

# Razvoj obiteljskog poduzetništva na primjeru Gavrilovića d.o.o.

---

**Korošec, Antonio**

**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:223:295248>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**Antonio Korošec**

**ZAVRŠNI RAD**

**RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA  
PRIMJERU GAVRILOVIĆA d.o.o.**

**Zagreb, listopad 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA**

**RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NA  
PRIMJERU GAVRILOVIĆA d.o.o.**

**Kandidat: Antonio Korošec**

**Kolegij: Osnove poduzetništva**

**Mentorica: dr. sc. Helena Šlogar**

**Zagreb, listopad 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Struktura rada.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Poduzetnik, osobine i vrste poduzetnika .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Ulazak poduzetnika u poduzetničku aktivnost.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Tradicionalno poduzetništvo kao vrsta poduzetništva.....</b>	<b>9</b>
<b>3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Pravni oblici malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.1. Trgovačka društva.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2. Obrt .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.3. Zadruga .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.4. Obiteljsko - poljoprivredna gospodarstva .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. Vrste obiteljskih poduzeća .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5. Financijski rezultat poduzetnika po veličinama u 2017. godini u Republici Hrvatskoj.....</b>	<b>29</b>
<b>4. ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA GAVRILOVIĆ d.o.o.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Povijesni razvoj Gavrilovića d.o.o. ....</b>	<b>34</b>
<b>4.2. Gavrilović d.o.o. od 1991. godine do danas .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3. Poslovanje Gavrilovića d.o.o. u razdoblju od 2015. do 2017. godine na tržištu u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4. Gavrilović d.o.o. u odnosu na konkurenciju .....</b>	<b>41</b>
<b>4.5. Nagrade i priznanja proizvođača Gavrilovića d.o.o. ....</b>	<b>44</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>48</b>

## **1. UVOD**

Najjednostavnija definicija obiteljskog poduzetništva bila bi da su to poduzeća koja uključuju sudjelovanje obitelji u poslu i u kojima odlučivanje o tome poslu kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Poduzetnik je osoba koji ulaže vlastiti novac u određeni poslovni pothvat preuzimajući rizik da će taj novac izgubiti, a nada se da će taj poslovni pothvat uspjeti te da će zaraditi. Svaki poduzetnik bi trebao biti dobar lider, trebao bi postavljati prave zadatke i ponuditi zadovoljavajuća rješenja za te zadatke. Ako pak poduzetnik u svom poduzetničkom pothvatu ne uspije, zbog uvijek prisutnih poslovnih rizika, pravi poduzetnik počinje ponovno, tj. on ne odustaje. Inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva i odgovornost su osobine koje bi trebale krasiti svakog poduzetnika. Mnogi poduzetnici bili su nezadovoljni svojim poslom i svojom karijerom te su uvidjeli da se neće puno popeti u hijerarhiji poduzeća gdje su bili zaposleni te vođeni tom frustracijom počinju svoju poduzetničku karijeru. Ljudi pokreću posao iz mnogobrojnih razloga: žele biti sami svoji šefovi, žele imati fleksibilno radno vrijeme, da ostvare financijsku korist, da stvore nešto novo, na prijašnjem poslu njihov rad nije bio dovoljno cijenjen itd. Subjekti malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj su: trgovačka društva, obrti, zadruge, obiteljsko-poljoprivredna gospodarstva. Kao jedna od najstarijih mesnih industrija u Hrvatskoj i Europi, sa tradicijom dugom 328 godina, danas ponovno u vlasništvu obitelji Gavrilović, svojom veličinom, kvalitetom proizvoda i poslovnim rezultatima Gavrilović d.o.o. vodeće je obiteljsko poduzeće u Hrvatskoj ali i u široj regiji. Marka Gavrilović je priznata i izvan granica Hrvatske, što se postiglo izlaskom na tržišta zapadne Europe i Sjedinjenih Američkih Država.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog završnog rada je "Razvoj obiteljskog poduzetništva na primjeru Gavrilović d.o.o." Cilj ovog završnog rada jest prikazati obiteljska poduzeća, što je obiteljsko poduzeće, na koji način ona djeluju, tko su zaposlenici obiteljskih poduzeća, koje prednosti i nedostatke ona imaju s obzirom na druga poduzeća i slično. Danas su obiteljska poduzeća vrlo zastupljena u svijetu te su važan dio svakog gospodarstva. Sam naziv „obiteljsko poduzetništvo“ ukazuje da je ključna riječ obitelj. Na kraju završnog rada kroz obiteljsko poduzeće Gavrilović d.o.o. čija je tradicija duga 328 godina cilj je pobliže definirati važnost obiteljskog poduzetništva.

## 1.2. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od pet osnovnih dijelova.

Prvi dio je uvod gdje je opisan sadržaj rada, naveden je predmet rada, ciljevi rada i struktura rada.

Nakon uvoda, slijedi drugi dio koji obrađuje teme tko je poduzetnik, koje osobine poduzetnik bi trebao imati prije ulaska u poduzetništvo, zašto se ljudi odlučuju za ulazak u poduzetništvo te što je to tradicionalno poduzetništvo.

Treći dio rada orijentiran je na temu obiteljsko poduzetništvo. U trećem dijelu opisuje se obiteljsko poduzetništvo, koji su pravni oblici malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Opisuju se prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva. Zatim se opisuju tipovi obiteljskih poduzeća i faze razvoja obiteljskih poduzeća. Na kraju trećeg dijela prikazan je financijski rezultat poduzetnika po veličinama u 2017. godini.

Četvrti dio rada, glavni dio rada u kojem se analizira poslovni slučaj poduzeća Gavrilović d.o.o. Opisuje se početak i povijest poduzeća Gavrilović d.o.o., kako se poduzeće razvijalo do danas. Nadalje, opisano je poslovanje poduzeća Gavrilović d.o.o. u 2015., 2016. i 2017. godini. Zatim su navedena najveća konkurentska poduzeća PIK Vrbovec, Podravka d.d. i PPK, karlovačka mesna industrija, u trima kategorijama proizvoda sa kojima se Gavrilović d.o.o. natječe na tržištu i na kraju su navedene nagrade i priznanja poduzeća Gavrilović d.o.o. od početka do danas.

Posljednji, peti dio rada je zaključak u kojem se donosi određena analiza pomoću stečenih znanja i prikupljenih podataka prilikom izrade ovog rada, a na samom kraju je popis slika i tablica koje rad sadržava te popis korištene literature.

## 2. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO

U ovom poglavlju biti će analizirano tko je poduzetnik, koje osobine bi trebao imati svaki poduzetnik prije ulaska u poduzetništvo te koje su vrste poduzetnika. Svaki poduzetnik ima razlog zašto se odlučio za poduzetnički pothvat te će se navesti razlozi ulaska poduzetnika u poduzetništvo.

### 2.1. Poduzetnik, osobine i vrste poduzetnika

Poduzetnik je svaka osoba koja je nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, osoba koja je bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna je i spremna na rizik, upravlja poduzećem na temelju inovacija i stalnog rasta i razvoja. Poduzetnik je inovator, tj. pojedinac koji razvija nešto novo i jedinstveno. Sposoban je pronalaziti uspješne poslovne ideje, poslovne akcije, mjesto na tržištu, uočiti najnoviju tehnologiju i slično. Za njega nije dovoljno da bude kao menadžer, već da bude i dobar lider.<sup>1</sup>

Rizik je neizbježan pratilac svakog poduzetnika i njegovog poslovnog pothvata te je 50/50 da će uspjeti odnosno propasti poduzetnički pothvat.<sup>2</sup> Nitko ne može biti siguran da će poduzetnički pothvat uspjeti, a svaki poduzetnik traži nešto novo u čemu će naći svoje zadovoljstvo, a sve novo je rizično. Može se reći da je poduzetništvo spremnost pojedine osobe da sama ili uz svoje partnere, koje izabre za poduzetnički pothvat, uz određeno ulaganje vlastitog novca i preuzimanje rizika uđe u poslovni pothvat radi ostvarivanja zarade tj. profita.

Poduzetnik je bitan čimbenik svakog ekonomskog sustava, on je uvijek poslovno kreativan, inovativan, dinamičan, spreman na rizik i uporan rad. Poduzetnik ( *engl. Entrepreneur*) može se definirati kao osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja ili jednostavnije kao poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti.<sup>3</sup>

To su osobe koje različitim kombinacijama relevantnih činitelja spajaju poduzetničke ideje s potrebnim kapitalom za njihovu realizaciju, organiziraju poduzetnički pothvat, nastoje zadovoljiti potrebe potrošača na ciljnom tržištu i očekuju ostvarivanje prihoda dovoljnih za povrat uloženi resursa i što veću dobit za vlastite potrebe, rast i razvoj. Pritom osobno

---

<sup>1</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 101.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 101.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 101.

preuzimaju sve rizike i odgovornosti poduzetničkog pothvata.<sup>4</sup>

Poduzetništvo je danas otvoreno za svakoga, te gotovo nema nikakvih prepreka za ulazak u poduzetništvo ali svaki poduzetnik trebao bi imati izvanredne sposobnosti da se u poduzetništvu održi i da uspije. Poduzetnik se ne obeshrabruje neuspjesima, a Winston Churchill je to opisao riječima: "*uspjeh je sposobnost prevladavanja neuspjeha bez gubitka entuzijazma.*"<sup>5</sup>

Poduzetnik nikad nije zadovoljan postignutim rezultatima već ide dalje, traži nove ideje i ciljeve. Najvažnije karakteristike uspješnih poduzetnika<sup>6</sup>:

- San - vizija = Poduzetnici imaju budućnost koja im se sviđa i viziju svoga posla. Također imaju mogućnost ostvariti svoje snove.
- Odlučnost = Poduzetnici ne odugovlače. Oni brzo donose odluke. Njihova brzina je ključni faktor njihovog uspjeha.
- Sposobnost implementacije = Jednom kada donesu odluku o smjeru akcije poduzetnici je implementiraju onoliko brzo koliko je to moguće.
- Usredotočenost = Poduzetnici implementiraju svoje pothvate s potpunom opredijeljenošću. Oni rijetko odustaju čak i kada se suoče s preprekom koja se čini nepremostiva.
- Posvećenost = Poduzetnici su potpuno posvećeni svome poslu, ponekad na štetu odnosa s njihovim prijateljima i obitelji. Oni neumorno rade dvanaest sati dnevno, sedam dana tjedno dok pokušavaju da njihov posao uspije.
- Odanost = Poduzetnici vole ono što rade. Ta ljubav ih podupire kada im je teško i vole svoje proizvode i usluge koje tako uspješno prodaju.
- Detalji = Kaže se da je sve u detaljima. To nije nikada točnije nego u početku rasta poslovanja. Poduzetnik mora biti na vrhu kritičnih detalja.
- Sudbina = Poduzetnici žele biti odgovorni za svoju vlastitu sudbinu radije nego ovisni kao zaposlenici.
- Novac = Bogaćenje nije primarni motivator poduzetnika. Novac im više služi kao mjera uspjeha. Poduzetnici pretpostavljaju da će ako budu uspješni biti nagrađeni.
- Podjela vlasništva = Poduzetnici dijele vlasništvo svoga posla sa ključnim zaposlenicima koji su kritični za uspjeh posla.

---

<sup>4</sup> Tintor, Ž., Čizmadija, I. (2014) *Obiteljski posao*, Školska knjiga, Zagreb, str. 13.

<sup>5</sup> Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 65.

<sup>6</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 20.



Vrlo je teško reći koje su to osobine karakteristične za dobrog poduzetnika, ipak su neka istraživanja pokazala da će uspjeti poduzetnici koji imaju sljedeće osobine<sup>7</sup>: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva, odgovornost.

Inovativnost je najizrazitija osobina poduzetnika s obzirom da ulazi u nepoznato. Obuhvaća kreiranje i uvođenje promjena, razvoj i primjenu novog proizvoda, usluge, procesa, postupaka, novih rješenja itd. U praksi se često razlikuje uloga inovatora od uloge poduzetnika, iako je inovacija snažna pretpostavka kako bi se moglo ući u poduzetništvo. Pravi izumitelji često ne primjene svoj izum u praksi, nego taj izum primjeni netko drugi - poduzetnik.

U teoriji poznato je da su šanse za uspjeh, odnosno neuspjeh u poduzetništvu 50:50.<sup>8</sup> Svako novootvoreno poduzeće sa sobom nosi poduzetnički rizik. Prije ulaska u poduzetnički pothvat poduzetnik skuplja informacije na tržištu prodaje, tržištu nabave, preispituje stvarnu i potencijalnu konkurenciju. Spremnost na preuzimanje rizika je osobina koja krasi poduzetnike.

Poduzetnici često vjeruju da su im izgledi i bolji nego što činjenice to pokazuju. Oni trebaju biti samouvjereni da bi se mogli upustiti u posao. Često vjeruju da su bolji od drugih u svom području, pa se stoga ne mire s postojećim stanjem već ga nastoje promijeniti i učiniti boljim.

Moglo bi se reći da nema zanimanja u kojem netko radi više ili upornije nego poduzetnici. Većina ljudi ima mišljenje da je dobar posao onaj gdje je fiksno radno vrijeme i gdje se nakon radnog vremena ne misli na posao i na poduzeće. Stoga, raditi prekovremeno, vikendom, blagdanom, bez godišnjeg odmora izaziva odbojnost kod većine ljudi ali ne kod poduzetnika koji rade sa toliko želje i upornosti.

Svaki poduzetnik ima svoj cilj. Mnogi ulaze u poduzetnički pothvat da bi stekli neovisnost i ostvarili kontrolu nad svojom sudbinom, ili da bi dokazali svoju poduzetničku sposobnost, ili da ostvare zaradu, ili zato što su ostali bez posla i nemaju drugih mogućnosti zapošljavanja.

Poduzetnici u svom poslovanju trebaju biti odgovorni sami prema sebi, ali i prema svima onima koji su uključeni u posao te ih se izravno ili neizravno tiče i na njih utječe poslovanje i uspjeh poduzetnika.

---

<sup>7</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo- realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, str. 47.

<sup>8</sup> Škrčić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o.*, Zagreb, str. 101.

Prema karakteristikama i načinu vođenja poslovanja, postoji pet tipova poduzetnika<sup>9</sup>:

- **Idealisti.** U tu se kategoriju ubraja 24 % poduzetnika koji u poduzetničke vode ulaze zbog sjajne poslovne ideje ili radi rada na nečemu posebnom. Oni uživaju u kreativnom radu, ali su nestrpljivi u provedbi administrativnih i pravnih pitanja, kao i financijskih analiza.
- **Optimizatori.** Oni čine 21 % svih poduzetnika. Najvažnija im je prednost poduzetništvo, odnosno uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekog drugog. Žele razvoj svojim poduzećima, no usredotočuju se na profite, a ne na prihode.
- **Radnici.** Čine oko 20 % poduzetničke populacije. Poput optimizatora vole svoj posao i, u usporedbi s drugim tipovima, uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Orijentirani su na detalje i rast poduzeća, financijski su agresivni, detaljno nadziru razvoj svoga poduzeća.
- **Žongleri.** Također čine oko 20 % poduzetničke populacije, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanjem. Često sve svoje poslove obavljaju sami radi osiguravanja visokih standarda. Oni su vrlo energični ljudi koji istodobno obavljaju i nekoliko poslova. Često prihvaćaju nove poslove i uvijek su u potrazi za novim načinima unapređenja poslovanja.
- **Održavatelji.** Najmanja su grupa koju čini oko 15 % svih poduzetnika. Oni najčešće svoje poduzeće stječu kupnjom ili nasljeđivanjem. Održavatelji su konzervativna grupa i ne teže postizanju većih stopa rasta.

## 2.2. Ulazak poduzetnika u poduzetničku aktivnost

Mnogi poduzetnici bili su nezadovoljni svojim poslom i svojom karijerom te su uvidjeli da se neće puno popeti u hijerarhiji poduzeća gdje su bili zaposleni te vođeni tom frustracijom počinju svoju poduzetničku karijeru.<sup>10</sup> Ljudi pokreću posao iz mnogobrojnih razloga: žele biti sami svoji šefovi, žele imati fleksibilno radno vrijeme, da ostvare financijsku korist, da stvore nešto novo, na prijašnjem poslu njihov rad nije bio dovoljno cijenjen itd. Dva su glavna

---

<sup>9</sup> Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 66.

<sup>10</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Logotip d.o.o., str. 25.

razloga zbog kojih pojedinci započinju sa poduzetničkim aktivnostima i to<sup>11</sup>:

- I. prepoznavanje poslovnih prilika i njihovo iskorištavanje ili
- II. ulazak u svijet poduzetništva iz nužnosti tj. kao "posljednje šanse".

Razlike u motiviranosti za poduzetničko djelovanje prate se u *Global Entrepreneurship Monitor* Hrvatska ( u daljnjem tekstu: GEM) istraživanju kroz indikator *Total Early-stage Entrepreneurial Activity* ( u daljnjem tekstu: TEA) Prilika - postotak odrasle populacije koji su pokrenuli poslovni pothvat zbog uočene prilike i indikator TEA Nužnost - postotak odrasle populacije koji su to učinili zbog nužde (npr. ostali bez posla, nemaju drugu opciju i sl.). Omjer ta dva indikatora (odnos TEA Prilika prema TEA Nužnost) se u GEM istraživanju naziva motivacijski indeks.<sup>12</sup>

**Tablica 1. Razlozi za ulazak u poduzetničku aktivnost- zbog uočene prilike ili zbog nužnosti u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015.-2017. godine**

Godina	TEA Prilika %		TEA Nužnost %		Motivacijski indeks TEA Prilika/ TEA Nužnost		
	Hrvatska	EU prosjeak/najviši	Hrvatska	EU prosjeak/najniži	Hrvatska		EU prosjeak **
					TEA Prilika/ TEA Nužnost	Rang u EU*	
2015.	4,6	6,0 11,4 Latvija	3,1	1,7 0,7 Švedska	1,5	21/21	4,0
2016.	5,6	6,6 12,9 Estonija	2,6	1,7 0,3 Švedska	2,2	20/22	5,3
2017.	5,6	6,2 14,7 Estonija	3,1	1,6 0,6 Švedska	1,8	17/18	5,0

IZVOR: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2018) GEM HRVATSKA Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom, Grafika d.o.o., Zagreb, str. 29.

\* rang Hrvatske od zemalja EU uključenih u GEM istraživanje

\*\*EU prosjeak za motivacijski indeks izračunat je tako da je prvo za svaku zemlju izračunat TEA Prilika/ TEA Nužnost, a onda prosjeak tih indeksa za EU

<sup>11</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Logotip d.o.o., str. 26.

<sup>12</sup>Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2018) GEM HRVATSKA Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom, Grafika d.o.o., Zagreb, str. 29.

Motivacijski indeks iznad 1 znači da ima više onih koji su ušli u poduzetničku aktivnost svojom voljom, jer su vidjeli poslovnu priliku koju žele iskoristiti. Motivacijski indeks ispod 1 znači da ima više onih koje je situacija natjerala na poduzetničku aktivnost, iako to nisu željeli. Veći motivacijski indeks bolji je za nacionalno gospodarstvo, jer govori o potencijalno boljoj pripremljenosti za pokretanje poslovnog pothvata i o većem optimizmu koji se temelji na prepoznatoj prilici. Iako je intenzitet pokretanja poslovnih pothvata u Hrvatskoj „uhvatio“ prosjek EU, motivacijski indeks je značajnije niži, što je prikazano u tablici 1.

Mnogobrojni su razlozi ulaska u poduzetništvo ali ipak se mogu svesti na tri osnovne skupine i to:

- **Profit** - poduzetnici kada ulažu novac ili druge resurse i vrijednosti u poslovne pothvate očekuju povrat uloženog nakon određenog vremena, ali i kompenzaciju za uloženi novac (ekvivalent kamate ili dividende).<sup>13</sup>
- **Samostalnost** - osjećaj slobode nezavisnog djelovanja je sljedeći snažan poticaj za poduzetnike. Ona se manifestira činjenicama da poduzetnik može samostalno donositi odluke, snositi rizik i ubirati plodove svoga rada. Osjećaj da možete sami odlučivati o radnome vremenu, aktivnostima, kreiranju radnoga dana, godišnjeg odmora, visini plaće, i sl. više su nego jak poticaj da se krene u poduzetnički pothvat.<sup>14</sup>
- **Zadovoljstvo** - osjećaj osobnog zadovoljstva koje poduzetnik osjeća u vlastitome poslu koji je osmislio, kreirao i uspješno realizirao jedan je od velikih motivatora za ulazak u poduzetništvo. Zadovoljstvo uspjehom javlja se kao nagrada za naporan rad i druge poteškoće koje poduzetnik ima i na koje nailazi u svome pothvatu.<sup>15</sup>

Na temelju navedenog može se zaključiti da osciliranje motivacijskog indeksa Republike Hrvatske u razdoblju 2015.-2017. godine drži Republiku Hrvatsku na samom začelju u Europske unije. U 2015. godini Republika Hrvatska je imala najniži motivacijski indeks među zemljama Europske unije. U 2017. godini najveći motivacijski indeks ima Estonija (14,7) što znači da je u Estoniji 14,7 puta više poduzetnika koji ulaze u poduzetničku aktivnost zbog uočene prilike a ne nužde, dok je to u Republici Hrvatskoj samo 1,8 puta više. Dominacija rane poduzetničke aktivnosti motivirane nuždom u Republici Hrvatskoj i zbog

---

<sup>13</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić Ostojčić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Logotip d.o.o., str. 26, 27.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 26, 27.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 26, 27.

toga dugogodišnji nizak motivacijski indeks, te usporedba prvenstveno s prosjekom zemalja Europske unije otvara pitanja kako poduzetnicima iz nužde omogućiti potrebnu potporu (znanja, vještine, umrežavanje, ...) i smanjiti rizik njihovog poslovnog propašaja.

### **2.3. Tradicionalno poduzetništvo kao vrsta poduzetništva**

Malo poduzeće javilo se čak prije 4000 godina te su se u njemu posebno isticali: Arapi, Babilonci, Egipćani, Grci, Feničani, Rimljani. Mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koje otvaraju mnoga i različita radna mjesta. Motivacija i zadovoljstvo u radu u malom poduzetništvu viši su zbog samoodgovornosti i zbog neposrednih osobnih kontakata, tako da mala i srednja poduzeća potiču veću kvalitetu života i to ne samo zaposlenih, već i potrošača. Ona osiguravaju borbu protiv monopola, povećavaju diferenciranost ponude i slobodu izbora potrošača te se brže prilagođavaju promjenama potražnje.

Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima u ekonomskoj literaturi poznato je pod nazivom tradicionalno poduzetništvo. Obiteljska poduzeća čine znatan dio tradicionalnog poduzetništva, dok se u teoriji i praksi često naglašava da upravo ta poduzeća u najrazvijenijim zemljama svijeta stvaraju 50% BDP-a i zapošljavaju 60% svih zaposlenih.<sup>16</sup>

Prema članku 5. Zakona o računovodstvu od 3. srpnja 2015. godine, izdanju u Narodnim novinama broj 78/2015-1493 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 inancijski izvještaji. Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici jesu: iznos ukupne aktive, iznos prihoda, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

---

<sup>16</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 10.

**Tablica 2. Razvrstavanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj**

<b>KATEGORIJA</b>	<b>BROJ LJUDI</b>	<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>PRIHOD</b>
<b>mikro poduzetnici</b>	do 10 zaposlenih	≤ 2.600.000,00 kuna	≤ 5.200.000,00 kuna
<b>mali poduzetnici</b>	do 50 zaposlenih	≤ 30.000.000,00 kuna	≤ 60.000.000,00 kuna
<b>srednji poduzetnici</b>	do 250 zaposlenih	≤ 150.000.000,00 kuna	≤ 300.000.000,00 kuna
<b>veliki poduzetnici</b>	od 250 zaposlenih	>150.000.000,00 kuna	>300.000.000,00 kuna

IZVOR: Zakon o računovodstvu, NN broj 78/2015-1493. URL: <https://narodne-novine.nn.hr/> (4-10-2018)

U tablici 2 prikazuje se razvrstavanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj u kategorijama mikro, mali, srednji i veliki poduzetnici. Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici su: broj radnika tijekom poslovne godine, iznos ukupne aktive i iznos prihoda.

U gospodarstvu Republike Hrvatske mala i srednja poduzeća imaju udio od 99,7% u 2015.godini i ta struktura je nepromijenjena u odnosu na prethodne dvije godine. U strukturi malih i srednjih poduzeća došlo je do promjene u 2015.godini, koju je obilježio porast broja malih poduzeća za 2,1% u odnosu na 2014.godinu i pad broja srednjih poduzeća. Struktura poduzeća u odnosu na veličinu biti će prikazana u tablici 3.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S. (2017) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2016.*, Gradska tiskara Osijek d.d., str. 11.

**Tablica 3. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2015. godine u Republici Hrvatskoj**

	2011.		2012.		2013.		2014.		2015.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj Subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
<b>Sektor malih i srednjih poduzeća</b>	90.831		96.906		100.841		104.116		106.221	
<b>Mala poduzeća</b>	89.539	99,6	95.597	99,6	99.573	99,7	102.895	99,7	105.029	99,7
<b>Srednja poduzeća</b>	1.292		1.309		1.268		1.221		1.192	
<b>Velika poduzeća</b>	359	0,4	348	0,4	350	0,3	354	0,3	348	0,3
<b>UKUPNO</b>	91.190	100	97.254	100	101.191	100	104.470	100	106.569	100

IZVOR: Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S. (2017) Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2016., Gradska tiskara Osijek d.d., str. 11.

U tablici 3 prikazana je struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2015. godine. Broj malih poduzeća od 2011. godine je u stalnom porastu, broj srednjih poduzeća je u padu od 2013. godine kao i broj velikih poduzeća.

Poduzetnik je bitan čimbenik ekonomskog sustava, on je kreativan, sposoban, dinamičan, uporan i uvijek spreman na rad, on se ne obeshrabruje neuspjesima već traži rješenje za neuspjeh. Razlozi iz kojih se pojedinci odlučuju postati poduzetnikom su prepoznavanje poslovne prilike i ulazak u poduzetništvo iz nužnosti. U Republici Hrvatskoj prema GEM istraživanju pojedinci postaju poduzetnicima samo 1,8 puta više iz uočene poslovne prilike nego iz nužde što Republiku Hrvatsku drži na samome začelju u Europskoj uniji.

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

U obiteljskom poduzetništvu poduzeća uključuju sudjelovanje obitelji u poslu i odlučivanje o tome poslu kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Obiteljska poduzeća mogu biti mikro, mala, srednja i velika, a karakterizira ih to da većinski udio kontroliraju članovi jedne obitelji, a najmanje dvoje članova obitelji mora aktivno sudjelovati u poslovanju.<sup>18</sup> Najpoznatija velika obiteljska poduzeća jesu: LG Electronics, Fiat, Henkel, Porsche, Wal-Mart, Ford, itd., a na listi 500 najbogatijih ( Fortune 500) čak 35% poduzeća su obiteljska.<sup>19</sup>

Obiteljski posao ( engl. family business) predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na institucionalni aspekt ( poduzeće, obrt, zadruga, i sl.) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira. Obiteljski posao može se manifestirati u u različitim oblicima poput poduzeća, obrta, fondova, zadruga, slobodnih zanimanja i sl.<sup>20</sup> Izvorni oblik obiteljskog poslovanja pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog posla<sup>21</sup>:

- u poslovanje su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji ( primjerice: otac, majka, sinovi i kćerke),
- u poslovanje su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više uži obitelji njihove djece ( primjerice: otac-djed, svekar i punac, majka-baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi),
- u poslovanje su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci ( to su slučajevi kada se nekom obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

---

<sup>18</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo- realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRiF plus, Zagreb, str. 111.

<sup>19</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.10.

<sup>20</sup>Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo- realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRiF plus, str.111.

<sup>21</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Logotip d.o.o., str. 66.



**Tablica 4. Najstarija svjetska obiteljska poduzeća 2018.godine**

Redni broj	Poduzeće	Vrsta Djelatnosti	Država	Godina Osnivanja	Generacija
1.	Hoshui Onsen	Hotel	Japan	718.	46-ta
2.	Chateau de Goulaine	Turizam	Francuska	1000.	-
3.	Fonderia Pontificia Marinelli	Turizam	Italija	1000.	-
4.	Barone Ricasoli	Turizam	Italija	1141.	-
5.	Barovier & Toso	staklarski obrt	Italija	1295.	28-ta
6.	Hotel Pilgrim Haus	Hotel	Njemačka	1304.	-
7.	Richard de Bas	Turizam	Francuska	1326.	-
8.	Torrini Firenze	zlatarski obrt	Italija	1369.	-
9.	Marchesi Antinori	proizvodnja vina	Italija	1385.	26-ta
10.	Camuffo	Brodogradnja	Italija	1438.	18-ta

IZVOR: Poslovni dnevnik. URL: <http://www.poslovni.hr/> (4-10-2018)

Među prvih deset najstarijih svjetskih tvrtki kojima upravljaju obitelji čak šest su talijanske. Rang-ljestvicu sastavila je američka revija *Family Business*<sup>22</sup>, koja se bavi pitanjima obiteljskih tvrtki. Na prvom mjestu u 2018.godini je japanski hotel s termama Houshi Onsen, kojim već gotovo 1300 godina upravlja ista obitelj. Poredak se radi na osnovi neprekidnog vlasništva nad obiteljskom tvrtkom. Termalni hotel Houshi Onsen je na prvom mjestu jer njime upravlja ista obitelj od 718. godine.<sup>23</sup>

Poduzeće Pontificia Fonderia Marinelli proizvodi crkvena zvona. Ta je poduzeće osnovana u mjestu Agnone pokraj Isernije na jugu Italije, kao papinska radionica crkvenih zvona. Ta talionica dijeli drugo mjesto na tablici broj 4 zajedno s francuskom kantom vina Chateau de Goulaine. Talionica Marinelli upotrebljava još i danas staru tehniku proizvodnje zvona. Njezini su proizvodi u cijelome svijetu, od New York do Pekinga, Jeruzalema, Južne Amerike i Azije. Talionica Marinelli ima 20 zaposlenih među kojima je i pet članova obitelji

<sup>22</sup> Family business.com. URL: [https://www.familybusinessmagazine.com/search/node/oldestbusiness\(4-10-2018\)](https://www.familybusinessmagazine.com/search/node/oldestbusiness(4-10-2018))

<sup>23</sup> Ibidem

Marinelli, od kojih je Pasquale Marinelli izvršni direktor.<sup>24</sup>

Druga najstarija talijanska poduzeće, četvrta po starosti u svijetu, povijesni je proizvođač vina i maslinova ulja Barone Ricasoli, osnovan u Sieni 1141. godine, kojom danas upravlja Francesco Ricasoli.<sup>25</sup>

Na petom je mjestu poduzeće proizvođač muranskog stakla Barovier & Toso, s otočica Murano pokraj Venecije utemeljena 1295. godine i kojoj je na čelu već 20. generacija obitelji Barovier. Poduzeće se 1936. godine fuzionirala s tvrtkom obitelji Toso.<sup>26</sup>

Na osmom je mjestu poduzeće obitelji Torrini, koja od 1369. godine proizvodi dragulje, a na devetom mjestu su proizvođači vina Antinori, poduzeće koja je osnovana 1385. i koja i danas ima najpriznatija vina na svijetu.<sup>27</sup>

Na desetom je mjestu poduzeće iz regije Veneto, brodogradilište Camuffo iz mjesta Portogruara između Venecije i Trsta, koja od 1438. godine proizvodi plovila u luci Khandia na Kreti.<sup>28</sup>

### **3.1. Pravni oblici malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj**

Organizacijski oblici u kojima mali poduzetnici mogu poslovati nisu zakonski uređeni na jednom mjestu, već je poduzetnicima prepušteno da sami mogu izabrati koji je za njih najpovoljniji oblik poslovanja. Subjekti malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj su:

- trgovačka društva
- obrti
- zadruge,
- obiteljsko-poljoprivredna gospodarstva.

#### **3.1.1. Trgovačka društva**

Trgovačko društvo je pravna osoba koja svojstvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar te se može osnovati za obavljanje gospodarske ili bilo koje druge djelatnosti. Za svoje obveze odgovara cijelom svojom imovinom. Imovina trgovačkog društva nije imovina vlasnika

---

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Antinori wines. URL: <https://www.antinori.it/en/wines/>

<sup>28</sup> Family business.com. URL: [https://www.familybusinessmagazine.com/search/node/oldestbusiness\(4-10-2018\)](https://www.familybusinessmagazine.com/search/node/oldestbusiness(4-10-2018))

trgovačkog društva, što znači da društvo ima odvojenu imovinu od imovine vlasnika trgovačkog društva i članova. Trgovačko društvo može se organizirati kao<sup>29</sup>:

- društvo osoba ( javno trgovačko društvo, komanditno društvo) - osnivaju ga najmanje dvije osobe bez minimalno propisanog kapitala, a odgovaraju neograničeno.
- društvo kapitala ( dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću) - može ga osnovati jedna osoba, za obveze društva odgovara do visine svoga uloga.

Javno trgovačko društvo - je trgovačko društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom, a svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno cijelom svojom imovinom.<sup>30</sup>

Komaditno društvo - je trgovačko društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba radi trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom, od kojih najmanje jedan odgovara za obveze društva neograničeno cijelom svojom imovino ( komplementar), a najmanje jedna osoba odgovara za obveze društva do iznosa određenog imovinskog uloga u društvo ( komanditor).<sup>31</sup>

Dioničko društvo - je trgovačko društvo u kojem članovi ( dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice. Dioničko društvo može imati i samo jednog člana. Dioničari ne odgovaraju za obveze društva. Najniži iznos temeljnog kapitala društva je 200.000 kuna.<sup>32</sup>

Društvo s ograničenom odgovornošću - je trgovačko društvo u koje jedna ili više ( pravnih ili fizičkih) osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu. Članovi ne odgovaraju za obveze društva. Društvo mogu osnovati jedna ili više osoba. Najniži iznos temeljnog kapitala društva je 20.000 kuna.

Izmjenom Zakona o trgovačkim društvima u listopadu 2012. godine, poduzetnicima je omogućeno osnivanje jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću, s minimalnim kapitalom od samo 10,00 kuna i smanjenim troškovima osnivanja pa će to sigurno nekim budućim poduzetnicima biti dodatni kriterij u opredjeljivanju za neki od oblika obiteljskog posla.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo- realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRiF plus, Zagreb, str. 111.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 112.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 112.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 112.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 112.

U Republici Hrvatskoj trgovačka društva organiziraju se kao društva osoba i društva kapitala. Društvo osoba osnivaju barem dvije osobe i članovi društva osoba, osobno su odgovorni cijelom imovinom društva, ali i vlastitom imovinom. Najpoznatiji tipovi društva osoba su: javno trgovačko društvo i komanditno društvo. Drugi temeljni dio trgovačkog društva je društvo kapitala. Društvo kapitala utemeljuje jedna ili više osoba i u društvu kapitala za razliku od društva osoba nema osobne odgovornosti članova, već za obveze društva odgovaraju do visine svojih temeljnih uloga. Tipovi društva kapitala su: dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću.

### 3.1.2. Obrt

Obrt predstavlja najčešće zastupljen oblik organiziranja i obavljanja poslovne djelatnosti u Republici Hrvatskoj. Mnogi pojedinci upravo kroz obrt započinju svoj ulazak u poduzetništvo. Obrtništvo je u hrvatskoj tradiciji izvorište iz kojeg su nastajala i nastaju značajna poduzeća, izvozni proizvodi, vrsni poduzetnici.

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti u skladu sa Zakonima Republike Hrvatske od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.<sup>34</sup> Obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više gospodarskih djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pri tomu se koristi i radom drugih osoba. Za obveze nastale u obavljanju obrta odgovara cjelokupnom svojom imovinom. U odnosu na pravne osobe, obrt ima pojednostavljen obračunski sustav i olakšano raspolaganje gotovim novcem.<sup>35</sup> U smislu Zakona o obrtu, članku 6., izdanju u "Narodnim novinama" broj: 143/2013-3065, obrti se mogu podijeliti na<sup>36</sup>:

- **slobodni obrti** - za obavljanje kojih se kao uvjet ne traži ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit,
- **vezani obrti** - za obavljanje kojih se kao uvjet traži ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit ( primjerice: sakupljač šumskih gljiva, prerada mlijeka i proizvodnja sira, proizvodnja tekstila, prerada drva, proizvodnja alata, strojeva i uređaja, građevinarstvo, ugostiteljstvo itd.)

---

<sup>34</sup> Rajsman, M., Petričević N., Marjanović, V. (2013) *Razvoj malog gospodarstva u RH*. URL: EV\_1\_2013\_clanak\_Rajsman\_Petricevic\_Marjanovic.pdf, str. 252. (2-10-2018)

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Zakon o obrtu, NN broj: 143/2013-3065. URL: <https://narodne-novine.nn.hr/> (2-10-2018)

- **povlašteni obrti** - koje obrtnik smije obavljati samo na temelju povlastice, odnosno dozvole koju izdaje nadležno ministarstvo ovisno o vrsti obrta ( primjerice: ribarstvo, rudarstvo, proizvodnja, popravak i održavanje lakog vatrenog oružja i sl.)

Za otvaranje obrta prema Zakonu o obrtu, "Narodne novine" broj: 143/2013-3065, potrebna je sljedeća dokumentacija<sup>37</sup>:

- dokaz o identitetu (preslika osobne iskaznice ili putovnice)
- dokaz o udovoljavanju posebnim zdravstvenim uvjetima (za određene djelatnosti)
- dokaz o pravu korištenja prostora (kada je za obavljanje obrta potreban prostor)
- za vezane obrte: dokaz o odgovarajućoj srednjoj stručnoj spremi, položenom majstorskom ispitu ili ispitu o stručnoj osposobljenosti (ukoliko podnositelj zahtjeva ne ispunjava poseban uvjet stručne osposobljenosti, odgovarajućeg srednjeg strukovnog obrazovanja ili položenog majstorskog ispita, može obavljati vezani obrt ako na tim poslovima zaposli osobu, u punom radnom vremenu, koja udovoljava tom uvjetu)
- dozvola za rad za strance iz trećih država (države izvan Europskog gospodarskog prostora)
- važeća potvrda o prijavi boravišta (za osobe koje imaju prijavljeno boravište).

Trošak registriranja obrta iznosi 450,00 kuna (470,00 kn u Gradu Zagrebu, ali samo za podneske koje stranke ne upućuju elektroničkim putem u sustavu e-Građani „e-Obrt“), od čega je trošak izdavanja obrtnice 200,00 kuna, a 250,00 kuna je upravna pristojba za postupak registracije (osim u Gradu Zagrebu gdje iznosi 270,00 kn).<sup>38</sup>

Iznimno, u razdoblju od 2. siječnja 2018. do 1. siječnja 2019. godine, za izdanu obrtnicu, fizička osoba se oslobađa plaćanja iste pa u tom razdoblju trošak registriranja obrta iznosi 250,00 kuna (osim u Gradu Zagrebu gdje iznosi 270,00 kn).<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Središnji državni portal. URL: <https://gov.hr/> (4-10-2018)

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> Ibidem

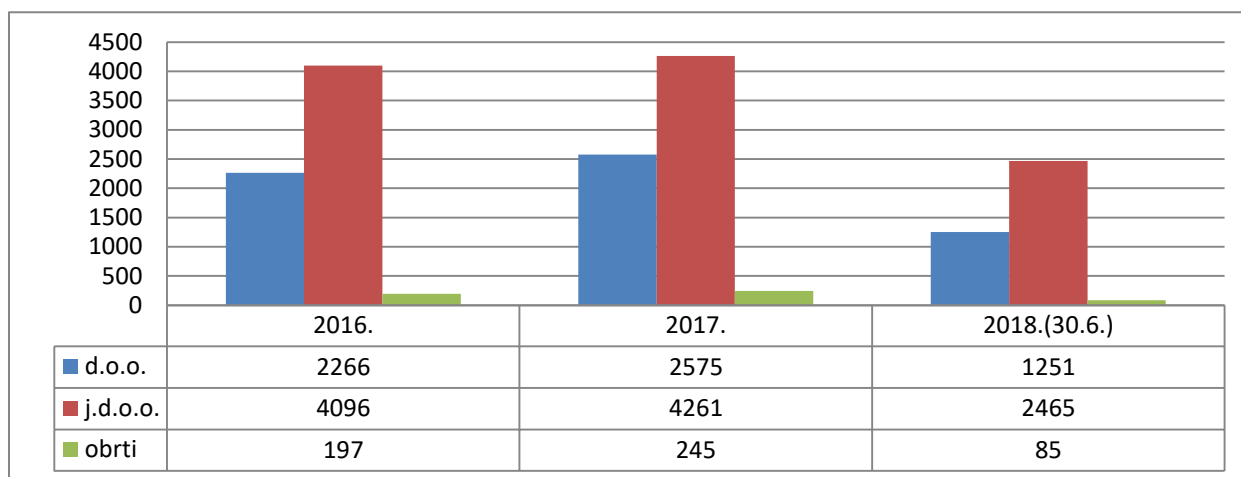
Plaćanja cijene obrtnice oslobođeni su<sup>40</sup>:

- fizičke osobe koje registriraju obrt na područjima određenim Zakonom o područjima posebne državne skrbi, Zakonom o brdsko-planinskim područjima i Zakonom o otocima,
- fizičke osobe navedene u programima zbrinjavanja kojih je potpisnik Ministarstvo s drugim ministarstvima i Hrvatskim zavodom za zapošljavanje,
- osobe prijavljene na Zavodu za zapošljavanje starije od 45 godina ili s najmanje 20 godina radnog staža,
- branitelji.

U razdoblju od 1. siječnja do 30. lipnja 2018. godine ukupno je putem servisa hitro.hr otvoreno 3.801 trgovačkih društava i obrta. Od toga je otvoreno 85 obrta i osnovano 1.251 društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i 2.465 jednostavnih društva s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.).<sup>41</sup>

Ukoliko se osnivanja nastave istim intenzitetom kao i u promatranih mjeseci 2018. godine, predviđanja su da će putem servisa hitro.hr do kraja 2018.godine biti osnovano približno 7.602 društava i obrta što bi predstavljalo povećanje od ukupno njih 521, odnosno 7% više osnovanih društava i obrta u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu.<sup>42</sup>

**Grafikon 1. Broj otvorenih društava i obrta u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2016. – 2018. godine**



Izvor: Fina, HITRO HR. ( 4-10-2018)

<sup>40</sup> Portal obrtnog registra Republike Hrvatske. URL: <http://www.portor.hr/index.php/troskovi-registriranja-obrta/> (4-10-2018)

<sup>41</sup> FINA. URL: <https://www.fina.hr/Default.aspx> (4-10-2018)

<sup>42</sup> Ibidem

Tijekom 2016. godine ukupno je putem servisa hitro.hr osnovano 6.559 društava i obrta dok je tijekom 2017. godine broj ukupno osnovanih društava i obrta putem servisa 7.081. Iz podataka prezentiranih u grafikonu 1. vidljivo je da je u 2016. godini otvoreno 197 obrta te je osnovano 2.266 d.o.o.-a i 4.096 j.d.o.o.-a, dok iz podataka grafikona 1. vidimo da je u 2017. godini otvoreno 245 obrta te je osnovano 2.575 d.o.o.-a i 4.261 j.d.o.o.-a.<sup>43</sup>

Da bi se potencijalni budući poduzetnici mogli lakše opredijeliti između obrta ili trgovačkog društva s ograničenom odgovornošću u sljedećoj tablici biti će prikazane razlike između obrta i društva s ograničenom odgovornošću.

**Tablica 5. Razlike između obrta i društva s ograničenom odgovornošću u Republici Hrvatskoj**

Opis	Obrt	Trgovačko društvo (d.o.o.)
<b>Temeljni kapital</b>	Nema	minimalno 20.000,00 kuna
<b>Troškovi osnivanja</b>	oko 1.000,00 kuna	oko 6.000,00 kuna
<b>Vrijeme trajanja osnivanja</b>	do 8 dana	15-20 dana
<b>Mjesto registracije</b>	nadležni ured državne uprave županije ili grada	trgovački sud prema sjedištu društva
<b>Odgovornost</b>	vlastitom imovinom	temeljnim kapitalom
<b>Djelatnost</b>	sve dopuštene djelatnosti uz posjedovanje odgovarajuće stručne spreme za vezane obrte i/ili povlastice za povlaštene obrte	sve dopuštene djelatnosti
<b>Zapošljavanje</b>	nema ograničenja	nema ograničenja
<b>Knjigovodstvo</b>	jednostavno knjigovodstvo	dvojno knjigovodstvo
<b>porezne stope</b>	progresivni 12%, 25% i 40% ovisno o visini dohotka	porez na dobit 20% uvećan 12% i prirez pri isplati dobiti
<b>porez na dodanu vrijednost</b>	plaćeni i naplaćeni računi	primljeni i izdani računi
<b>članstvo u komori</b>	obvezno u HOK-u	obvezno u HGK

Izvor: Tintor, Ž., Čizmadija, I. (2014) *Obiteljski posao*, Školska knjiga, Zagreb, str. 38.

<sup>43</sup> FINA. URL: <https://www.fina.hr/Default.aspx> (4-10-2018)

Za obrt, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, slobodna zanimanja i društvo s ograničenom odgovornošću, a od 2013. godine jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću možemo reći da su najpogodniji oblici malog obiteljskog posla. U Republici Hrvatskoj za 2018. godinu ima najviše obiteljskih poslova u poljoprivredi, trgovačkom i uslužnom obrtništvu.<sup>44</sup> S pravnog aspekta najviše se obiteljski poslovi obavljaju kao obrt ili kao trgovačko društvo s ograničenom odgovornošću ( d.o.o.).<sup>45</sup>

### 3.1.3. Zadruga

Zadruga je, kao poseban pravni oblik, definirana Zakonom o zadrugama („Narodne novine“, broj: 34/11., 125/13. i 76/14.) kao dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.<sup>46</sup>

Zadruga je dobrovoljno udruženje zadrugara u kojem svaki član sudjeluje neposredno i koje zajedničkim poslovanjem po načelu uzajamne pomoći unaprjeđuje i zaštićuje svoj gospodarski i drugi profesionalni interes, u cilju ostvarenja svoje osobne i zajedničke dobiti zadrugara u skladu sa zakonom i pravilima zadruge.<sup>47</sup> Ima svojstvo pravne osobe i upisuje se u sudski registar. Zadrugar je fizička osoba koja u cijelosti ili djelomično posluje preko zadruge, a stječe svojstvo zadrugara osnivanjem ili pristupanjem zadruzi. Zadrugar je vlasnik dijela imovine zadruge, odlučuje i upravlja poslovima u njoj. Zadruga uživa posebnu zaštitu države u obavljanju registrirane djelatnosti. Zadruge se najčešće osnivaju kao<sup>48</sup>:

- obrtničke zadruge ( zanatske zadruge, trgovačke zadruge, poduzetničke zadruge i slično)
- poljoprivredne zadruge ( eko zadruge, pčelarske, stočarske, voćarske, vinogradarske, itd.)
- stambene zadruge ( građevinske zadruge)
- štedno - kreditne zadruge,

<sup>44</sup> FINA. URL: <https://www.fina.hr/Default.aspx> (4-10-2018)

<sup>45</sup> FINA. URL: <https://www.fina.hr/Default.aspx> (4-10-2018)

<sup>46</sup> Hrvatski centar za zadržno poduzetništvo. URL: <http://zadruge.coop/hr/o-zadugarstvu/sto-je-zadruga-i-kako-je-osnovati/1> (4-10-2018)

<sup>47</sup> Rajsman, M., Petričević N., Marjanović, V. (2013) *Razvoj malog gospodarstva u RH*. URL: [EV\\_1\\_2013\\_clanak\\_Rajsman\\_Petricevic\\_Marjanovic.pdf](#), str. 252. (4-10-2018)

<sup>48</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo- realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, str.122.



- uslužne zadruge ( turističke, informatičke, obiteljske, transportne, sportsko - uslužne, i slično).

Zadruge mogu osnovati najmanje tri osnivača. Imovinu zadruge čine članski uložci zadrugara i imovina stečena poslovanjem zadruge. Zadrugar ne može bez suglasnosti ostalih zadrugara raspolagati svojim udjelom u zadrugi ni pojedinim stvarima i pravima. Tijela zadruge su skupština i nadzorni odbor ( ako zadruga ima više od 10 zadrugara), i upravitelj ( ili uprava). Zadruga odgovara za svoje obveze svom svojom imovinom a obveze koje ne mogu podmiriti iz sredstva zadruge odgovaraju zadrugari. Zadruga prestaje u slučaju kada se smanjim broj minimalnih članova ( najmanje tri), kad skupština zadruge dvotrećinskom većinom svih glasova zadruga odluči da zadruga prestaje.

**Tablica 6. Usporedba odabranih svojstava temeljnih zakonskih organizacijskih oblika realizacije poduzetničkih aktivnosti u Republici Hrvatskoj**

		<b>Obrt</b>	<b>Društvo s ograničenom odgovornošću</b>	<b>Zadruga</b>
<b>1.</b>	<b>Brzina osnivanja</b>	Velika	Velika	velika
<b>2.</b>	<b>Troškovi osnivanja</b>	Niski	relativno visoki	relativno niski
<b>3.</b>	<b>Temeljni kapital</b>	nije potreban	potreban	nije potreban
<b>4.</b>	<b>Ograničenje odgovornosti prema trećima</b>	ne postoji	visinom kapitala	ne postoji
<b>5.</b>	<b>Javna dostupnost informacija o poslovanju</b>	Niska	Visoka	visoka
<b>6.</b>	<b>Transfer imovinskih prava</b>	Nizak	Visok	nizak
<b>7.</b>	<b>Politika oporezivanja:</b>			
	➤ <b>porez na dohodak</b>	nepovoljna	-	-
	➤ <b>porez na dobit</b>	povoljna	povoljna	povoljna
	➤ <b>porez na dodanu vrijednost</b>	povoljna	nepovoljna	nepovoljna

Izvor: Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo- realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRIF- plus d.o.o., Zagreb, str. 124.

U tablici 6 prikazana je usporedba odbranih svojstava temeljnih organizacijskih oblika koje jedan budući poduzetnik može otvoriti u Republici Hrvatskoj. Iz navedene tablice možemo uočiti da nema najboljeg poslovnog oblika poduzetničkog pothvata, već da odabir oblika koji poduzetnik želi ovisi i nizu aktora kao što su: sredstva za osnivanje, osiguranje dodatnog kapitala, stupanj odgovornosti prema trećima, porezi model, mogućnost transfera osnivačkih prava, mogućnost korištenja različitih poticaja i sl.

### **3.1.4. Obiteljsko - poljoprivredna gospodarstva**

OPG je kratica za obiteljsko - poljoprivredno gospodarstvo na kojem punoljetni članovi istog kućanstva obavljaju poljoprivrednu djelatnost, a po potrebi i dopunske djelatnosti, koristeći vlastite i unajmljene resurse.

Obiteljsko - poljoprivredno gospodarstvo je organizacijski oblik gospodarskog subjekta poljoprivrednika fizičke osobe koji radi stvaranja dohotka samostalno i trajno obavlja djelatnost poljoprivrede i s njom povezane dopunske djelatnosti, a temelji se na korištenju vlastitih i/ili unajmljenih proizvodnih resursa te na radu, znanju i vještinama članova obitelji.<sup>49</sup>

Individualni poljoprivrednik u svom domaćinstvu može proizvoditi poljoprivredne proizvode za vlastite potrebe ili ih prodavati na tržištu. Sama proizvodnja najčešće se obavlja u višečlanim poljoprivrednim domaćinstvima koja obično čine članovi uže obitelji. Poljoprivredno gospodarstvo i seljačko gospodarstvo ili obiteljsko - poljoprivredno gospodarstvo upisuju se u Upisnik seljačkih gospodarstava<sup>50</sup> ( upisnik poljoprivrednika je baza podataka koja sadrži podatke o poljoprivrednim gospodarstvima i njihovim resursima).

Tri su bitna elementa obiteljskog gospodarstva<sup>51</sup>:

- Domaćinstvo, kao obiteljska ili druga zajednica osoba koja zajedno stanuju i zajedno troše prihode za podmirenje osnovnih životnih potreba.
- Posjed - imovina, vlasništvo nad zemljištem i drugim sredstvima za proizvodnju,

---

<sup>49</sup> Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_03\\_29\\_585.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html) (5-10-2018)

<sup>50</sup> Upisnik poljoprivrednika. URL: <https://www.apprrr.hr/upisnik-poljoprivrednika/> (5-10-2018)

<sup>51</sup> Ministarstvo poljoprivrede. URL: [http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivredna-politika\(5-10-2018\)](http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivredna-politika(5-10-2018))

- Gospodarstvo, kao proizvodna jedinica koja se na jednoj strani sastoji od posjeda ( zemljišta i drugih sredstava za proizvodnju) i na drugoj, radne snage domaćinstva koja je angažirana u proizvodnji.

Obiteljsko - poljoprivredno gospodarstvo vrlo je važno za svaku ekonomiju. Važna su jer<sup>52</sup>: pozitivno utječu na ukupnu prehrambenu sigurnost, čuvaju poljoprivrednu bioraznolikost i održivost prirodnih resursa, čuvaju ruralni prostor, jačaju lokalnu ekonomiju, zapošljavaju ljude.

**Tablica 7. Broj poljoprivrednih gospodarstava na dan 31.12.2017.godine**

Županija	OBITELJSKO POLJOPRIVREDNO GOSPODARSTVO		
	Ž	M	UKUPNO
<b>Bjelovarsko-bilogorska</b>	3.944	7.101	11.045
<b>Brodsko-posavska</b>	1.953	5.038	6.991
<b>Dubrovačko-neretvanska</b>	1.889	6.073	7.962
<b>Grad Zagreb</b>	2.109	3.337	5.446
<b>Istarska</b>	1.325	4.300	5.625
<b>Karlovačka</b>	1.758	3.898	5.656
<b>Koprivničko-križevačka</b>	3.447	6.351	9.798
<b>Krapinsko-zagorska</b>	2.602	5.648	8.250
<b>Ličko-senjska</b>	1.837	2.827	4.664
<b>Međimurska</b>	1.620	3.092	4.712
<b>Osječko-baranjska</b>	3.348	8.417	11.765
<b>Požeško-slavonska</b>	1.330	3.696	5.026
<b>Primorsko-goranska</b>	1.075	2.422	3.497
<b>Sisačko-moslavačka</b>	2.766	5.926	8.692
<b>Splitsko-dalmatinska</b>	3.190	9.278	12.468
<b>Šibensko-kninska</b>	1.281	4.019	5.300

<sup>52</sup> Ministarstvo poljoprivrede. URL: [http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivredna-politika\(5-10-2018\)](http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivredna-politika(5-10-2018))

<b>Varaždinska</b>	2.783	5.190	7.973
<b>Virovitičko-podravska</b>	1.848	4.421	6.269
<b>Vukovarsko-srijemska</b>	1.742	5.128	6.870
<b>Zadarska</b>	1.702	5.630	7.332
<b>Zagrebačka</b>	4.792	9.012	13.804
<b>UKUPNO</b>	48.359	110.832	159.191

Izvor: Upisnik poljoprivrednika. URL: <https://www.appr.hr/upisnik-poljoprivrednika/>

U tablici 7 prikazani su ukupno broj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava prema spolu i po županijama Republike Hrvatske u 2017.godini. U 2017. godini Zagrebačka županija imala je najviše obiteljsko- poljoprivrednih gospodarstava, a Primorsko-goranska županija najmanje.

Danas, veliki trgovački lanci uvoze proizvode iz cijeloga svijeta i ti proizvodi prodaju se pod domaće proizvode. Iz tog je razloga vrlo važno imati obiteljsko - poljoprivredna gospodarstva koja će proizvoditi i prodavati provjerene domaće kvalitetne proizvode i boriti se sa uvozom neprovjerenih proizvoda.

### 3.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

Kao i svaki oblik organizacije poduzeća tako i obiteljsko poduzetništvo ima svoje prednosti i nedostatke. Neke od najvažnijih prednosti obiteljskih poduzeća jesu<sup>53</sup>:

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanje za napredak poduzeća,
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu,
- poticanje zajedništva obitelji - veliko je radno i poslovno zalaganje svih članova obitelji jer povećava druženje i sklad obitelji,
- razvoj pojedinačnih osobina članova obitelji - potiče se odgovornost i razvijaju se radne navike svakog člana obitelji,
- visoka transparentnost poslovanja glede prihoda, troškova, dobiti i raspodjele.

<sup>53</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.13.

- jednostavna i učinkovitija organizacija,
- izravan kontakt s dobavljačima i kupcima te stvaranje individualnih i prijateljskih veza.

Osim navedenih prednosti, obiteljska poduzeća mogu postati i izvor nerazriješenih obiteljskih tenzija i konflikata koji mogu postati krupnom smetnjom za realizaciju obiteljskih poslovnih ciljeva i generirati brojne nedostatke za poslovanje i razvoj poduzeća. Nedostaci obiteljskih poduzeća su<sup>54</sup>:

- članovi obitelji istodobno su izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poslu i njegovi vlasnici, što može dovesti do neprofesionalnosti i improvizacija,
- članovi obitelji često nemaju sva potrebna znanja i osobine za neki posao,
- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa,
- sukob između ainiteta djece i želja roditelja. Djeca mogu imati potpuno drugačije sklonosti i afinitete od vođenja i rada u obiteljskom poduzeću,
- visoka rizičnost poslovanja jer obiteljski posao je glavni izvor prihoda, financijske i socijalne sigurnosti za obitelj,
- ograničenost inancijskih izvora sredstava jer često obiteljska poduzeća ograničena su za kupnju suvremene opreme i zapošljavanje stručnjaka,
- nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u obiteljski posao,
- specijaliziranost asortimana proizvoda ili usluga koji su predmetom obiteljskog posla te izostanak alternativnih programa razvoja.

Može se zaključiti da su posao, obitelj i vlasništvo glavne odrednice obiteljskog poduzetništva iz kojih proizlazi i najveći nedostaci, ali i prednosti takvog posla. Glavnim nedostacima smatraju se: nedostatak stručnosti članova obitelji, specijalističkih i upravljačkih znanja članova obitelji, prije svega sukob afiniteta i interesa roditelja i djece, izloženost svakodnevnom stresu svih članova obitelji, pitanje nasljeđivanja obiteljskog posla, itd. U uvjetima globalne ekonomske i financijske krize prednosti obiteljskog posla dobivaju na značenju u usporedbi sa nedostacima. To je zato jer obitelj lakše može prikupiti uvijek nedostatna financijska sredstva, obiteljska imovina može činiti bitnu hipotekarnu podlogu za uzimanje kredita, članovi obitelji mogu se odreći dividendi, imati duže radno vrijeme, itd.

---

<sup>54</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.13.

### 3.3. Vrste obiteljskih poduzeća

Obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće u čiji poslovni pothvat su uključeni jedan ili više članova obitelji. Da bismo preciznije odredili vrstu obiteljskih poduzeća u obzir uzimamo sljedeće kriterije: postotak vlasništva nad poduzećem, mogućnost kontrole, uključenost više generacija u posao, uključenost većeg broja krvnih srodnika u poslovanje poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja i drugo.<sup>55</sup>

Budući da se svako uspješno obiteljsko poslovanje s vremenom razvija, i veoma često, prerasta mogućnosti jedne obitelji, to se nailazi na tri osnovne vrste obiteljskog posla koja uključuju<sup>56</sup>:

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

---

<sup>55</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 45.

<sup>56</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić Ostojčić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Logotip d.o.o., str. 67.

### 3.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

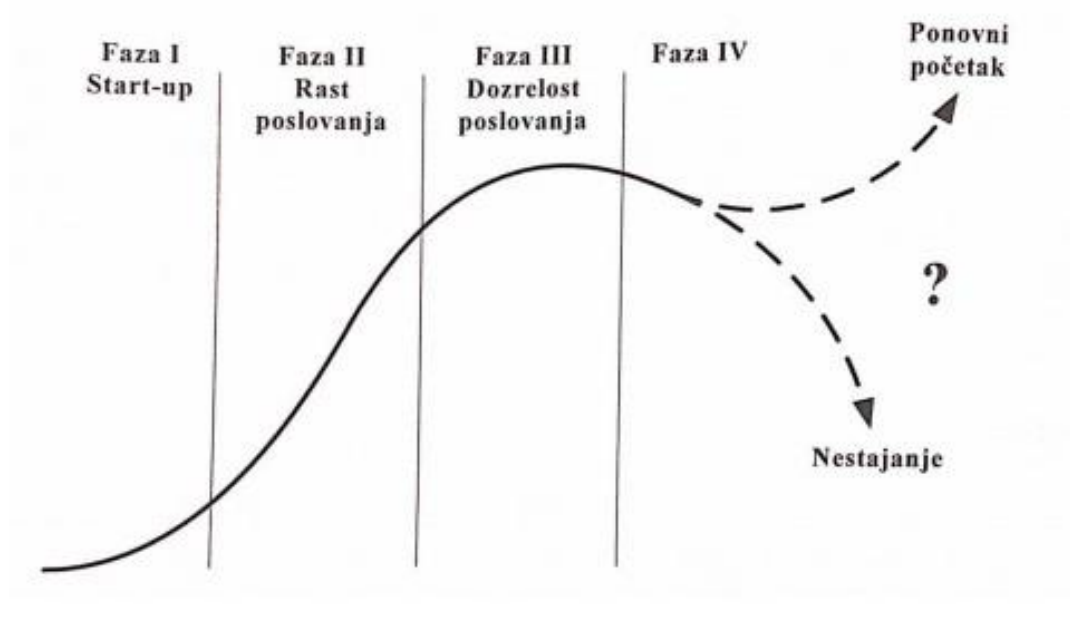
Trajanje životnog ciklusa poduzeća može se iskazati kao period koji obuhvaća vrijeme od osnivanja obiteljskog poduzeća, preko vremena potrebnog za prestanak rada poduzeća. Svako poduzeće prolazi kroz sljedeće faze životnog ciklusa poduzeća:<sup>57</sup>

- Pokretanje i preživljavanje obiteljskog posla. U prvoj fazi temeljni cilj obiteljskog posla je započeti s poslovanjem. Uspješnost poslovanja ovisi o različitim utjecajima a ponajviše o poslovnoj ideji i raspoloživim sredstvima. U ovoj fazi visok je financijski rizik, nedostaje resursa, slaba je tržišna pozicija i nizak stupanj organiziranosti. rezultati se žele postići što brže, no najvažnije je preživljavanje i stabilno poslovanje.
- Stabilizacija i rast obiteljskog posla. U drugoj fazi najvažnije da je obiteljski posao uspio, odnosno da su poslovni rezultati dovoljni za rast poduzeća. U ovoj fazi ostvareni su dobri odnosi sa kupcima, dobavljačima i poslovnim okruženjem te je financijski rizik pod kontrolom. Sagledavaju se sve poteškoće s kojima se susreće posao te se traži prilika za razvoj obiteljskog posla.
- Zrelost obiteljskog posla. Treća je faza u životnom ciklusu obiteljskog posla za koju je karakteristično smanjenje profitabilnosti, povećanje konkurencije, gubljenje prepoznatljivosti proizvoda ili usluga koje se nudi na tržištu, usporavanje prodaje ili njezino smanjenje. Upravljanje obiteljskim poslom u ovoj fazi postaje ključno i njegovi su vlasnici pred izazovom prepuštanja upravljanja profesionalnim menadžerima koji su dovoljno educirani i kompetentni nositi se sa poteškoćama u ovoj etapi.
- Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog posla. U četvrtoj fazi nužno je pronaći odgovor na pitanje preživjeti ili propasti. Karakterističan je pad učinaka i slaba konkurentna pozicija obiteljskog posla. Vlasnici obiteljskog posla s menadžerima traže viziju njegove budućnosti. Ako ne pronađu način da novim idejama poboljšaju postojeće stanje obiteljskog posla i vrate mu odgovarajuću poziciju na tržištu, obiteljski posao će nestati.

---

<sup>57</sup> Tintor, Ž., Čizmadija, I. (2014) *Obiteljski posao*, Školska knjiga, Zagreb, str. 56.

**Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog posla**



Izvor: Tintor, Ž., Čizmadija, I. (2014) *Obiteljski posao*, Školska knjiga, Zagreb, str. 57.

Na slici 1 prikazane su faze životnog ciklusa kroz koja obiteljsko poduzeće prolazi. Prva faza je pokretanje obiteljskog posla i tu je glavni cilj poduzeća probiti se na tržište. Nakon što poduzeće prođe kroz fazu pokretanja slijedi faza rasta poslovanja i u toj fazi moguće je ocijeniti da li je poduzeće uspjelo na tržištu. Nadalje, treća faza je dozrelost poslovanja gdje poduzeće polako gubi svoju prepoznatljivost jer je tržište zasićeno proizvodima određenog poduzeća, konkurencija je sve veća i napredak je sve teže ostvariti. Zadnja faza životnog ciklusa poduzeća je ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća u kojoj je potrebno odlučiti da li se povući sa tržišta ili naći promjenu za budućnost poduzeća.

Što je poduzeće starije, tj. što ima duži životni ciklus na tržištu poduzeće postaje prepoznatljivo i omogućuje da stvori dobre poslovne rezultate. Poduzeće koje ima duži životni ciklus znači da su potrošači prepoznali kvalitetu te je poduzeću to omogućilo održavanje na tržištu tijekom niza godina.



### 3.5. Financijski rezultat poduzetnika po veličinama u 2017. godini u Republici Hrvatskoj

U sljedećem dijelu prikazana je tablica sa rezultatima poslovanja mikro, malih, srednjih i velikih poduzetnika u 2017. godini i prikazan je grafikon sa prosječnom neto plaćom mikro, malih, srednjih i velikih poduzetnika za 2017. godinu.

U 2017. godini kod 329 velikih poduzetnika bilo je zaposleno 236 522 radnika (udio 26,8 %), koji su ostvarili ukupne prihode od 274,4 milijardi kuna (udio 40,5 %), ukupne rashode u iznosu od 261,9 milijardi kuna (udio 40,3 %), 15,4 milijardi kuna dobiti razdoblja (udio 37,1 %), 5,4 milijardi kuna gubitka razdoblja (udio 27,6 %) i gotovo 10 milijardi kuna neto dobiti razdoblja (udio 45,7 %). U odnosu na 2016. godinu, povećali su broj zaposlenih za 3,1 %, ukupne prihode za 7,6 %, ali su povećali i ukupne rashode za 9,5 %, gubitke razdoblja za 121,6 %, smanjili dobit razdoblja za 0,4 % i neto dobit za 23,2 %.<sup>58</sup>

**Tablica 8. Financijski rezultati poslovanja poduzetnika Republike Hrvatske u 2017.godini po veličini poduzetnika ( iznosi u milijunima kuna)**

Opis	Ukupno	Mikro	Mali	Srednji	Veliki
Broj poduzetnika	120.081	107.635	10.717	1.400	329
Broj zaposlenih	882.884	242.867	229.752	173.713	236.552
Ukupan prihod	678.395	94.384	161.307	148.281	274.423
Ukupni rashodi	649.769	92.092	154.237	141.533	261.907
Porez na dobit	6.740	1.169	1.833	1.216	2.521
Dobit razdoblja (nakon oporezivanja)	41.397	8.580	9.725	7.715	15.377
Gubitak razdoblja (nakon oporezivanja)	19.512	7.457	4.488	2.184	5.383
<b>Konsolidirani financijski rezultat – dobit ili gubitak razdoblja</b>	21.885	1.122	5.237	5.532	9.994
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	23.723	2.637	3.550	4.979	12.557
Prosječne mjesečne neto plaće u kunama	5.372	3.834	5.217	5.878	6.729
<b>Indeksi 2016. godina =100,0</b>					
Broj poduzetnika	-	-	-	-	-
Broj zaposlenih	105,8	114,9	102,4	102,7	103,1
Ukupan prihod	109,5	128,5	106,8	105,9	107,6
Ukupni rashodi	110,4	126,7	107,5	106,4	109,5
Porez na dobit	97,6	102,0	99,7	104,8	91,4
Dobit razdoblja	108,7	161,2	103,0	98,1	99,6
Gubitak razdoblja	140,6	130,2	121,1	108,1	221,6

<sup>58</sup> FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja za 2017.godinu. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava> ( 10-10-2018)

Opis	Ukupno	Mikro	Mali	Srednji	Veliki
Konsolidirani financijski rezultat – dobit ili gubitak razdoblja	90,5	-	91,3	94,6	76,8
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	100,6	136,8	101,3	105,1	93,7
Prosječne mjesečne neto plaće u kunama	104,3	106,6	107,2	105,1	103,0

IZVOR: FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja za 2017.godinu. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava>  
(10-10-2018)

U tablici 8 prikazano je da kod 1400 srednjih poduzetnika (udio 1,2 %) u 2017. godini bilo je 173 713 zaposlenih (udio 19,7 %) te su oni ostvarili 148,3 milijardi kuna ukupnih prihoda (udio od 21,9 %), 141,5 milijardi kuna ukupnih rashoda (udio 21,8 %), dobit razdoblja 7,7 milijardi kuna (udio od 18,6 %), gubitak razdoblja od 2,2 milijarde kuna (udio 11,2 %) i 5,5 milijardi kuna neto dobiti (udio 25,3 %). Srednji poduzetnici su u 2017. u odnosu na 2016. godinu, povećali ukupne prihode za 5,9 %, ukupne rashode za 6,4 %, gubitak razdoblja za 8,1 %, broj zaposlenih za 2,7 % te smanjili dobit razdoblja za 1,9 % i neto dobit za 5,4 % u odnosu na prethodnu godinu.

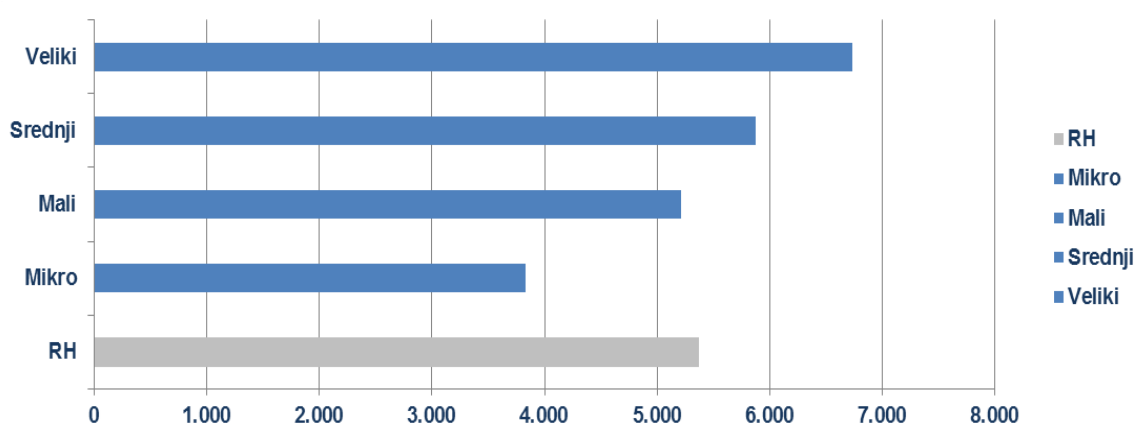
Mali poduzetnici, njih 10 717, (udio 8,9%) u 2017. godini imali su 229 752 zaposlena (udio 26,0 %), ostvarili ukupne prihode od 161,3 milijarde kuna (udio 23,8 %), ukupne rashode od 154,2 milijarde kuna (udio 23,7 %), 9,7 milijardi kuna dobiti razdoblja (udio 23,5 %), 4,5 milijardi kuna gubitka razdoblja (23,0 %) i 5,2 milijarde kuna neto dobiti (23,9 %). U odnosu na 2016. godinu, povećali su broj zaposlenih za 2,4 %, ukupne prihode za 6,8 %, ukupne rashode za 7,5 %, dobit razdoblja za 3,0 %, gubitak razdoblja za 21,1 % i smanjili neto dobit za 8,7 %.

Mikro poduzetnici, njih 107 635 (udio 89,6%) u 2017.godini imali su 242 867 zaposlenih udio (27,5%), ostvarili ukupan prihod 94,4 milijardi kuna (udio 13,9%), ukupne rashode 92,1 milijardu kuna (udio 14,2%) te su u konačnici iskazali neto dobit u visini od 1,1 milijardu kuna (udio 5,1%). U 2017.godini u odnosu na 2016.godinu, povećali su broj zaposlenih za 14,9% zaposlenih, ostvarili za 28,5% veće ukupne prihode, 26,7% veće ukupne rashode, 61,2% veću dobit razdoblja, ali i 30,2% veći gubitak razdoblja.

Svi poduzetnici ostvarili su pozitivan trgovinski saldo, jer je iznos izvoza premašio iznos uvoza. Najveći izvoz i uvoz ostvarili su veliki poduzetnici (izvoz 65,5 milijardi kuna, uvoz 60,9 milijardi kuna), a najmanji izvoz i uvoz mikro poduzetnici (izvoz 10,1 milijarde kuna i uvoz 6,2 milijarde kuna). U konačnici to je rezultiralo pozitivnim trgovinskim saldonom svih poduzetnika RH u iznosu od 20 milijardi kuna (137,8 milijardi kn izvoza i 117,8 milijardi kuna uvoza).

Najveću prosječnu neto plaću obračunali su veliki poduzetnici i ona je iznosila 6.729 kuna što je 25,3 % više od prosjeka Hrvatske (5.372 kuna). Srednji poduzetnici obračunali su prosječnu plaću od 5.878 kuna (9,4 % više od prosjeka RH), dok su mali poduzetnici svojim zaposlenicima obračunali prosječnu plaću od 5.217 kuna (2,9 % manje od prosjeka RH), a najmanju prosječnu mjesečnu neto plaću obračunali su mikro poduzetnici i ona je iznosila 3.834 kuna (28,6% manje od prosjeka RH).

**Grafikon 2. Obračunata prosječna mjesečna neto plaća zaposlenih kod poduzetnika u 2017. godini u Republici Hrvatskoj**



Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja

Financijski rezultati poslovanja pokazuju da je za mikro poduzetnike 2017. godina bila znatno uspješnija od 2016. (prethodna godina u GFI-u za 2017. godinu), kada su ostvarili neto gubitak, dok je kod svih ostalih veličina poduzetnika iskazana manja neto dobit.

Obiteljsko poduzetništvo je poduzetništvo u kojem posao vodi jedna obitelj. Obiteljska poduzeća pojavljuju se u najranijoj prošlosti i generacije tih obitelji i danas u 2018. godini vode neka od tih obiteljskih poduzeća. U Republici Hrvatskoj postoje pravni oblici u kojima mali poduzetnici mogu poslovati a to su: trgovačka društva, obrti, obiteljsko - poljoprivredna gospodarstva i zadruga. Mnogi poduzetnici upravo kroz obrte i obiteljsko - poljoprivredna gospodarstva ulaze u poduzetništvo. U Republici Hrvatskoj je tijekom 2017. godine otvoreno 245 obrta, 2.575 društva s ograničenom odgovornošću i 4.261 jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću. Obiteljska poduzeća imaju svoje prednosti ali i nedostatke. Prednost obiteljskog poduzeća je u tome što su zaposlenici poduzeća, odnosno članovi obitelji znatno predani poslu, odluke o poduzeću donose se puno brže, brže se prilagođavaju tržišnim uvjetima. Nedostaci obiteljskih poduzeća su ta da teško se odlučuju za promjene u poslovanju,

teško je modernizirati poslovanje, konflikti u obiteljskim poduzećima su neizbježni jer je teško odvojiti obitelj i posao. Pet je faza kroz koja prolaze obiteljska poduzeća, prva faza je faza pokretanja posla, druga faza je rast obiteljskog posla, treća faza je dozrelost poslovanja i zadnja faza je faza ponovnog početka ili nestajanje. U 2017. godini u Republici Hrvatskoj broj poduzetnika ukupno je iznosio 120.081 od čega je 107.635 mirko poduzetnika, 10.717 malih poduzetnika, 1.400 srednjih poduzetnika i 329 velikih poduzetnika. Ukupan broj zaposlenih za 2017.godinu iznosio je 882.884 zaposlena.

#### 4. ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA GAVRILOVIĆ d.o.o.

U ovome poglavlju analizirano je društvo sa najdužom obiteljskom tradicijom dugom 328 godina. Gavrilović - Prva hrvatska tvornica salame, sušena mesa i masti Mate Gavrilovića potomci ( u daljnjem tekstu Gavrilović d.o.o.), društvo s ograničenom odgovornošću sa sjedištem u Petrinji, Gavrilovićev trg kbr. 1., u privatnom vlasništvu.

Djelatnost društva sukladno nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2017. godine, registrirana pri Trgovačkom sudu u Sisku je<sup>59</sup>:

- Poljoprivreda, lov i usluge povezane s njima;
- Proizvodnja hrane i pića;
- Prerada kože, izrada galanterije i obuće;
- Proizvodnja proizvoda od metala, osim str. i opr.;
- Trgovina motornim vozilima, popravak motornih vozila;
- Trgovina na veliko i posredovanje u trgovini, osim trgovine motornim vozilima i motociklima;
- Trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama;
- Trgovina na malo živežnim nam. u specijaliziranim prodavaonicama;
- Ostali prijevoz putnika cestom;
- Prijevoz robe ( tereta) cestom;
- Skladištenje robe.

Upisani temeljni kapital društva na dan 31.12.2017. godine iznosi 143.340.200 milijuna kuna<sup>60</sup>. Unutarnje ustrojstvo društva su Uprava, Nadzorni odbor i Skupština. Odluku o imenovanju članova uprave donosi Skupština društva. Upravu društva Gavrilović d.o.o. čini predsjednik uprave Georg Gavrilović koji zastupa društvo samostalno i pojedinačno od 10.01.2013. godine. Nadzorni odbor Gavrilović d.o.o. u 2017. godini čine Miljenko Rospaher - predsjednik nadzornog odbora, Ivica Karabatić - zamjenik predsjednika nadzornog odbora, Ivana Gavrilović - član nadzornog odbora.

---

<sup>59</sup> RGFI Javna objava. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> ( 20-11-2018)

<sup>60</sup> RGFI Javna objava. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> ( 20-11-2018)

**Tablica 9. Društva u vlasništvu Gavrilović d.o.o. na dan 31.12.2017. godine**

Naziv ovisnog društva	Zemlja	Vlasnički udjel 2015.	Vlasnički udjel 2016.	Osnovna djelatnost
DINOVA DIONA d.o.o. Zagreb	Hrvatska	100%	100%	Trgovina
HOTELI RAB d.o.o. Rab	Hrvatska	100%	100%	Hoteljerstvo
CAUDA d.o.o.	Hrvatska	100%	100%	Nekretnine
MGP d.o.o. Čitluk	BiH	100%	100%	Proizvodnja i prerada
THYA d.o.o.	Hrvatska	100%	-	Nekretnine

IZVOR: RGFI Javna objava. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> ( 20-11-2018)

U tablici 9 prikazana su društva koja Gavrilović d.o.o. na dan 31.12.2017. godine ima u vlasništvu.

#### **4.1. Povijesni razvoj Gavrilovića d.o.o.**

Prva manufaktura osnovana je 1821. godine kada se Ivan Gavrilović počeo baviti mesarskim obrtom, premda se ime Gavrilović spominje 1690. godine<sup>61</sup>. Prva mesarija Ivana Gavrilovića iz 1821. godine početak je današnje mesne i prehrambene industrije u Petrinji. Najstariji sin Ivana Gavrilovića, Matija, nasljeđuje djelatnost 1850.-tih godina od svog oca te proširuje obrt, dodajući mu pekare i mlinove. Matija Gavrilović 1850.-tih godina gradi i prve objekte za tov svinja, stvarajući tako sigurnost za rastuću proizvodnju.

Najstariji Matijin sin, unuk osnivača obrta Ivana Gavrilovića, Stjepan Gavrilović sa braćom Matom i Đurom nasljeđuju obiteljski obrt. 1883. godine registriraju obrt pod nazivom "Mate Gavrilović i drug" i zapošljavaju 50 radnika.<sup>62</sup> Gavrilovićeve majstori te su 1883. godine proizveli novi proizvod - Zimsku salamu. Poduzeće je krajem 1889. godine upisana u sudski registar pod nazivom "Prva hrvatska tvornica salame, kobasica i sušena mesa M. Gavrilovića sinovi - Petrinja". 1894. godine Zimska salama je na međunarodnoj izložbi u Beču osvojila zlatnu kolajnu s likom cara Franje Josipa. 1906. godine tvornica se modernizirala i tada je zapošljavala 120 radnika a proizvodi su se izvozili u Ugarsku,

<sup>61</sup> WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/> ( 23-11-2018)

<sup>62</sup> WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/> ( 23-11-2018)

Njemačku, Bosnu, Švicarsku, Malu Aziju, Palestinu, Egipat a u Beču je otvorena moderno opremljena mesnica. Godine 1907. izgrađena je električna centrala i Petrinja je dobila električnu rasvjetu, a 1912. godine u tvornici je uređen poseban salamski pogon jer je potražnja svakim danom bila sve veća. U Petrinji se tih godina proizvodi 60 vagona salame, 20 vagona masti i 5 vagona konzervi. 1926. godine hrvatski slikar Andrija Maurović osmislio je lik Jelice po nećakinji vlasnika Đure Gavrilovića koja je od tada prepoznatljiv identitet na svim proizvodima iz asortimana proizvoda. Prema podacima za 1931. godinu, Gavrilović je u toj godini jugoslavenskom i europskom tržištu isporučio 3.300 tona raznih proizvoda.<sup>63</sup> 1940.te godine, pred drugi svjetski rat tvornica ostvaruje rekordnih 850 tona salama.<sup>64</sup> Nakon završetka drugog svjetskog rata 1945. godine tvornica je nacionalizirana i postaje društveno vlasništvo a vlasnik Đuro Gavrilović sa sinom Đurom (Georgom) Gavrilovićem emigrira u Austriju.<sup>65</sup>

Nakon provedene nacionalizacije 1947. godine, ponovno preuzevši ime Gavrilović, tvornica dostiže svoj maksimum i u razdoblju od samo deset godina, 1957.godine ima zaposlenih oko tisuću radnika. Proizvodi su se izvozili u Njemačku, Austriju, Italiju i druge zemlje. Bez ikakve podrške tadašnje vlasti radnici su samoinicijativno skupili sredstva za novu tvornicu, te su osnovali štedionicu Gavrilović. Gradnja moderne tvornice završena je 1965. godine samo dva kilometra dalje od stare tvornice. Kapacitet nove tvornice Gavrilović od 1961. godine bio je 75.000 tona gotovih proizvoda godišnje.<sup>66</sup> Tvornica je tih godina zapošljavala 6.000 radnika, a samo u Petrinji njih 4.300.<sup>67</sup> Pogon unutar tvornice je bio proglašen najljepšim na svijetu od strane američke inspekcije, po tehnologiji i kadru, koja je obilazila tvornicu svaka tri mjeseca jer su uvozili proizvode Gavrilović za potrebe američke vojske. Gavrilović je 1960.-tih godina razvio kooperaciju od Une do Turopolja za uzgoj 150.000 svinja godišnje, te je imao ugovor sa 6.000 kućanstava u 200 sela koja su te svinje uzgajala.<sup>68</sup> Do 1990. godine Gavrilović je svoje proizvode izvezio na sve kontinente.<sup>69</sup>

Mesna industrija Gavrilović se početkom 1991. godine organizirala i registrirala kao Holding Gavrilović u čijem je sastavu bilo devet tvrtki i zaposleno više od 5.000 radnika. Budući da se radilo o društvenom, odnosno državnom poduzeću, Agencija za restrukturiranje

---

<sup>63</sup> Mikelić, B. (1986.) *Monografija 165 godina mesne industrije "Gavrilović Petrinja*, Gorenjski tisk, str. 29.

<sup>64</sup> Ibidem, str. 30.

<sup>65</sup> Ibidem, str. 31.

<sup>66</sup> Ibidem, str. 33.

<sup>67</sup> Ibidem, str. 33.

<sup>68</sup> Ibidem, str. 33.

<sup>69</sup> Ibidem, str. 34.

gospodarstva pokrenula je 1991. godine odluku o stečaju Gavrilovića.<sup>70</sup> Prodaja poduzeća u stečaju obavila se za vrijeme Domovinskog rata u Republici Hrvatskoj te se na oglas o prodaji poduzeća 1991. godine javio Đuro III. Gavrilović.<sup>71</sup> 1995. godine ponovno je uspostavljena proizvodnja u pogonu u Petrinji.<sup>72</sup>

Ime Gavrilović prvi put se spominje davne 1690. godine, prije 328. godina. Kroz povijest obitelj i poduzeće Gavrilović nailazili su na mnogobrojne prepreke ali danas nakon 328. godina poduzećem Gavrilović d.o.o. upravlja deveta generacija obitelji Gavrilović.

#### 4.2. Gavrilović d.o.o. od 1991. godine do danas

Kao jedna od najstarijih mesnih industrija u Republici Hrvatskoj i Europi, od 1991. godine ponovno u vlasništvu obitelji Gavrilović, svojom veličinom, kvalitetom proizvoda i poslovnim rezultatima Gavrilović d.o.o. vodeće je poduzeće u Republici Hrvatskoj ali i u široj regiji. Brend Gavrilović je priznat i izvan granica Hrvatske, što se postiglo izlaskom na tržišta zapadne Europe i Sjedinjenih Američkih Država. Poslovni ciljevi Gavrilovića usmjereni su prema jednom cilju - postati najvažniji mesoprerađivač u ovom dijelu Europe s tržišnom pozicijom adekvatnom stoljetnoj tradiciji.

Slika 2. Prisutnost Gavrilović proizvoda u svijetu 2018. godine



IZVOR: WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/> (23-11-2018)

<sup>70</sup> WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/> (23-11-2018)

<sup>71</sup> Ibidem

<sup>72</sup> Ibidem



Na slici 2 prikazano je da proizvod Gavrilović u 2018. godini prisutan na tržištima Sjedinjenih Američkih Država, Kanade, Engleske, Australije, Hong Konga, Švedske, Njemačke, Austrije, Slovenije, Srbije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Makedonije itd.

Gavrilović d.o.o. proizvodi više od 200 proizvoda razvrstanih u tri marke<sup>73</sup>:

1. Gavrilović - proizvodi koje Gavrilović d.o.o. proizvodi u konzervama su: mesne konzerve u pakiranjima od 150 grama i 227 grama ( mesni doručak, mesni doručak pikant, šunka Mandolina, goveđi narezak, šunka narezak, šunka narezak pikant); Gavrilovićev povijesni namaz, paštete u pakiranjima od 30 grama, 50 grama i 100 grama ( jetrena pašteta, čajna pašteta, pileća pašteta, pašteta pikant) i gotova jela u konzervama u pakiranjima od 400 grama ( goveđi gulaš, fileki, grah s kobasicom, grah s hamburgerom). Trajno meso koje proizvodi Gavrilović d.o.o. su: trajne kobasice ( Zimska salama u pakiranjima od 780 grama, 760 grama, 330 grama; Gavrilovićev kulen u pakiranju od 780 grama; Kulenova seka u pakiranju od 640 grama i 300 grama; Romana u pakiranju od 300 grama; Divina u pakiranju od 220 grama; Milanska salama u pakiranjima od 640 grama i 300 grama; salama Peprina u pakiranju od 665 grama i 330 grama; Čajna kobasica u pakiranju od 640 grama, 330 grama i 300 grama; Srijemska kobasica u pakiranjima od 640 grama, 330 grama i 300 grama; Graničarska kobasica u pakiranjima od 640 grama i 300 grama; domaća ljuta kobasica u pakiranju od 170 grama; sudžuk u pakiranju od 400 grama; goveđa kobasica u pakiranjima od 640 grama i 300 grama; Kulenov cvijet u pakiranju od 610 grama; Cvit Dalmata u pakiranju od 610 grama), trajna sušena mesa ( Petrinjska šunka u pakiranju od 1320 grama; buđola u pakiranju od 610 grama; dalmatinska panceta u pakiranjima od 2980 grama, 800 grama i 350 grama; sušeni svinjski kare u pakiranju od 600 grama), trajne kobasice - naresci u pakiranjima od 80 grama ( Zimska salama, Gavrilovićev kulen, Kulenova seka, Romana, Milanska salama, Čajna kobasica, Srijemska kobasica, Graničarska kobasica, Goveđa kobasica, Mediteranska salama). Polutrajne proizvode koje proizvodi Gavrilović d.o.o su: Mortadele ( San Giorgio Mortadela u pakiranju od 4900 grama; San Giorgio Mortadela s maslinama u pakiranju od 4900 grama; Mortadela u pakiranju od 1800 grama; Mortadela s maslinama u pakiranju od 1800 grama), Premium šunke ( Delikates šunka u pakiranju od 1950 grama; Farmer šunka u pakiranju od 3400 grama; Domaća šunka u pakiranju od 2900 grama; Stancija pureća šunka u pakiranju od 2550 grama; Praška šunka u pakiranju od 8000 grama; Dimljena šunka u

---

<sup>73</sup> WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/proizvodi> ( 23-11-2018)

pakiranju od 1200 grama; Rolana šunka u mrežici u pakiranju od 1200 grama), šunke ( šunka u ovitku u pakiranjima od 400 grama i 2600 grama; šunka za pizzu u pakiranjima od 400 grama i 2600 grama; šunka sandwich u pakiranjima od 1900 grama i 3800 grama; Delikates pureća šunka u pakiranju od 3800 grama), polutrajne kobasice ( Tirolska kobasica u pakiranjima od 250 grama, 400 grama i 2600 grama; Posebna kobasica u pakiranjima od 250 grama, 400 grama, 800 grama, 1100 grama; Pariška kobasica u pakiranju od 2600 grama; pariška kobasica s povrćem u pakiranju od 2600 grama; Pileća ekstra kobasica u pakiranjima od 250 grama, 350 grama, 800 grama; Pileća obabrena kobasica u pakiranju od 400 grama; Bečka kobasica u pakiranju od 1650 grama; Domaći jeger u pakiranju od 560 grama; Velebitska kobasica u pakiranjima od 400 grama i 2600 grama), naresci u pakiranjima od 100 grama ( Mortadela San Giorgio, Farmer šunka, Pureća šunka, Delikates kare, Delikates vratina, Tirolska kobasica, Pariška kobasica), Hrenovke ( Hrenovke u pakiranjima od 100 grama, 200 grama i 2x100 grama; Hrenovke u slanoj vodi u pakiranju od 650 grama; Hrenovke frankfurter u pakiranjima od 200 grama i 600 grama; Pileće hrenovke u pakiranjima od 100 grama i 200 grama; Pileće gastro hrenovke u pakiranju od 1400 grama, Hrenovke hot dog u pakiranju od 1500 grama.), sitne kobasice ( Kranjska kobasica u pakiranjima od 160 grama, 320 grama i 1000 grama; Debrecinska kobasica u pakiranju od 200 grama; Roštiljska kobasica u pakiranjima od 200 grama i 1000 grama; Narodna kobasica u pakiranju od 320 grama; Safalada u pakiranju od 320 grama).

2. Gavita - zasebna skupina proizvoda od povrća. Začinjeni su prirodnim začinima bez dodavanja nitrata i fosfata. Te proizvode Gavrilović posebno preporučuje tijekom dijeta, oboljelima od šećerne bolesti, vegetarijancima i sportašima, osobama s povećanom masnoćom i kolesterolom u krvi. Gavita je jedna od novijih marki u proizvodnom asortimanu Gavrilovića.

3. Gala predstavlja b-brend u ponudi Gavrilovića koji je prilagođen najširem krugu potrošača, a lako ga je prepoznati po karakterističnoj plavoj boji pakiranja. Gala marku imaju paštete u pakiranju od 100 grama; mesni narezak u pakiranjima od 100 grama i 150 grama; polutrajni proizvodi: mortadele ( Gala mortadela u pakiranju od 200 grama), šunke ( Gala pileća tost šunka u pakiranju od 1900 grama; Gala pizza šunka u pakiranju od 1900 grama i Gala šunka u pakiranju od 1600 grama), polutrajne kobasice ( Gala parizer u pakiranju od 1600 grama; Gala jeger u pakiranju od 200 grama; Gala lovačka kobasica u pakiranju od 200 grama), Hrenovke ( Gala pileće hrenovke u pakiranjima od 100 grama, 200 grama, 1400

grama; Gala hrenovke u pakiranjima od 800 grama i 1000 grama), sitne kobasice ( Gala zagorska kobasica u pakiranju od 500 grama; Gala pileća kobasica u pakiranju od 400 grama), trajne kobasice ( Gala čajna kobasica u pakiranjima od 300 grama i 344 grama; Gala domaća ljuta kobasica u pakiranju od 170 grama; Gala domaća kobasica u pakiranju od 170 grama).

Najpoznatiji Gavrilović proizvod je Zimska salama koja je na tržištu od 1883. godine. Zimska salama je najpoznatiji proizvod Gavrilovića a proizvodnja te salame je najzahtjevnija. Salama se radi samo od najkvalitetnijeg svinjskog mesa, zrenje je dugotrajno i traje 90 dana. 1894. godine Zimska salama dobila je zlatnu medalju za kvalitetu na izložbi u Beču. Zimska salama nositelj je znaka Izvorno hrvatsko i Quadal certifikata za osvojeno prvo mjesto u kategoriji trajne salame.<sup>74</sup>

Drugi najpoznatiji Gavrilović proizvod je Jetrena pašteta. Tradicija proizvodnje Jetrene paštete seže u razdoblje prije 2. svjetskog rata, točnije 1938. godine, kada je Gavrilović kao tehnološku inovaciju proizveo Jetrenu paštetu pakiranu u hermetičke kutije današnje konzerve. Jetrena pašteta nositelj je znaka Hrvatska kvaliteta i apsolutni je tržišni lider, a već se godinama prepoznaje po originalnom dizajnu narančaste boje s likom Jelice.<sup>75</sup>

Mesni doručak je proizvod koji Gavrilović proizvodi više od 60 godina po istoj recepturi. Mesni doručak je mesna konzerva vrhunske kvalitete koju je mesna industrija Gavrilović prva počela proizvoditi. Tržišni je lider u svojoj kategoriji i nositelj je znaka Hrvatska kvaliteta.<sup>76</sup>

Gavrilovićev kulen Superiore, zajedno sa Zimskom salamom, ponos je mesne industrije Gavrilović. Napravljena je od najboljeg svinjskog i govedeg mesa i biranih začina. Gavrilovićev kulen priprema se u skladu s tradicionalnom recepturom koja se prenosi kroz generacije obitelji. Gavrilovićev kulen Superiore nositelj je znaka Izvorno hrvatsko.<sup>77</sup>

Od 2010. godine Gavrilović d.o.o. nositelj je franšize za McDonald's Hrvatska te je vlasnik svih restorana u Republici Hrvatskoj.

Danas brend Gavrilović poznat je u cijelome svijetu, od Sjedinjenih Američkih Država pa do Australije. Gavrilović d.o.o. proizvodi više od 200 proizvoda, a najpoznatiji Gavrilović proizvodi su: Zimska salama, Mesni doručak, Jetrena pašteta i ti su proizvodi tržišni lideri u svojim kategorijama.

---

<sup>74</sup> WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/proizvodi> ( 23-11-2018)

<sup>75</sup> Ibidem

<sup>76</sup> Ibidem

<sup>77</sup> Ibidem

### **4.3. Poslovanje Gavrilovića d.o.o. u razdoblju od 2015. do 2017. godine na tržištu u Republici Hrvatskoj**

U ovome dijelu biti će prikazana dobit poduzeća, broj zaposlenih, poslovanje Gavrilovića d.o.o. u razdoblju od 2015. do 2017. godine.

Društvo je u 2015. godini ostvarilo operativnu dobit u iznosu od 6.279.887 milijuna kuna i ukupnu sveobuhvatnu dobit za poslovnu godinu 2015. u iznosu od 12.640.236 milijuna kuna. Gavrilović d.o.o. u 2015. godini najviše ulaže u segment proširenja tržišnog udjela kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu te se isti efekti u smislu povećanja prihoda od prodaje proizvoda na domaćem i inozemnim tržištima očituju u porastu u odnosu na 2014. godinu za 4,4 pp. Društvo je izvršilo ulaganja u imovinu društva u tijeku 2015. godine u iznosu od 4.223.765 milijuna kuna. Na dan 31. prosinca 2015. godine društvo ima 528 zaposlena djelatnika.<sup>78</sup>

U 2016. godini Gavrilović d.o.o. ostvario je operativnu dobit u iznosu od 647.221 kuna i ukupnu sveobuhvatnu dobit za poslovnu godinu 2016. u iznosu od 7.794.276 milijuna kuna, nastavak pozitivnog trenda u poslovnom rezultatu društva ukazuje da je uprava društva uspješno provela pojedinačne djelove restrukturiranja u segmentu proizvodnje i ostalim segmentima poslovanja društva. Društvo u 2016. godini najviše ulaže u segment proširenja tržišnog udjela kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu te se isti efekti u smislu povećanja prihoda od prodaje proizvoda na inozemnim tržištima očituju u porastu u odnosu na 2015. godinu za 1 pp. Društvo u narednim poslovnim godinama prema usvojenom poslovnom planu od strane uprave društva planira daljnji porast prihoda od prodaje na domaćem i inozemnom tržištu. Društvo je izvršilo ulaganja u imovinu društva u tijeku 2016. godine u iznosu 17.512.997 milijuna kuna. Na dan 31. prosinca 2016. godine društvo ima 478 zaposlena djelatnika.<sup>79</sup>

Društvo je u 2017. godini ostvarilo dobit u iznosu od 25.887.257 milijuna kuna i ukupnu sveobuhvatnu dobit za poslovnu 2017.godinu u iznosu od 6.873.963 milijuna kuna, nastavak pozitivnog trenda u poslovnom rezultatu društva ukazuje da je uprava društva uspješno provela pojedinačne djelove restrukturiranja u segmentu proizvodnje i ostalim segmentima poslovanja društva. Društvo u 2017. godini najviše ulaže u segment proširenja tržišnog udjela kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu te se isti efekti u smislu povećanja prihoda od prodaje proizvoda na inozemnim tržištima očituju u porastu u odnosu

---

<sup>78</sup> RGFI Javna objava. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> ( 23-11-2018)

<sup>79</sup> Ibidem

na 2016. godinu za 16 pp. Društvo u narednim poslovnim godinama prema usvojenom poslovnom planu od strane uprave društva planira daljnji porast prihoda od prodaje na domaćem i inozemnom tržištu. Društvo je izvršilo ulaganja u imovinu društva u tijeku 2017. godine u iznosu 7.498.817 milijuna kuna. Na dan 31. prosinca 2017. godine društvo ima 458 zaposlena djelatnika.<sup>80</sup>

**Tablica 10. Poslovanje Gavrilović d.o.o. od 2015.-2017. godine**

Godina	Prihodi od prodaje ( u mil. kn)	Poslovni troškovi	Neto dobit	Broj zaposlenih
2015.	378.523.523	358.293.466	6.279.887	528
2016.	386.624.321	381.565.560	647.220	478
2017.	450.626.151	423.456.927	25.887.257	458

IZVOR: RGFI Javna objava. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> ( 25-11-2018)

U tablici 10 prikazano je poslovanje Gavrilović d.o.o. u razdoblju od 2015. do 2017. godine. U 2015. godini prihodi od prodaje i poslovni troškovi bili su najniži ( prihodi od prodaje iznosili su 378.523.523 milijuna kuna, a poslovni troškovi su iznosili 358.293.466 milijuna kuna) ali kako se poduzeće razvija i ulaže se u nove proizvode i tehnologiju tako prihodi i troškovi rastu. U promatranom razdoblju Gavrilović d.o.o. ostvario je dobit. Maksimalna neto dobit iznosila je 25.887.257 milijuna kuna u 2017. godini zbog povećanja proizvodnje, nove tehnologije itd. Broj zaposlenih u poduzeću Gavrilović d.o.o. se smanjuje od 2015. godine u prosjeku za 23 zaposlena po godini iz razloga što poduzeće više ulaže u novu tehnologiju.

#### **4.4. Gavrilović d.o.o. u odnosu na konkurenciju**

Poduzeće Gavrilović d.o.o. na hrvatskom tržištu ima veliku konkurenciju koja nudi potrošačima slične proizvode. U ovom dijelu biti će analizirana konkurentna poduzeća i njihovi proizvodi koji se nude potrošačima na tržištu. Najveći konkurenti su: PIK - Vrbovec, Podravka, PPK karlovačka mesna industrija koja spada u Grupu Pivac. Navedena poduzeća potrošačima nude iste proizvode u trima izabranim kategorijama: trajni mesni proizvodi, mesni narezak, paštete.

<sup>80</sup> RGFI Javna objava. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> ( 23-11-2018)

PIK- Vrbovec svojim potrošačima nudi trajne mesne proizvode: Zimska salama u pakiranjima od 330 grama i 650 grama, Čajna kobasica u pakiranjima od 330 grama i 650 grama, Panona kobasica u pakiranju od 350 grama i 1820 grama, Milanska salama u pakiranju od 1820 grama, Vrbovečka salama u pakiranjima od 220 grama i 460 grama. Od narezaka u konzervi PIK - Vrbovec potrošačima nudi Šunka narezak u pakiranju od 150 grama i Vrbovečki narezak u pakiranjima od 100 grama, 150 grama i 200 grama. PIK - Vrbovec paštete su: PIK Classic čajna pašteta u pakiranjima od 45 grama i 100 grama, PIK Classic jetrena pašteta u pakiranjima od 45 grama i 100 grama, Piketa čajna pašteta u pakiranjima od 30 grama, 50 grama i 100 grama, Piketa jetrena pašteta u pakiranjima od 30 grama, 50 grama i 100 grama i Piketa juneća pašteta u pakiranjima od 30 grama, 50 grama i 100 grama.<sup>81</sup>

Podravka d.d. svojim potrošačima nudi trajne mesne proizvode: Čajna kobasica u pakiranjima od 300 grama i 650 grama, Zimska salama u pakiranjima od 300 grama i 650 grama, Srijemska kobasica u pakiranjima od 150 grama i 650 grama, kulen u pakiranju od 300 grama, Pikant kobasica u pakiranju od 300 grama, Deluxe goveđa kobasica u pakiranju od 300 grama. Paštete koje nudi Podravka d.d. jesu: pašteta a la paštizada u pakiranju od 95 grama, pileća jetrena pašteta s kulenom u pakiranju od 95 grama, pileća jetrena pašteta s čvarcima u pakiranju od 95 grama, pileća pašteta sa šparogama u pakiranju od 95 grama, pikant pašteta u pakiranju od 95 grama, čajna pašteta u pakiranjima od 30 grama, 50 grama i 95 grama, pileća pašteta u pakiranjima od 30 grama, 50 grama i 95 grama, jetrena pašteta u pakiranjima od 30 grama, 50 grama i 95 grama, šunka pašteta u pakiranju od 95 grama, kikiriki pašteta u pakiranju od 100 grama, kokošja pašteta u pakiranjima od 50 grama i 135 grama, mediteranska pašteta u pakiranju od 95 grama. Naresci u konzervi koje nudi Podravka d.d. jesu: pureći narezak u pakiranju od 150 grama, pileći narezak u pakiranju od 150 grama, mesni narezak u pakiranjima od 100 grama i 150 grama, šunka narezak u pakiranju od 150 grama, pikant šunka narezak u pakiranju od 150 grama, Vrbovečki narezak u pakiranjima od 150 grama i 200 grama.<sup>82</sup>

PPK, karlovačka mesna industrija koja je član Grupe Pivac, također svojim potrošačima nudi trajne mesne proizvode: Čajna kobasica u pakiranjima od 300 grama, 500 grama i 1000 grama, Zimska salama u pakiranju od 300 grama, 500 grama i 1000 grama, kulen u pakiranjima od 300 grama, 500 grama i 1000 grama te Slavenska kobasica u pakiranju od 330 grama. PPK svojim potrošačima nudi mesni narezak i goveđi narezak u pakiranju od 100 grama. Čajna, jetrena i pileća pašteta su također proizvodi koje nudi PPK u

---

<sup>81</sup> WEB PIK - Vrbovec. URL: <http://www.pik-vrbovec.hr/> ( 25-11-2018)

<sup>82</sup> WEB Podravka d.d. URL: <https://www.podravka.hr/kompanija/> ( 25-11-2018)

pakiranjima od 30 grama, 50 grama i 100 grama.<sup>83</sup>

**Tablica 11. Cijene i pakiranja konkurentskih proizvoda u 2018. godini**

Proizvod	Gavrilović d.o.o	PIK - Vrbovec	Podravka d.d.	PPK
Čajna i Jetrena pašteta	7,39kn	3,99kn	6,49kn	3,99kn
	100 grama	100 grama	95 grama	100 grama
Mesni narezak	9,99kn	9,99kn	7,49kn	4,79kn
	150 grama	150 grama	150 grama	100 grama
Zimska i Čajna kobasica	61,99kn	54,99kn	59,99kn	49,99kn
	640 grama	650 grama	650 grama	500 grama

IZVOR: izrada autora

U tablici 11 uspoređene su cijene proizvoda Gavrilović d.o.o. sa cijenama konkurentskih poduzeća PIK - Vrbovec, Podravka d.d. i PPK koji potrošačima nude slične proizvode u trima navedenim kategorijama: paštete, mesni narezak i trajno meso. Izabrane kategorije su kategorije u kojima Gavrilović d.o.o. ima najpoznatije i najkvalitetnije proizvode. Radi svoje duge tradicije i kvalitete Gavrilović proizvodi imaju najveće cijene. PIK - Vrbovec i Podravka sa svojim širokim asortimanom proizvoda žele dostići kvalitetu koju posjeduje Gavrilović dok PPK, karlovačka mesna industrija sa svojim proizvodima ne može dostići kvalitetu Gavrilović proizvoda stoga su cijene PPK proizvoda niske i asortiman proizvoda nije širok.

Gavrilović d.o.o. u Republici Hrvatskoj ima veliku konkurenciju u poduzećima PIK - Vrbovec, Podravka d.d. i PPK, karlovačka mesna industrija. PIK - Vrbovec proizvodi asortiman proizvoda kao i Gavrilović d.o.o. jer je i PIK - Vrbovec mesna industrija. Podravka d.d. na tržištu ne nudi samo mesne proizvode ali je također veliki konkurent poduzeću Gavrilović d.o.o. u navedenim kategorijama paštete, mesni naresci i trajni mesni proizvodi. PPK, karlovačka mesna industrija nema asortiman proizvoda kao ostala poduzeća te su proizvodi PPK jeftiniji od ostalih poduzeća.

<sup>83</sup> WEB PPK, karlovačka mesna industrija. URL: <http://www.ppk.hr/> ( 25-11-2018)

#### 4.5. Nagrade i priznanja proizvoda Gavrilovića d.o.o.

Poduzeće Gavrilović d.o.o. za svoje proizvode osvojilo je brojne nagrade i priznanja. Hrvatska kvaliteta<sup>84</sup> i Izvorno hrvatsko<sup>85</sup> su znakovi koji dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora proizvodima i uslugama na području Hrvatske koji svojim postojanjem imaju izrazitu vrijednost koja odiše izvornom hrvatskom tradicijom i jamče da je proizvod natprosječne kvalitete i pouzdan na tržištu.

*Trusted Brands* je oznaka koju dodjeljuje časopis *Reader's Digest* prema provedenom istraživanju u kojem sudjeluju čitatelji časopisa. Ispitanici se izjašnjavaju kojim proizvodima na tržištu najviše vjeruju. Prema tim rezultatima proizvodi dobivaju oznaku *Trusted brand*. Istraživanje se provodi svake godine u europskim zemljama od 2007. godine.<sup>86</sup>

*Best Buy Award* je medalja koju mogu nositi samo proizvodi vrhunske kvalitete i odlične cijene. *Best Buy Award* je istraživanje, medalja i certifikat koji se fokusira na ono što danas kupce najviše i najčešće zanima a to je što se na tržištu nudi za najbolju cijenu a ima vrhunsku kvalitetu. Istraživanja *Best Buy Award* potpisuje švicarska kuća ICERTIAS - *engl. International Certification Association sa sjedištem u Zurichu*.<sup>87</sup>

*Qudal* zlatna medalja za kvalitetu ta vrsta istraživanja mjeri isključivo i samo zadovoljstvo građana kvalitetom. Samo proizvodi i usluge koji su od strane potrošača ocijenjeni najvišim ocjenama za kvalitetu u svojoj tržišnoj kategoriji mogu nositi prestižnu *QUDAL - QQuality meDAL* zlatnu medalju vrhunske kvalitete. *Qudal* medalje mogu sadržavati tri, četiri ili pet zvjezdica ovisno o povjerenju pri ispitivanju kvalitete.<sup>88</sup>

Najuglednija europska organizacija u sektoru prehrane i agrikulture, DLG ( njem. Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft), institucija sa sjedištem u Frankfurtu, godišnje ispita više od dvadeset tisuća namirnica, a zlatne medalje za kvalitetu dodjeljuju samo najkvalitetnijim prehrambenim proizvodima koji se pojavljuju na tržištu.<sup>89</sup>

Gavrilović proizvodi osim navedenih priznanja i medalja nose i oznaku "Odabrale mame" prvo i jedinstveno istraživanje zadovoljstva hrvatskih majki korištenim proizvodima i uslugama na hrvatskom tržištu.<sup>90</sup>

---

<sup>84</sup> Znakovi kvalitete Hrvatske gospodarske komore. URL: <https://znakovi.hgk.hr/> (25-11-2018)

<sup>85</sup> Ibidem

<sup>86</sup> Svijet kvalitete. URL: <http://www.svijet-kvalitete.com/> trusted-brand (25-11-2018)

<sup>87</sup> Ibidem

<sup>88</sup> Ibidem

<sup>89</sup> Ibidem

<sup>90</sup> WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/proizvodi> (25-11-2018)



Proizvodi Gavrilović nagrađeni su brojnim nagradama<sup>91</sup>:

- brend Gavrilović sa svojih 328 godina, u sjeni ostavlja mnoge svjetski poznate brendove kao što su Coca Cola, IBM ( engl. International Business Machines Corporation) i GE ( engl. General Electric).
- 1891. godina. Hrvatska salama, današnja Zimska salama, vezana hrvatskom trobojnom špagom, dobiva počasnu diplomu na Jubilarnoj gospodarsko- šumarskoj izložbi u Zagrebu.
- 1894. godina. Zimska salama osvaja zlatnu medalju za kvalitetu s likom cara Franje Josipa na međunarodnoj izložbi u Beču.
- 2003. godina. Zimska salama i Kulen dobivaju znak HGK *Izvorno hrvatsko*.
- 2003. godina. Jetrena pašteta i Mesni doručak dobivaju znak HGK *Hrvatska kvaliteta*.
- 2006. godina. Gavrilović osvaja nagradu čitatelja časopisa *Adria Zeitung Das Beste Kroatiens*
- 2007. godina. Reklamni spot "James Bond" je u finalu među tri najbolja televizijska spota na 21. prestižnom natjecanju *London International Awards*.
- 2007. godina. Na međunarodnom sajmu ZEPS u BiH ( Zlatna ruža 2007.), Gavrilović osvaja dvije zlatne medalje za Pileću mortadelu i Pileću extra kobasicu.
- 2007. godina. Gavrilović dobiva status *Superbrands Hrvatska*.
- od 2007. do 2012. godine. Gavrilović nosi titulu *Trusted brand Hrvatska*, najpouzdanijeg hrvatskog proizvođača u kategoriji konzerviranih mesnih proizvoda.
- 2008. godina. Gavrilović je najprepoznatljiviji i najbolje ocjenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji. Prema istraživanju *Brandpuls* agencije Puls, 98,7 % potrošača u Hrvatskoj prepoznaje Gavrilović.
- 2011. godina. Gavrilović je nositelj prestižne medalje za kvalitetu *Qudal* za kategorije: trajne salame, paštete, hrenovke i kulen.
- 2013. i 2015. godina. Njemački DLG, krovna europska organizacija za testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda, dodjeljuje dvije zlatne medalje Di Giusto salamama, Romani i Divini.
- 2016. godina. Njemački DLG, krovna europska organizacija za testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda, dodjeljuje zlatnu medalja za Srijemsku kobasicu.
- 2016./2017. godina. Best buy award u kategoriji pašteta i trajnih salama.

---

<sup>91</sup> WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/proizvodi> ( 25-11-2018)

- 2017. godina. Njemački DLG, krovna europska organizacija za testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda, dodjeljuje zlatnu medalju za Zimsku salamu i Čajnu paštetu.
- 2018. godina. Odabrale mame u kategoriji trajne salame, paštete, šunke u ovitku, tirolske salame i hrenovke.

Gavrilović proizvodi u Republici Hrvatskoj imaju priznatu kvalitetu a dokaz tome su znakovi Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko koje nose proizvodi. Kvaliteta proizvoda Gavrilović d.o.o. nije priznata samo u Republici Hrvatskoj već i izvan granica Republike Hrvatske što također pokazuju oznake Trusted Brands, Best Buy Award, Qudal - Quality medal, DLG.

## 5. ZAKLJUČAK

Zbog sve veće neizvjesnosti u svjetskoj ekonomiji gdje se radnici otpuštaju, nezaposlenost je u porastu, nastajat će sve veći broj poslovnih obitelji koje će se uključivati u nove poduzetničke izazove. Obiteljsko poduzetništvo postat će moćno sredstvo koje pojedinac i njegova obitelj mogu imati i koristiti ga u preživljavanju na tržištu. Obiteljsko poduzetništvo jedan je od najzdravijih oblika poduzetništva koji započinje idejom, potrebom za zapošljavanjem te boljim životnim standardom cijele obitelji. Obiteljsko bi poduzetništvo trebalo pozitivno utjecati na porast zaposlenosti, povećati konkurenciju na tržištu te ujedno utjecati na smanjenje određenih nedostataka na gospodarskoj razini. Poticanjem obiteljskih poduzeća koja mogu prihvatiti poduzetničke izazove i imaju ideju o razvoju određenog proizvoda stvorili bi se uvjeti za napredak i boljitak u današnjoj teškoj ekonomskoj situaciji. Na temelju provedene analize poduzeća Gavrilović d.o.o. može se utvrditi da poduzeće vodi deveta generacija obitelji i upravo po tom dugom obiteljskom naslijeđu je jedinstveno u Republici Hrvatskoj i spada među rijetke i u svijetu. Danas Gavrilović proizvodi prisutni su po cijelome svijetu: Sjedinjene Američke Države, Kadana, Engleska, Australija, Hong Kong, Švedska, Njemačka, Austrija, Slovenija, Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Makedonija itd. Gavrilović d.o.o. od davnina proizvodi najkvalitetnije proizvode, a tako je i dan danas što pokazuju brojna priznanja domaća, ali i svjetska priznanja. Gavrilović proizvodi nositelji su znakova Hrvatska kvaliteta i Izvorno Hrvatsko što potrošačima pokazuje da su proizvodi kvalitetni i sigurni te da su prošli brojna testiranja. Gavrilović proizvodi također su nositelji oznaka Trusted brands, Best buy award, Qudal zlatna medalja koja dodjeljuju istraživanja europskih zemalja što pokazuje da su Gavrilović proizvodi priznati i izvan granica Republike Hrvatske. U Gavriloviću ne odstupaju od tradicije te svoj uspjeh temelje na tradiciji i kvalitetnim proizvodima što pokazuju financijski rezultati poduzeća koje ostvaruje dobit. U razdoblju od 2015. godine do 2017. godine prihodi Gavrilovića d.o.o. su u porastu, 2015. godine iznosili su 378.523.523 milijuna kuna, 2016. godine iznosili su 386.624.321 milijuna kuna, a 2017. godine iznosili su 450.626.181 milijun kuna što je za 72.102.658 milijuna kuna veće nego 2015. godine. Cijene Gavrilović proizvoda na tržištu su najveće radi svoje kvalitete, ali i duge tradicije. Na temelju navedenog može se zaključiti da će poduzeće Gavrilović d.o.o. samo još više rasti i učvrstiti svoju vodeću poziciju kao mesna industrija na tržištu Republike Hrvatske ali i na tržištima izvan Republike Hrvatske.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S. (2017) Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2016., Gradska tiskara Osijek d.d.
2. Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo- realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRIF- plus d.o.o., Zagreb.
3. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Logotip d.o.o.
4. Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2018) GEM HRVATSKA Štoci Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom, Grafika d.o.o., Zagreb.
6. Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
7. Škrtić, M., Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb.
8. Tintor, Ž., Čizmadija, I. (2014) *Obiteljski posao*, Školska knjiga, Zagreb.

### Znanstveni i stručni članci:

1. Rajsman, M., Petričević N., Marjanović, V. (2013) Razvoj malog gospodarstva u RH, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues*, Vol. XXVI No. 1.

### Internetske stranice:

1. Fina. URL: <https://www.fina.hr/> (4-10-2018)
2. Fina, HITRO HR. (10-10-2018)
3. Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja za 2017. godinu ( 10-10-2018)
4. Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo. URL: <http://zadruga.coop/hr/o-zadugarstvu/sto-je-zadruga-i-kako-je-osnovati/1> (4-10-2018)

5. Ministarstvo poljoprivrede. URL: <http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivredna-politika> (5-10-2018)
6. Portal obrtnog registra Republike Hrvatske. URL: <http://www.portor.hr/index.php/troskovi-registriranja-obrta/> (4-10-2018)
7. RGFI Javna objava. URL: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/> (23-11-2018)
8. Središnji državni portal. URL: <https://gov.hr/> (4-10-2018)
9. Svijet kvalitete. URL: <http://www.svijet-kvalitete.com/trusted-brand> (25-11-2018)
10. Upisnik poljoprivrednika. URL: <https://www.apprrr.hr/upisnik-poljoprivrednika/>(5-10-2018)
11. Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. URL: <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/> NN broj 29/2018-585 (5-10-2018)
12. Zakon o obrtu. Pravilnik o vezanim i povlaštenim obrtima i načinu izdavanja povlastica, NN broj: 87/01 i 47/05
13. Zakon o računovodstvu, NN broj: 78/2015-1493. URL: <https://narodne-novine.nn.hr> (4-10-2018)
14. Znakovi kvalitete Hrvatske gospodarske komore. URL: <https://znakovi.hgk.hr/> (25-11-2018)
15. Zakon o obrtu, NN broj: 143/2013-3065. URL: <https://narodne-novine.nn.hr/> (2-10-2018)
16. WEB Gavrilović. URL: <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest>
17. WEB PPK, karlovačka mesna industrija. URL: <http://www.ppk.hr/> (25-11-2018)
18. WEB Podravka d.d. URL: <https://www.podravka.hr/kompanija/> (25-11-2018)
19. WEB PIK - Vrbovec. URL: <http://www.pik-vrbovec.hr/> (25-11-2018)

## DODACI

### Popis tablica:

1. Tablica 1. Razlozi za ulazak u poduzetničku aktivnost- zbog uočene prilike ili zbog nužnosti u Republici Hrvatskoj.....	7
2. Tablica 2. Razvrstavanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj.....	10
3. Tablica 3. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2015. godine u Republici Hrvatskoj.....	11
4. Tablica 4. Najstarija svjetska obiteljska poduzeća 2018.godine.....	13
5. Tablica 5. Razlike između obrta i d.o.o. u Republici Hrvatskoj.....	19
6. Tablica 6. Usporedba odabranih svojstava temeljnih zakonskih organizacijskih oblika realizacije poduzetničkih aktivnosti u Republici Hrvatskoj.....	21
7. Tablica 7. Broj poljoprivrednih gospodarstava na dan 31.12.2017.godine .....	23
8. Tablica 8. Financijski rezultati poslovanja poduzetnika Republike Hrvatske u 2017.godini po veličini poduzetnika ( iznosi u milijunima kuna).....	29
9. Tablica 9. Društva u vlasništvu Gavrilović d.o.o. na dan 31.12.2017. godine .....	34
10. Tablica 10. Poslovanje Gavrilović d.o.o. od 2015.-2017. godine.....	41
11. Tablica 11. Cijene i pakiranja konkurentskih proizvoda u 2018.godini.....	43

### Popis slika:

1. Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog posla.....	28
2. Slika 2. Prisutnost Gavrilović proizvoda u svijetu 2018. godine.....	35

### Popis grafikona:

1. Grafikon 1. Broj otvorenih društava i obrta u Republici Hrvatskoj.....	18
2. Grafikon 2. Obračunata prosječna mjesečna neto plaća zaposlenih kod poduzetnika u 2017. godini u Republici Hrvatskoj.....	31