se može uočiti da je koeficijent likvidnosti bio najveći 2012., dok je najniži bio godinu kasnije, 2013.

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. imala je ubrzanu likvidnost 2012. i 2014. godine što kazuje nisu imali problema s raspoloživim novcem. Vrijednost ovog pokazatelja pala je 2013. Što je ukazalo na probleme s raspoloživim novcem. Što se tičenovčanog omjera on je prve dvije godine promatranog razdoblja iznosio manje od 0,1, što znači da pokrivenost kratkoročnih obveza likvidnom kratkotrajnom imovinom nije bila dovoljna. Stanje se popravilo 2014., kada je taj omjer iznosio 0,21.

U tablici 9 prikazani su pokazatelji profitabilnosti Mesne industrije Braće Pivac d.o.o.

Tablica 9. Pokazatelji profitabilnosti

NAZIV POKAZATELJA	2012	2013	2014
<b>Operativna marža</b>	3.03	4.55	6.47
<b>Pretporezna profitna marža</b>	2.84	4.9	7.02
<b>Neto profitna marža</b>	2.84	4.89	6.98
<b>Marža bruto operativnih zarada</b>	4.44	6.38	8.8
<b>ROE</b>	9.8	15.2	18.1
<b>ROA</b>	6.3	10.3	12.5

Izvor: izrada autora prema Šalinović I. (2016.): Analiza financijskih izvještaja poslovnog subjekta Mesna industrija Braća Pivac d.o.o., Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 28

U tablici 9 analiziraju se pokazatelji profitabilnosti. Kada se općenito promatra prethodna tablica, može se zaključiti da svi navedeni pokazatelji profitabilnosti pokazuju trend rasta vrijednosti. Što se tiče operativne profitne marže, ona je pokazala da je subjektu nakon podmirenja svih troškova preostalo 3,03% prihoda za pokriće troškova financiranja i dobitak za 2012., 4,55% za 2013., odnosno 6,47% za 2014. Vrijednosti pretporezne profitne marže pokazale su koliki je postotak prihoda za dobitak ostao subjektu nakon podmirenja svih troškova, a prije oporezivanja. I u ovom se slučaju može pratiti povećanje vrijednosti pokazatelja kroz promatrani period.

Neto profitna marža pokazala je koliki postotak prihoda od prodaje ostaje dobitka koje subjekt poslije oporezivanja raspoređuje prema vlastitim interesima. Vrijednost ovog pokazatelja iznosila je gotovo 7% 2014. Pozitivne vrijednosti marže bruto operativnih zarada pokazale su postotak koji ostaje u prihodu, a kojim se mogu pokriti različiti troškovi s ciljem njihove racionalizacije, stoga je poželjno da budu veći.

Najveću vrijednost ROA subjekt je ostvario u 2014., a iznosila je 12,5. To znači da je na 100 novčanih jedinica u aktivu realizirano 12,5 % novčanih jedinica operativnog dobitka. S druge strane, najveću vrijednost ROE subjekt je ostvario također u 2014. Smatra se da je vrijednost ROE od 15% prosjek za dobar poslovni subjekt, a može se uočiti kako Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. ima nižu vrijednost u svim promatranim godinama, s tim da je najniža ostvarena 2012. Općenito, može se uočiti trend porasta vrijednosti pokazatelja profitabilnosti, što znači da bi u budućnosti Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. mogla unaprijediti poslovanje, uz racionalno korištenje resursa i vođenje efikasne računovodstvene i poslovne politike.

Braća Pivac planiraju u Vrgorcu uložiti 15 milijuna eura u pogon za proizvodnju pršuta, pancete, pečenice i kraškog vrata, a investicija uključuje i povećanje svinjogojskih kapaciteta.<sup>72</sup> Tehnologija proizvodnje u novom pogonu će biti spoj nove i tradicionalne. Novi pogon Braća Pivac gradit će u Gospodarskoj zoni Ravča. Pogon bi trebao gradu Vrgorcu donijeti nova radna mjesta, a moderni pogon Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. povećava konkurentnost njihove proizvodnje te osigurava ponudu većih količina domaćeg pršuta na tržištu – kako maloprodajnom tako i ugostiteljskom. Ivica Pivac navodi da bi u novom pogonu 90 posto sirovine trebalo bi biti iz domaćeg uzgoja.

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. osobitu pažnju polaže na komunikaciju i kontakt s kupcima, kako u prodajnim mjestima, tako i na Internetu i društvenim mrežama. Grupacija na stranicama ima i blog za zaposlenike i potrošača, koje je ujedno postalo korporativno glasilo grupacije. Na njima se mogu pronaći razni gosti blogeri. Redovnim 33 održavanjem profila i stranica na društvenim mrežama povezani su sa svojim trenutnim i potencijalnim klijentima.

---

<sup>72</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/braca-pivac-grade-halu-za-prsutanu-u-investiciji-vrijednoj-10-milijuna-eura-346021> (20.03.2019)

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća su vrlo bitna za razvoj svakog gospodarstva upravo zbog toga jer njihovo djelovanje i uloga pridonose ukupno ostvarenom prihodu gospodarstva, zapošljavanju, izvozu, poslovnim odnosima s dobavljačima i poslovnim partnerima. S obzirom na njihovu važnost u gospodarstvu, potrebno je svakodnevno poticanje na razvoj takvog oblika poslovanja. Glavni cilj obiteljskog poduzeća jest stvoriti ugodnu klimu za rad te ostvarenje profita.

Vođenje obiteljskih poduzeća na način da se ona održe tijekom nekoliko generacija nije niti malo lagan zadatak. Članovi obitelji se trebaju međusobno uvažavati i poštovati jer u suprotnom nedostatak poštovanja i ljubavi može izazvati negativne posljedice za poslovanje tako i za samu obitelj. Ono po čemu su obiteljska poduzeća jedinstvena i što ih razlikuje od neobiteljskih poduzeća je različitost interesa obitelji i interesa poslovanja.

U radu je analizirano stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Iz analize zaključeno je kako mala i srednja poduzeća zapošljavaju više od dvije trećine svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj te kako taj broj svake godine raste. To se događa također zbog raznih potpora koje država daje kako bi se započelo poslovanje. Također se vidi kako upravo ta poduzeća imaju najmanje prihode i vrlo malu stopu izvoza.

Analizirano je i GEM istraživanje od perioda 2011.godine do 2017.godine te se iz te analize zaključuje kako Republika Hrvatska neznatno zaostaje za prosjekom EU zemalja, ali zato značajno zaostaje za prosjekom zemalja čija su gospodarstva temeljena na efikasnosti, uključenih u GEM istraživanje.

Primjer uspješnog obiteljskog poduzeća koje bilježi dugogodišnju tradiciju na području Republike Hrvatske je Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. koja djeluje od 1962. godine. Osnivač Miljenko Pivac prepustio je vođenje obiteljskog poduzeća svojoj trojici sinova - Nevenu, Ivicu i Tončiju koji su nastavili pozitivne trendove u poslovanju, a danas je Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. sinonim za proizvode iznimne kvalitete. Iz analize poslovanja Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. dolazi se do zaključka kako je to vrlo stabilna tvrtka sa koja iz godine u godinu ostvaruje financijsku dobit. Danas se u poslovanje Mesne industrije Braća Pivac d.o.o. uključila i treća generacija za koju je važno da od najranije dobi uči o poslovanju.



## 6. LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bulog, I.; Kružić, D., *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet, Split, 2012.
2. Deliće, A., Oberman Peterka, S., Perić, J., *Želim postati poduzetnik*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2015.
3. Horvat, Đ., Kovačić, M., *Menadžment u malom poduzetništvu*, Cera Prom, Zagreb, 2004.
4. Kirby, D.A., *Entrepreneurship*, McGraw-HillEducation, London, 2003.
5. Kružić, D.: *Obiteljski biznis*, RRiF plus, Zagreb, 2004.
6. Kružić, M.: *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet Split i Mostar, Split, Mostar, 2016.
7. Kuvačić, N.: *Poduzetnička biblija*, Beretin, Split, 2005.
8. Šalinović I.: *Analiza financijskih izvještaja poslovnog subjekta Mesna industrija Braća Pivac d.o.o.*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016.
9. Škrtić, M., Mikić, M., *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, 2011.

### ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI:

1. Alpeza i sur., *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, 3-27, 2018.
2. Bistričić, A., *Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske Unije*, Pomorstvo Vol.25, No.1, 145-158, 2011.
3. Mair, J., Marti, I., *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight*, Journal of World Business, 2006.
4. Morić Milovanović, B.: *Korporativno poduzetništvo kao čimbenik povećanja uspješnosti velikih hrvatskih poduzeća*, International Journal of Management Cases, 15(1), 2013.
5. Renko, S. *Malo poduzetništvo: Izvor ekonomskog progresa Republike Hrvatske*, Ekonomski pregled, Vol.51, No.5-6, 495-508, 2000.
6. Senegović, I., Ćorić, G., Bautović, M., *Podučavanje poduzetništva – kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva*, Učenje za poduzetništvo, Vol.1, No.1, 391-403, 2011.
7. Singer, S. i suradnici, *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, GEM Hrvatska 2002-2011, 1-61, 2011.
8. Sudarić, Ž., *Poduzetničkim kompetencijama do razvoja malog i srednjeg poduzetništva*, Učenje za poduzetništvo, Vol.3, No.1, 103-110, 2013.
9. Udovičić, A., *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*, Učenje za poduzetništvo, Vol.1, No.1, 405-416, 2011.
10. Zirdum, G., Cvitanović, V., *Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*, Obrazovanje za poduzetništvo, Stručni članak, Zagreb, 206-210, 2017.

#### INTERNET IZVORI:

1. <http://ec.europa.eu/>
2. <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/>
3. <https://hrcak.srce.hr/>
4. <http://recupero.com.hr/>
5. <http://www.agrokor.hr/>
6. <http://www.cepor.hr/>
7. <http://www.een.hr/>
8. <https://www.express.hr/>
9. <https://www.fininfo.hr/>
10. <http://www.hazud.hr/>
11. <https://www.jutarnji.hr/>
12. <http://www.pivac.hr/>
13. <http://www.poslovni.hr/>
14. <https://www.poslovni-savjetnik.com/>
15. <http://www.znam.hr/>

#### OSTALI IZVORI:

1. Alpeza, M., Mezulić Jurić, P., *Životni ciklus obiteljskog poduzeća*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2010.
2. First section of the annual report on EU Small and Medium-sized Enterprises, 2009., [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme\\_perf\\_review/doc\\_08/spr08\\_annual\\_reporten.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf)
3. Lovrinčević, M.: *Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća*, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2012.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Udio žena poduzetnica u Hrvatskoj za razdoblje 2016. i 2017.godine .....	20
Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....	28
Slika 3. Kategorije poduzetničke aktivnosti .....	36

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Poduzetničke vještine, osobine i ponašanje .....	9
Tablica 2. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2017. godine.....	12
Tablica 3. Ekonomski kriterij valorizacije sektora po veličini poduzeća za 2016. i 2017.godinu...	33
Tablica 4. Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj od 2011. do 2017. godine, mjerena TEA indeksom.....	37
Tablica 5. Horizontalna analiza Mesne industrije Braća Pivac d.o.o.....	42
Tablica 6. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitaka.....	43
Tablica 7. Vertikalna analiza bilance.....	44
Tablica 8. Pokazatelji likvidnosti .....	44
Tablica 9. Pokazatelji profitabilnosti .....	45

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Ukupan prihod, zaposlenost i izvoz prema veličini poduzeća u 2017.godini ..... 34