

# Održivost obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije

---

Mislović, Nina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:200621>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

NINA MISLOVIĆ

ODRŽIVOST OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU  
VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2022.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

NINA MISLOVIĆ

ODRŽIVOST OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU

VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESS IN VARAŽDIN COUNTY

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

dr.sc. Ivana Bujan Katanec, prof. v. š.

ČAKOVEC, 2022.

## SAŽETAK

*Obiteljsko poduzetništvo predstavlja oblik poduzetništva koji ima dugu tradiciju. U njemu djeluje obitelj kojoj obiteljsko poduzeće osigurava radno mjesto i stalne prihode. Obiteljska poduzeća imaju svoje prednosti i nedostatke kao i svoj životni ciklus. Varaždinska županija spada pod najrazvijenije županije u Republici Hrvatskoj zbog brojnih pogodnosti koje nudi. Mnoga poznata obiteljska poduzeća djeluju upravo na području Varaždinske županije. U ovome završnom radu provedeno je anketno istraživanje na uzorku od 60 ispitanika koji su vlasnici obiteljskih poduzeća. Iz istraživanje možemo zaključiti da je većina ispitanika starije životne dobi koji će uskoro izvršiti transfer poslovanja na novu generaciju koji je najvažniji čimbenik u održivosti poslovanja poduzeća. Anketom je utvrđeno da su dobar geografski položaj Varaždinske županije, poticaji i ulaganja od strane županije također od velike važnosti za varaždinska obiteljska poduzeća.*

**Ključne riječi:** *obiteljsko poduzetništvo, održivost, Varaždinska županija, prijenos poslovanja, životni ciklus*

# SADRŽAJ

SAŽETAK	
1. UVOD .....	4
2. TEORIJSKI ASPEKT OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	5
2.1. Povijest obiteljskih poduzeća .....	5
2.2. Pojam i tipologija obiteljskog poduzeća.....	7
2.3. Resursi obiteljskih poduzeća .....	8
2.4. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća .....	9
2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	10
2.6. Životni ciklus obiteljskih generacija uključenih u poslovanje obiteljskih poduzeća	12
2.7. Održivost obiteljskog poduzeća .....	13
2.8. Prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima .....	15
3. GOSPODARSTVO VARAŽDINSKE ŽUPANIJE.....	17
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O KARAKTERISTIKAMA OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU VARAŽDINSKE ŽUPANIJE .....	19
4.1. Metodologija istraživanja.....	19
4.2. Grafički prikaz rezultata istraživanja.....	20
4.3. Ograničenja istraživanja .....	31
5. ZAKLJUČAK .....	32
6. LITERATURA.....	34
Popis ilustracija .....	36
Prilozi .....	37

## 1. UVOD

Obiteljska poduzeća su najstariji i najzastupljeniji model organizacije ekonomije. Obiteljska poduzeća imaju veliki utjecaj na gospodarstvo, odgovorne su za najveći dio stvaranja bogatstva i igraju središnju ulogu u gospodarskom, ali i društvenom rastu. Dugoročno prikazuju veću profitabilnost i imaju dugoročnije strateške izgleda zbog velike posvećenosti i lojalnosti vlasnika i članova obitelji kojima je glavna motivacija stvaranje baštine za buduće generacije. Obiteljsko poslovanje funkcionira na temelju interakcije i međusobne ovisnosti triju elemenata, a to su: obitelj, vlasništvo i kontrola (Kružić i Bulog, 2012). Osnovni problem obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj je taj da pojam obiteljskog poduzetništva nije službeno definiran zakonom te s toga nije moguće praćenje utjecaja na rast i razvoj cjelokupnog gospodarstva. Na području Republike Hrvatske nekoliko se autora bavi obiteljskim poduzetništvom (Vlahov, 2014; Bujan, 2020; Alpeza i sur., 2019). Navedeni autori se u svom istraživanju bave pretežito obiteljskim poduzećima u turizmu, a svaki od njih uvodi i definiciju obiteljskog poduzeća radi provođenja istraživanja. Od institucija u Hrvatskoj obiteljskim poduzetništvom bavi se CEPRA, a jedina baza koja okuplja male obiteljske hotele je Nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela.

U prvom dijelu završnog rada teorijski se objašnjava pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva. Dani je kratki povijesni prikaz obiteljskih poduzeća. Objasnjeni su resursi obiteljskih poduzeća kao i prednosti i ograničenja. Navode se i objašnjavaju životni ciklusi poduzeća i obiteljskih generacija te način prijenosa poslovanja obiteljskog poduzeća.

U drugom je dijelu prikazano gospodarsko stanje Varaždinske županije. Prikazana je struktura prihoda s obzirom na vrstu djelatnosti kao i prednosti poslovanja na području Varaždinske županije.

U trećem dijelu završnog rada prikazani su rezultati empirijskog istraživanja o karakteristikama obiteljskih poduzeća na prostoru Varaždinske županije.

## 2. TEORIJSKI ASPEKT OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

„Obiteljski posao predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima veoma bogatu povijest“ (Kružić i Bulog, 2012).

### 2.1. Povijest obiteljskih poduzeća

Tijekom povijest obiteljsko se poduzetništvo razvijalo u mnogim kulturama, od starih Arapa, Egipćana, Feničana, Židova do Grka i Rimljana koji su bili spretni zanatlije i dobri trgovci. Snažan uzlet obiteljskih poduzeća dogodio se tijekom prve industrijske revolucije posebice u engleskoj tekstilnoj industriji. Dolazi do osnivanja brojnih djelatnosti koje su bile vođene od strane obitelji. Daljnjim razvojem svjetske ekonomije dolazi do druge industrijske revolucije. Razvija se proizvodnja i transport te se uvode nove tehnološke inovacije u industriji. Postojeće obiteljska poduzeća se moderniziraju, a dio njih se orijentira na nove djelatnosti kao što su kemijska i električna industrija, prerada nafte i naftnih derivata. Obiteljska poduzeća označavaju jedini oblik vlasničke organizacije poslovanja. Novi oblici se javljaju pojavom dioničkih društava i razvojem tržišta kapitala. Daljnji razvoj omogućio je orijentiranost obiteljskih poduzeća na sektor telekomunikacije i računarstva gdje su se usredotočili na postizanje komparativnih prednosti (Kružić i Bulog, 2012).

Najstarije obiteljsko poduzeće na svijetu je Kongo Gumi Ltd. sa sjedištem u Japanu. Poduzeće je osnovano 578. godine, a osnovna djelatnost poduzeća je graditeljstvo, odnosno, izgradnja, popravci i održavanje budističkih hramova. Poduzeće je uspješno poslovalo do 2006. godine, no zbog financijskih problema započeo je proces likvidacije te su kupljeni od strane građevinske tvrtke Takamatsute (<https://poslovnipuls.com/2018/03/22/kongo-gumi-najstarija-kompanija-u-svijetu-koja-postoji-vec-1440-godina/>, 20.07.2020). U tablici 1 prikazana su najstarija obiteljska poduzeća na svijetu.

Tablica 1. Najstarija obiteljska poduzeća na svijetu

<b>Naziv obiteljskog poduzeća</b>	<b>Godina osnivanja</b>	<b>Država</b>
<b>Kongo Gumi Ltd.</b>	578.	Japan
<b>Hoshi</b>	718.	Japan
<b>Chateau de Goulaine</b>	1000.	Francuska
<b>Barone Ricasoli</b>	1141.	Italija
<b>Barovier &amp; Toso</b>	1295.	Italija
<b>Hotel Pilgrim Haus</b>	1304.	Njemačka
<b>Richard de Bas</b>	1326.	Francuska
<b>Torrini Firenze</b>	1369.	Italija
<b>Antinori</b>	1385.	Italija
<b>Camuffo</b>	1438.	Italija

Izvor: <https://businessfinancing.co.uk/the-oldest-company-in-almost-every-country/>, 20.07.2020.



## 2.2. Pojam i tipologija obiteljskog poduzeća

U hrvatskom zakonu ne postoji službena definicija i pravni status obiteljskog poduzeća. Fina i Državni zavod za statistiku koji provode redovita statistička istraživanja i praćenja gospodarskih djelatnosti ne razlikuju obiteljska poduzeća od drugih pravnih oblika. Zbog nedostatka pravne definicije je onemogućena točna projekcija rezultata i utjecaja obiteljskih poduzeća na razvoj gospodarstva Republike Hrvatske. Trenutna pravna regulativa prepoznaje obiteljsko poslovanje u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i u obrtništvu kao mogući pravni oblik dok se obiteljsko poduzetništvo manifestira i u drugim poslovnim formama (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf>, 01.08.2020).

„Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova“ (Buble, 2003). Bakotić i sur. navode da je „obiteljsko poduzetništvo kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj“. Kuvačić smatra da je obiteljsko poduzetništvo poduzeće u kojem djeluju ili su zaposleni samo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici u prvom koljenu prave linije srodstva. Zaključak koji dolazi iz navedenih definicija je da obiteljsko poduzetništvo obuhvaća snagu zajedništva triju elemenata, a to su (Kružić, 2004):

- rod, krvno srodstvo odnosno rodbina (proizlazi iz odrednice obitelji),
- vlasništvo nad kapitalom poduzeća,
- kontrola, mogućnost utjecanja na donošenje najvažnijih odluka (proizlazi iz odrednice poslovanja).

Protekom vremena svako obiteljsko poduzeće postaje uspješno, razvija se i s gledišta financija prerasta mogućnost osnivačke obitelji. S toga gledišta postoje tri osnovne vrste obiteljskog poduzeća (Dyer, 1986):

- **aktivna obiteljska poduzeća** – su u vlasništvu obitelji te imaju osobni nadzor poslovanja i menadžment. Članovi obitelji su zaposlenici poduzeća i aktivno su uključeni u proces poslovanja. Osim članova obitelji u poduzeću su zaposleni i nečlanovi obitelji.
- **obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** –su u vlasništvu i pod kontrolom obitelji, ali obitelj ne sudjeluje u upravljanju poduzećem i nisu zaposlenici u poduzeću. Upravljanje poduzećem je u rukama ljudi koji nisu članovi obitelji, ali rade za račun i u ime obitelji koja je vlasnik poduzeća.
- **latentna ili pritajena obiteljska poduzeća** - su poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji aktivan i uključen u proces vođenja poduzeća. Najčešće je to vlasnik poduzeća ili zakonski nasljednik. U budućnosti će se i ostali članovi možda uključiti u obiteljski biznis.

### 2.3. Resursi obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća predstavljaju specifične forme organiziranja poslovanja. Postoje resursi sa kojima se koristi obitelj, a podijeljeni su u četiri osnovne grupe. Ako se pravilno koriste, obiteljsko poduzeće je u velikoj prednosti nad ostalim poduzećima, ima veliku konkurentsku snagu i prednost na tržištu. Ti resursi su (Kružić, 2004):

- **financijski resurs** – obiteljski je posao u velikoj prednosti jer članovi obitelji mogu svoja financijska sredstva ujediniti i realizirati nove poduzetničke pothvate sa svojim vlastitim kapitalom.
- **ljudski potencijal** – obiteljski posao sadrži više neospornih kvalitete, a najvažnije su složenost odnosa između pojedinih članova obitelji, međusobno povjerenje i želja da zajedničkim snagama postignu napredak u poduzeću. To dovodi do povećanja efikasnosti u poslovanju obiteljskog poduzeća.
- **organizacijski resurs** - u obiteljskom poduzeću nastoji unaprijediti i kontrolirati organizaciju poslovanja kao i pojedinačno i grupno ponašanje članova obitelji.

Kultura obitelji postaje kultura poduzeća gdje se zaposlenici nečlanovi obitelji moraju prilagoditi takvoj kulturi.

- **resurs uvažnosti i dobrog glasa** – obitelj dobiva ugled u društvu zbog imena i kod članova obitelji čije je poduzeće uspješno pobuđuje osjećaj poštovanja i ponosa.

Na slici 1 prikazane su osnovne grupe resursa u obiteljskom poduzeću.

Slika 1. Resursi u obiteljskom poduzeću



Izvor: Izvedeno prema Bakotić i sur., 2016.

#### 2.4. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća karakteriziraju specifične tehnike organizacije poslovanja s brojnim posebnostima. Temelj uspjeha predstavljaju dobri obiteljski odnosi koji doprinose prosperitetu obiteljskog poslovanja (Kružić, 2004). U obiteljskim poduzećima vrlo je važno unaprijed postaviti pravila kako bi se odvojila poslovna i obiteljska veza.

Buble (2003) ističe neke prednosti obiteljskih poduzeća:

- povezanost u obitelji i želja za očuvanjem stečenog,
- žrtvovanje obitelji i spremnost obitelji na odricanje kako bi poduzeće prosperiralo,
- solidarnost prema zaposlenicima nečlanovima obitelji kroz očuvanje radnih mjesta,
- dugoročno fokusiranje na poslovanje poduzeća,
- briga o kvaliteti robe i usluga kako bi se sačuvala tradicija poslovanja i očuvala vjernost kupaca.

S druge strane, obiteljska poduzeća mogu biti izvor nerazriješenih konflikata i tenzija te u konačnici dovesti do smetnje u poslovanju i razvoju poduzeća. Također, česti su konflikti između osnivača i nasljednika. Nasljednici ne žele nastaviti obiteljskih posao zbog vlastitih interesa i drugačijih pogleda na upravljanje poduzećem. U nekim slučajevima obiteljski posao se ne može prenijeti zbog nepostojanja nasljednika.

## 2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

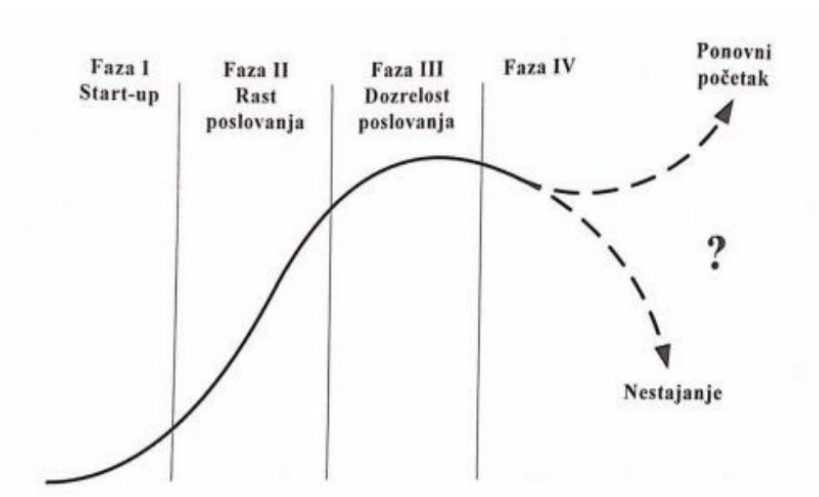
Prema ranijim istraživanjima koja su provedena, poduzeća rastu i oblikuju se kroz određene faze rasta i nailaze na mnoge prepreke i brojne probleme. Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz četiri faze životnog ciklusa (Bakotić i sur., 2016):

- **pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća** (*engl. start-up stage*) – poduzeće počinje poslovati. Poduzeće ima slabu konkurentsku poziciju, nedostatak financijskih resursa, niski stupanj organiziranosti te se vrši pritisak za što bržim postizanjem rezultata. Osnivač poduzeća u potpunosti snosi rizik poslovnog pothvata.

- **stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja** (*engl. stability and growth stage*) – predstavlja fazu u kojoj se ocjenjuje uspješnost osnivanja obiteljskog poduzeća. Formira se nova organizacijska jedinica i podjela rada. U toj je fazi postignuta unutarnja organizacijska stabilnosti.
- **dozrelost poslovanja** (*engl. maturity stage*) – u toj fazi dolazi do umanjena profitabilnosti, gubi se obiteljska prepoznatljivost, konkurencija raste, a prodaja se smanjuje.
- **ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća** (*eng. restart or decline stage*) – postavlja se pitanje opstanka ili propasti. Postoji mogućnost započinjanja novog poslovnog pothvata tako da se uvedu novi poslovni procesi ili nadopunjavanjem postojećih poslovnih procesa. U slučaju da poduzeće propada, onda se radi o zadnjoj fazi u životnom ciklusu poduzeća.

Na slici 2 prikazani je životni ciklus obiteljskog poduzeća od pokretanja i razvitka obiteljskog posla do ponovnog početka ili zatvaranja obiteljskog poduzeća.

Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić, 2004.

## 2.6. Životni ciklus obiteljskih generacija uključenih u poslovanje obiteljskih poduzeća

Životni ciklus obiteljskog posla vezan je za poslovni razvoj samog poduzeća dok je životni ciklus obiteljskih generacija vezan uz aktivnu angažiranost članova obitelji u obiteljski posao (Kružić, 2004).

Dollinger (1995) opisuje četiri životne faze obiteljskog poduzeća sa stajališta angažiranosti obiteljskih generacija u samo poslovanje poduzeća:

- **1. faza: Poduzetnik – osnivač obiteljskog poduzeća:** osmišljava i stvara poduzetnički pothvat i osigurava potreban kapital za njegovu uspješnu realizaciju. Ciljevi poduzetnika i ciljevi obitelji su u ovoj fazi podudarni, a to je realizacija pothvata kao i njegovo preživljavanje.
- **2. faza: Prva generacija nasljednika:** zbog napretka poslovanja u ovoj se fazi se u poslovanje uključuju nečlanovi obitelji. Javlja se potreba za angažmanom dodatnog kapitala, vremena i posvećenosti obitelji poslovanju što dovodi do konflikta unutar obitelji. Nasljednici poduzeća nalaze se pred odlukom o nastavku poslovanja unutar obitelji ili pronalaženju budućnosti izvan obitelji.
- **3. faza: Druga generacija nasljednika:** poslovanje poduzeća je u zreloj fazi gdje obitelj ima različite tendencije, afinitete i ideje, a zaposlenici koji nisu članovi obitelji imaju značajan utjecaj na poduzeće. Mnoga poduzeća ne dolaze do ove generacije nasljednika.
- **4. faza: Treća generacija nasljednika:** poduzeće za daljnji uspješniji razvitak iziskuje dodatni kapital i financijski resursi izvan obitelji. Ukoliko je poduzeće na visokom nivou uspješnosti, potrebna sredstva se prikupljaju putem javnog poziva. Takav pothvat odvodi do smanjenja kontrole od strane obitelji i zapošljavanjem stručnih i kvalitetnih menadžera.

## 2.7. Održivost obiteljskog poduzeća

Svako se poduzeće prije ili poslije susretne sa spektrom problema i pitanja koja su povezana s budućnosti poduzeća: potrebe tržišta, mijenjanja stavova kupaca, napredak tehnologije kao i mogućnosti razvoja novih proizvoda i usluga. Jedinstvenost obiteljskih poduzeća je u različitostima u interesima u samoj obitelji i interesima u poslovanju. Obiteljskom poduzeću se nameću karakteristična i jedinstvena pitanja koja se odnose i na obitelj i na obiteljsko poduzeće (Kružić i Bulog, 2012):

- divergencija koja dolazi zbog različitog djelovanja podsustava poslovanja i podsustava obitelji koji su spojeni u specifičan sustav obiteljskog poduzeća,
- sukobi koji dolaze zbog različitih životnih faza ciklusa poslovanja obiteljskog poduzeća i njegovih osnivača te članova obitelji,
- kultura poduzeća koja se javlja u različitim oblicima prikazivanja u obiteljskom poduzeću.

Le Van (1999) nudi brojna kritična pitanja koja su vezana za budućnost obiteljskog biznisa, a koja nam prikazuju kompleksnost obiteljskog poslovanja. S tim pitanjima, od kojih su neka izabrana prikazana u tablici 2 pokušava se izraditi vodič za uspješno preživljavanje obiteljskog posla.

Tablica 2. Kritična pitanja održivosti i razvoja obiteljskog poduzeća

<b>KRITIČNA PITANJA ODRŽIVOSTI I RAZVOJA OBITELJSKOG PODUZEĆA</b>
<b>1. Je li se obitelj opredijelila za obiteljsko poslovanje i obvezala na razvoj svog poduzeća?</b>

<b>2. Hoće li članovi obitelji u obiteljskom poduzeću neograničeno djelovati ili pak mogu ostvariti karijeru izvan obiteljskog biznisa?</b>
<b>3. Želi li obitelj zadržati biznis ili ga želi prodati?</b>
<b>4. Kako odlučiti koji će članovi obitelji biti zaposleni u poduzeću?</b>
<b>5. Treba li svakom članu obitelji ponuditi zaposlenje u obiteljskom poduzeću?</b>
<b>6. Kako rasporediti poslove i odgovornosti u obiteljskom biznisu?</b>
<b>7. Što učiniti kada član obitelji ne ispunjava svoje obveze ili pak napusti poduzeće?</b>
<b>8. Kako odabrati novog vođu obiteljskog poduzeća?</b>
<b>9. Kada će se donijeti odluka o novom vođi obiteljskog poduzeća?</b>
<b>10. Kako i kada provesti tranziciju vodstva obiteljskog poduzeća na novog vođu?</b>
<b>11. Kako omogućiti karijeru obiteljskim članovima koji neće voditi obiteljsko poduzeće?</b>
<b>12. Kako razriješiti obiteljske nesporazume između članova iste ili članova različitih generacija?</b>
<b>13. Što činiti kada član obitelji naruši zakon ili postane ozbiljno neubrojiv?</b>
<b>14. Na koji način zaštititi dragocjene zaposlenike koji nisu članovi obitelji?</b>



**15. Koje obveze obitelj ima prema vrijednim zaposlenicima?**

Izvor: Izvedeno prema Le Van, 1999.

Navedena pitanja su od velikog značaja i svako obiteljsko poduzeće trebalo bi naći odgovore na njih. Za uspješnu održivost obiteljskog poduzeća važno je naći ispravne odgovore kako bi se mogla dočekati budućnost i promjene koje ona nosi te što uspješnije se prilagoditi novonastalim promjenama.

**2.8. Prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima**

Prema definiciji Europske unije „prijenos poslovanja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća.“ „Prijenos poslovanja jedna od najkritičnijih faza razvoja u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata koji zahtjeva višegodišnju pripremu.“ Jedan od najčešćih razloga prijenosa poslovanja događa se zbog odlaska vlasnika poduzeća u mirovinu. Drugi razlozi mogu biti osobnog karaktera kao promjena interesa vlasnika, želja za novih poduzetničkim pothvatom, bolesti ili smrt (Jurić i Alpeza, 2017).

Vlasnik u trenutku povlačenja iz poslovanja ima mogućnosti prenošenja vlasništva na određene članove obitelji, može pretvoriti obiteljsko poduzeće u neki drugi oblik partnerstva više obitelji, može pretvoriti poduzeće u poduzeće javne vlasničke strukture gdje obitelj zadržava vlasništvo u manjem ili većem obujmu, a kao opcija postoji prodaja obiteljskog poduzeća (Kružić, 2004).

Proces nasljeđivanja je kompleksan i dugotrajan proces koji se treba planski voditi kroz sedam faza. Potencijalni nasljednik se upoznaje sa obiteljskim poduzećem te dobiva prve informacije. Vlasnici poduzeća upoznaju potencijalnog nasljednika s osnovnim elementima procesa poslovanja. U trećoj fazi, fazi funkcionalnog uvođenja potencijalni nasljednik

počinje raditi u poduzeću kao zaposlenik koji radi na pola radnog vremena dok u funkcionalnoj, četvrtoj fazi počinje raditi na puno radno vrijeme. obavljajući poslove iz različitih domena poslovanja. U petoj fazi, odnosno u naprednoj funkcionalnoj fazi potencijalni nasljednik se stavlja na menadžersku poziciju. U zreloj fazi dolazi do nasljeđivanja te nasljednik postaje i zakonski vlasnik poduzeća. To je posljednja faza u procesu prijenosa poslovanja u obiteljskim poduzećima (Longnecker i sur., 1997).

### 3. GOSPODARSTVO VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

Varaždinska županija obuhvaća 2,2 % teritorija Republike Hrvatske, odnosno 1 261 km<sup>2</sup>. Županija je administrativno podijeljena na šest gradova (Varaždin, Lepoglava, Ludbreg, Novi Marof, Varaždin i Varaždinske Toplice) i 22 općine (Bednja, Breznica, Breznički Hum, Beretinec, Cestica, Donja Voća, Gornji Kneginec, Jalžabet, Klenovnik, Ljubešćica, Mali Bukovec, Marijanec, Maruševec, Petrijanec, Sračinec, Sveti Đurđ, Sveti Ilija, Trnovec Bartolovečki, Veliki Bukovec, Vidovec, Vinica i Visoko). Sjedište županije nalazi se u gradu Varaždinu. U 2016. godini Varaždinska županija je imala 176 046 stanovnika sa gustoćom naseljenosti od 140 stanovnika po kilometru kvadratnom (<http://www.varazdinska-zupanija.hr/%C5%BEupanija/opce-informacije/>, 05.08.2020).

U tablici 3 prikazana je struktura ukupnog prihoda gospodarstva u Varaždinskoj županiji s obzirom na djelatnost. Iz tablice možemo zaključiti da je vodeća djelatnost županije trgovina s 20 %, dok je na drugom mjestu proizvodnja kožnim proizvoda i galanterije s 14% i proizvodnja prehrambenih proizvoda s 14% (<https://www.hgk.hr/documents/ukratko-o-vz-gospodarstvu-hrv-201657ac24f3dae51.pdf>, 05.08.2020).

Tablica 3. Struktura ukupnog prihoda Varaždinske županije s obzirom na djelatnost

TRGOVINA	<b>20%</b>
PROIZVODNJA PREHRAMBENIH PROIZVODA	14%
PROIZVODNJA KOŽNIH I SRODNIH PROIZVODA	14%
PROIZVODNJA ODJEĆE	7%
POLJOPRIVREDA	7%
GRAĐEVINARSTVO	6%
PRIJEVOZ I SKLADIŠTENJE	5%
PROIZVODNJA OSNOVNIH FARMACEUTSKIH PROIZVODA	4%
PROIZVODNJA METALNIH PROIZVODA	3%

---

PROIZVODNJA DRVA I NAMJEŠTAJA	2%
STROJEVI, UREĐAJI, ELEKTRONIČKA OPREMA	2%
PROIZVODNJA NEMETALNIH MINERALNIH PROIZVODA	2%
OSTALO	14%

Izvor: <https://www.hgk.hr/documents/ukratko-o-vz-gospodarstvu-hrv-2-201657ac24f3dae51.pdf>, 05.08.2020.

Nacionalno vijeće za konkurentnost je Varaždinsku županiju 2010. godine proglasilo najkonkurentnijom županijom u Republici Hrvatskoj te od tada zauzima najviša mjesta na rang-listi. U gospodarstvu Varaždinske županije prevladava tradicionalni, radno intenzivni i izvozni gospodarski sustav. Djelatnost na koju je stavljeno težište Varaždinske županije je prerađivačka industrija, osobito prerada mlijeka i mliječnih proizvoda kojom dominira poznata obiteljska tvrtka Vindija. Razvijena je i industrija metala, gume i plastike kao i proizvodnja različitih dijelova za automobilsku industriju. Razvijena je i proizvodnja kožni proizvoda u kojoj je vodeće obiteljsko poduzeće Galko (<http://www.varazdinska-zupanija.hr/repository/public/upravna-tijela/gospodarstvo-eu/zrs/2211-zupanijska-razvojna-strategija-final.pdf>, 05.08.2020).

Prema navodima Hrvatske gospodarske komore poduzeća Varaždinske županije moraju ulagati u inovativnost i nove proizvode. Važno je i stvaranje novih trgovačkih marki te ulaganje u postojeće trgovačke marke. Daljnji razvoj industrije počiva na stranim ulaganjima i planovima i programima zaštite okoliša.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O KARAKTERISTIKAMA OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PODRUČJU VARAŽDINSKE ŽUPANIJE**

Za izradu završnog rada provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika.

### 4.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje u ovome radu je kvalitativnog karaktera. Instrument za provođenje istraživanja je anketa. Po dobivenim kvalitativnim podacima isti su narativno interpretirani.

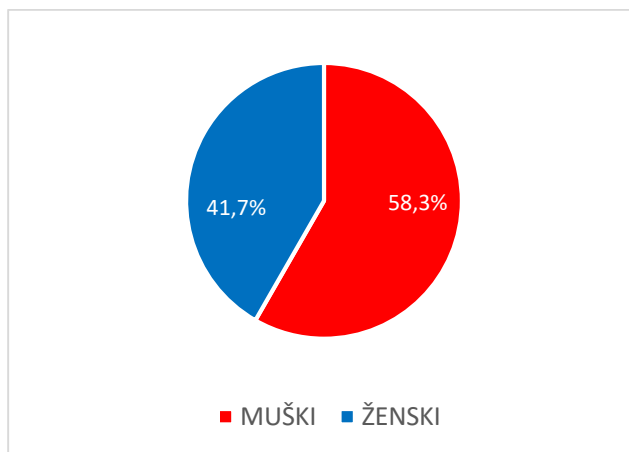
Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku od 60 ispitanika područja Varaždinske županije. Karakteristike ciljne skupine su osobe od navršene 15. godine koji su vlasnici obiteljskog poduzeća. Anketa je napravljena putem Google obrasca koji je bio dostupan na društvenoj mreži Facebook te je također poslan putem elektroničke pošte ciljnoj skupini ispitanika. Ciljna skupina ispitanika se detektirala uz pomoć osobnih poznanstva sa nekolicinom vlasnika obiteljskih poduzeća. Metoda anketiranja, točnije online anketno ispitivanje korišteno je zbog toga što se podaci prikupljaju brzo, a financijskih troškova nema. Uz to, ispitanicima je osigurana anonimnost te dovoljno vremena da daju svoje odgovore. Anketa sadrži 15 pitanja, a podaci su se prikupljali od 8. svibnja 2020. do 15. srpnja 2020. godine.

Cilj istraživanja ovog rada je pobliže prikazati opće karakteristike obiteljskih poduzeća na prostoru Varaždinske županije - broj zaposlenih, vrsta djelatnosti te identifikacija faza životnog ciklusa poduzeća. Fokus istraživanja stavljen je na transfer vlasništva, odnosno, tko preuzima vlasništvo nakon povlačenja vlasnika te koji se problemi javljaju prilikom prijenosa poslovanja.

#### 4.2. Grafički prikaz rezultata istraživanja

U nastavku završnog rada prikazani su rezultati istraživanja u grafičkom prikazu.

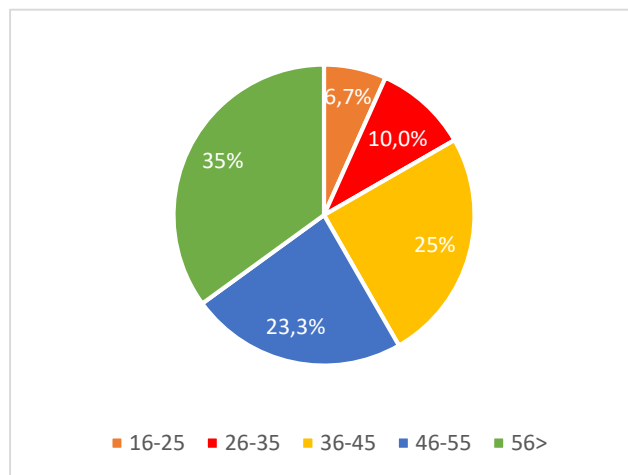
Grafikon 1. Spol vlasnika obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Anketni upitnik ispunilo je ukupno 60 vlasnika obiteljskog poduzeća ili članova obiteljskog poduzeća. Muška populacija u vlasničkoj strukturi zastupljena je u postotku od 58,3 % što iznosi 35 ispitanika. Ženska populacija zastupljena u postotku od 41,7 %, odnosno 25 ispitanih.

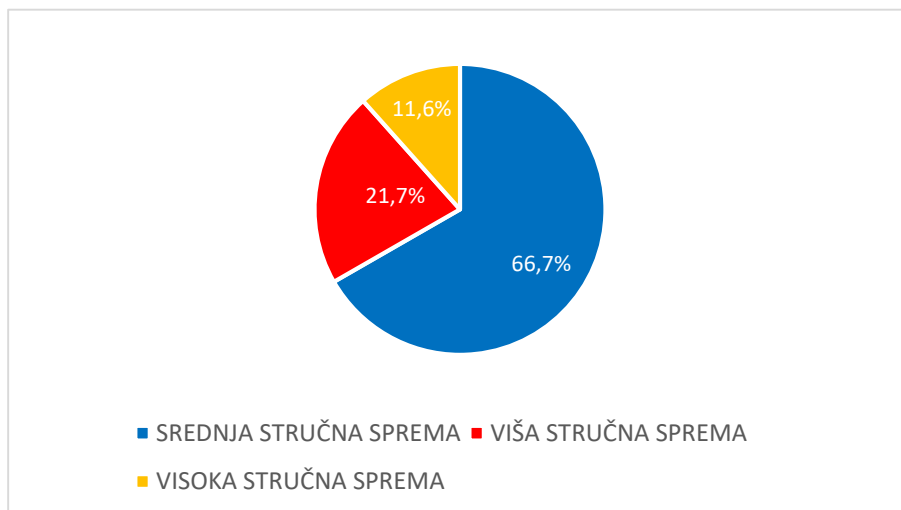
Grafikon 2. Dobna skupina vlasnika obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Na *grafikonu 2* prikazana je dobna struktura vlasnika obiteljskog poduzeća. Najveći broj vlasnika obiteljskog poduzeća pripada dobnoj strukturi od 56 godina na dalje, odnosno 35 %. Nakon toga slijedi dobna skupina od 36 do 45 godina s 25 %. Nešto manje vlasnika pripada dobnoj skupini od 46 do 55 godina, njih 23,3 %. Iz dobne skupine od 26 do 35 godina je 10 % vlasnika. Najmanji broj vlasnika obiteljskog poduzeća je iz dobne skupine od 16 do 25 godina, odnosno 6,7 %.

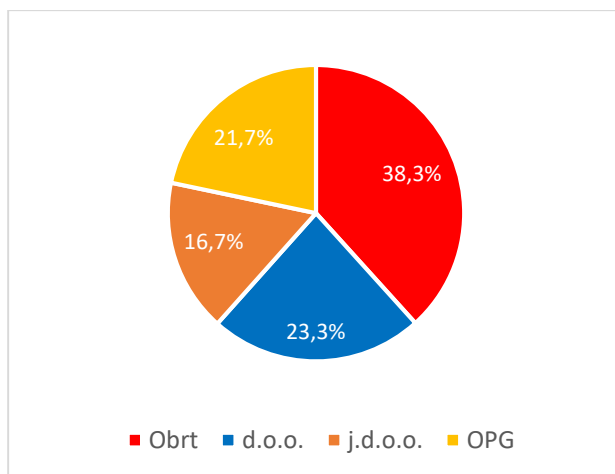
Grafikon 3. Razina završenog obrazovanja vlasnika obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikon 3 prikazuje podjelu vlasnika obiteljskog poduzeća prema obrazovanju. Prema stupnju završenog obrazovanja najveći udio vlasnika ima srednju stručnu spremu (66,7 %). Višu stručnu spremu ima 21,7 % vlasnika, dok 11,6 % vlasnika obiteljskog poduzeća ima visoku stručnu spremu.

Grafikon 4. Pravni oblik obiteljskog poduzeća

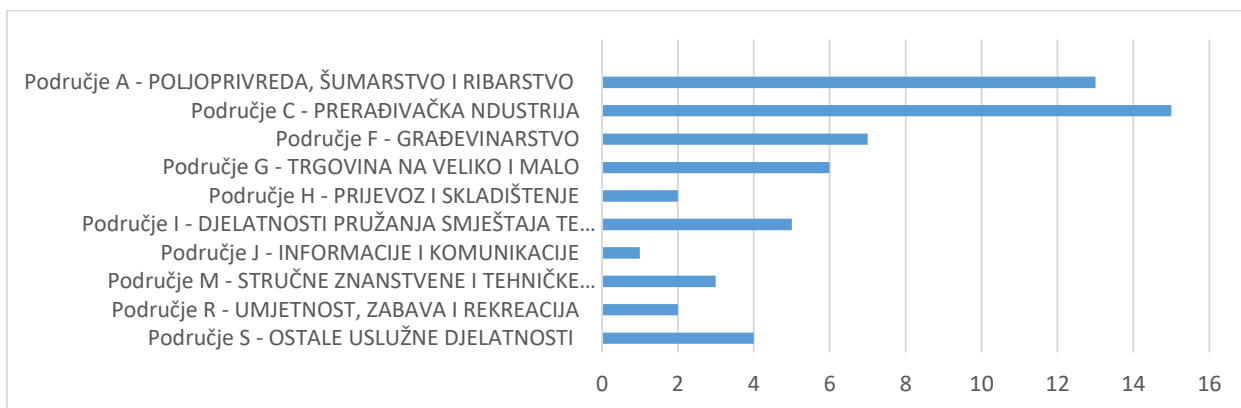




Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Najviše obiteljskih poduzeća registrirano je kao obrt, njih 38,3 %. Kao društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) registrirano je 23,3 % poduzeća. 21,7 % obiteljskih poduzeća registrirano je kao obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG). Nešto manje njih registrirano je kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.), odnosno 16,7 %.

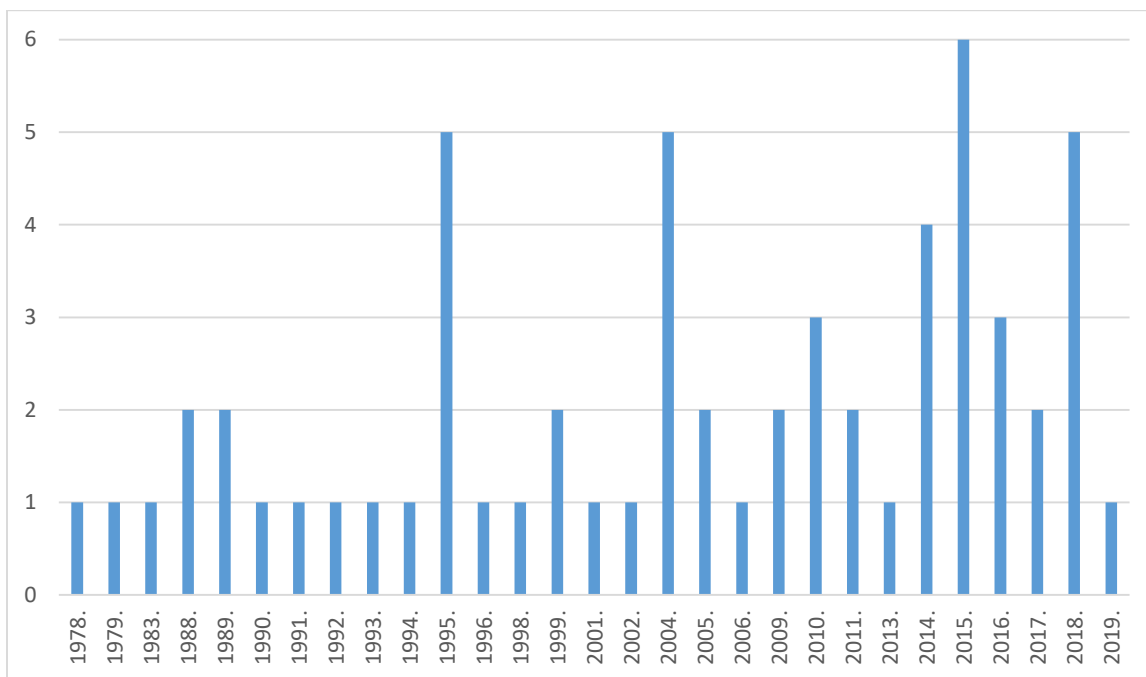
Grafikon 5. Vrsta djelatnosti obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Prema Odluci o Nacionalnoj kvalifikaciji djelatnosti koja je stupila na snagu 2007. godine, a uređuje vrste djelatnosti, najviše ispitanika (15) bavi se područjem C, odnosno prerađivačkom industrijom. 13 obiteljskih poduzeća bavi se područjem A – poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo. Dvoje ispitanika nije se izjasnilo o vrsti djelatnosti kojom se bavi obiteljsko poduzeće.

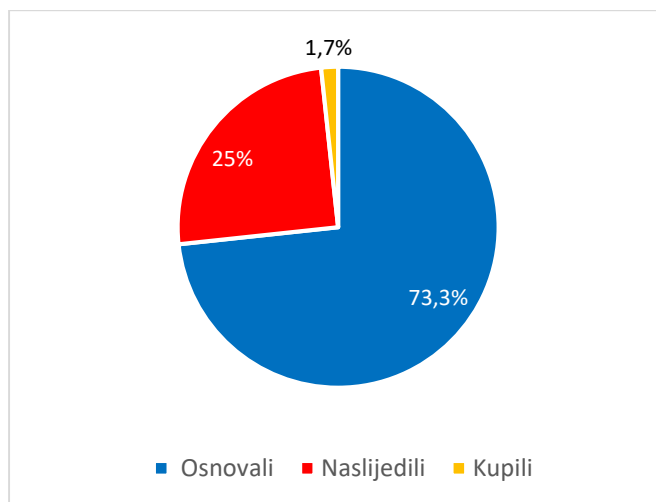
Grafikon 6. Godina osnivanja obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Prvo poduzeće kod ispitanika osnovano je 1978. godina i ono ima najdužu tradiciju poslovanja. Drugo poduzeće osnovano je godinu kasnije, odnosno 1979. godine. 1995., 2004. i 2018. godine osnovano je po pet poduzeća. Najviše poduzeća osnovano je 2015. godina, odnosno šest obiteljskih poduzeća.

Grafikon 7. Način osnivanja obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Najveći udio ispitanika, njih 73,3 % obiteljsko poduzeće su osnovali dok je 25 % ispitanika naslijedilo obiteljsko poduzeće. Jedan je ispitanik kupio obiteljsko poduzeće.

Za ispitanike koji su svoje poduzeće naslijedili, postavljeno je pitanje jesu li se tom prilikom susreli sa kakvim problemima. Pojedini ispitanici su odgovorili:

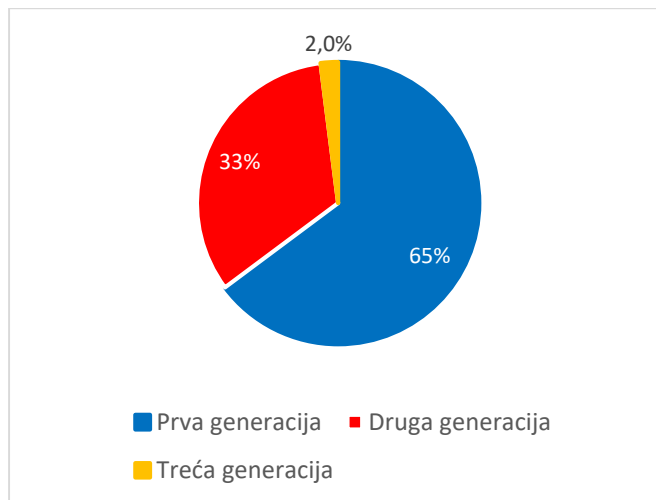
*„S promjenom pojedinih navika i načinom poslovanja.“*

*„Problem s braćom jer se nismo mogli dogovoriti oko podjela posla i pozicija u naslijeđenom poduzeću.“*

*„Stalnim miješanjem oca u posao i odluke, nikako nije mogao prihvatiti da je u mirovini i da više ne odlučuje o svemu.“*

Probleme koje navode ispitanici najtipičniji su i najčešći problemi s kojima se susreću nasljednici obiteljskog poduzeća.

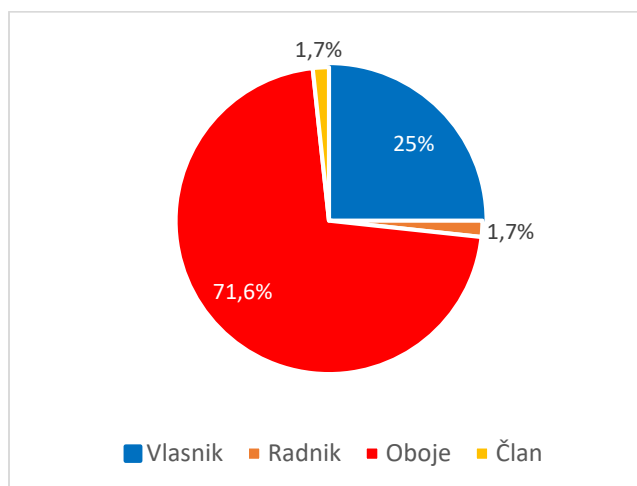
Grafikon 8. Generacija poslovanja obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

U ukupnom uzorku istraživanja najveći broj vlasnika obiteljskog poduzeća pripada prvoj generaciji poslovanja (65 %). Drugoj generaciji poslovanja pripada 33 %. U trećoj generaciji poslovanja je najmanji broj poduzeća (2 %).

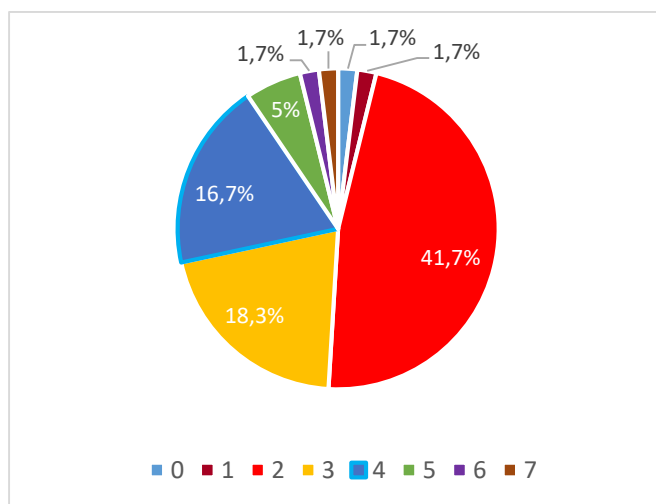
Grafikon 9. Uloga vlasnika u obiteljskom poduzeću



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

71,6 % ispitanika u obiteljskom poduzeću ima ulogu vlasnika i radnika u obiteljskom poduzeću. 25 % ispitanika su vlasnici obiteljskog poduzeća, dok 1,7 %, odnosno jedan ispitanik je radnik u obiteljskom poduzeću i jedan se ispitanik izjasnio kao član obiteljskog poduzeća.

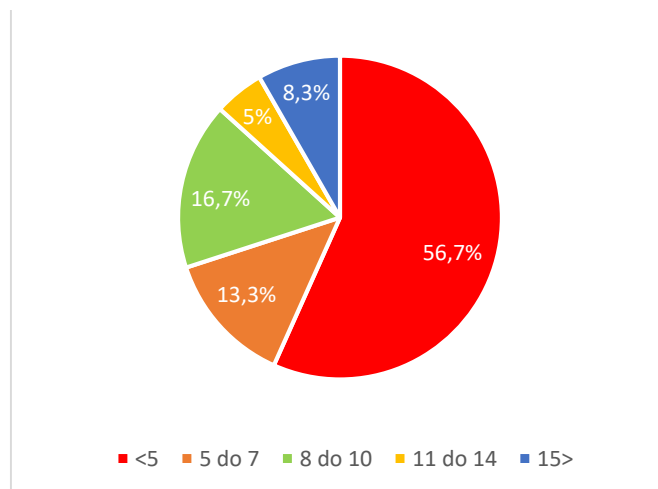
Grafikon 10. Broj uključenih članova obitelji u obiteljsko poduzeće



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Na pitanje koliko članova obitelji je uključeno u poslovanje poduzeća, 41,7 %, odnosno 25 ispitanika je odgovorilo da je u poslovanje obiteljskog poduzeća uključeno dvoje članova obitelji. Jedan ispitanik je odgovorio da je sedmero članova obitelji uključeno u poslovanje obiteljskog poduzeća.

Grafikon 11. Broj zaposlenih u obiteljskom poduzeću



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

56,7 % ispitanika u svom obiteljskom poduzeću ima manje od pet zaposlenih, dok s druge strane 8,3 % ispitanika ima 15 i više zaposlenih u svom obiteljskom poduzeću.

Ispitanicima je postavljeno pitanje koje su prednosti poslovanja na području Varaždinske županije, a odgovorili su sljedeće:

*„Neprestano ulaganje u razvoj županije.“*

*„Dobar položaj s obzirom na ostatak Hrvatske, blizina glavnog grada, većina ljudi ima dobru platežnu moć zbog rada u obližnjoj Sloveniji i Austriji. Može se lako naći dobar radnik.“*

*„Županija puno ulaže u ekonomski razvoj, uz to imamo puno kvalificirane i kvalitetne radne snage.“*

*„Blizina Slovenije i Austrije.“*

*„Blizina glavnog grada.“*

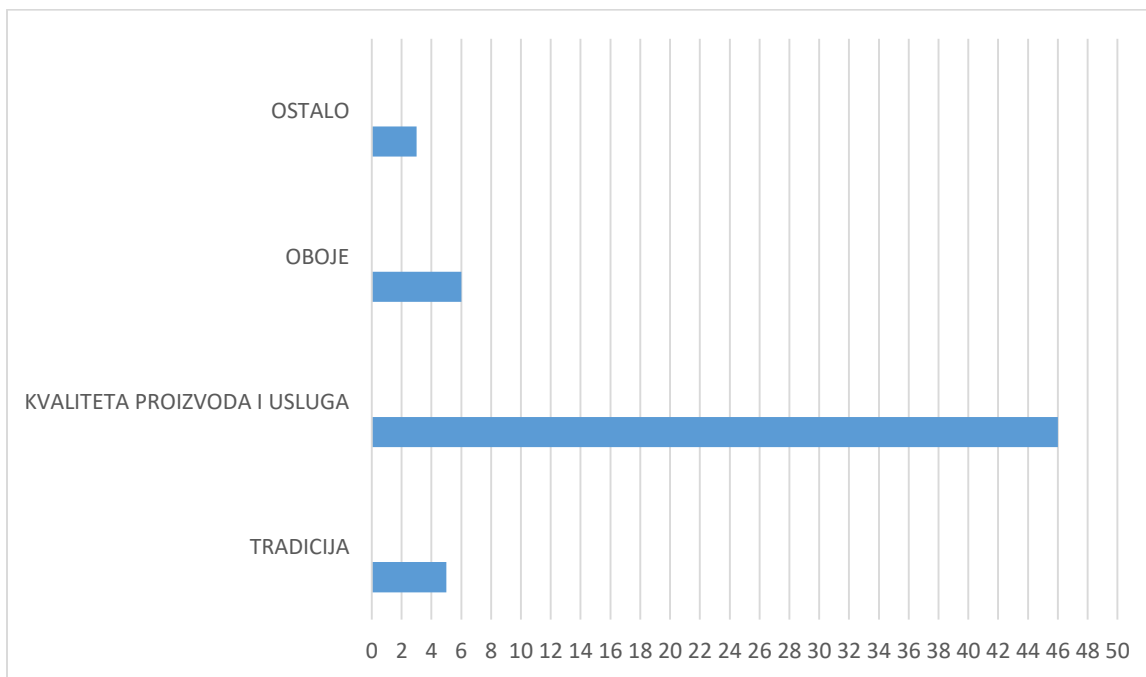
*„Poticaji, manji broj konkurentnih poduzeća.“*

*„Blizina glavnog grada, blizina granice sa Slovenijom i Mađarskom, uglavnom, dobar geografski položaj.“*

*„Ljudski potencijal – mogu se naći kvalitetni i vrijedni radnici.“*

Iz svega navedenog može se zaključiti da su prednosti poslovanja dobar geografski položaj Varaždinske županije. Od središta županije, Varaždina, do glavnog grada Zagreba je 87 kilometara, do graničnog prijelaza sa Slovenijom Dubrava Križovljanska je 24,4 kilometara dok je do graničnog prijelaza s Mađarskom, Goričan 35,8 kilometara. Kao prednost, ispitanici ističu i ljudski potencijal kao jednu od važnih snaga županije te ulaganje same Varaždinske županije u razvoj poduzetništva kroz poticaje i olakšice.

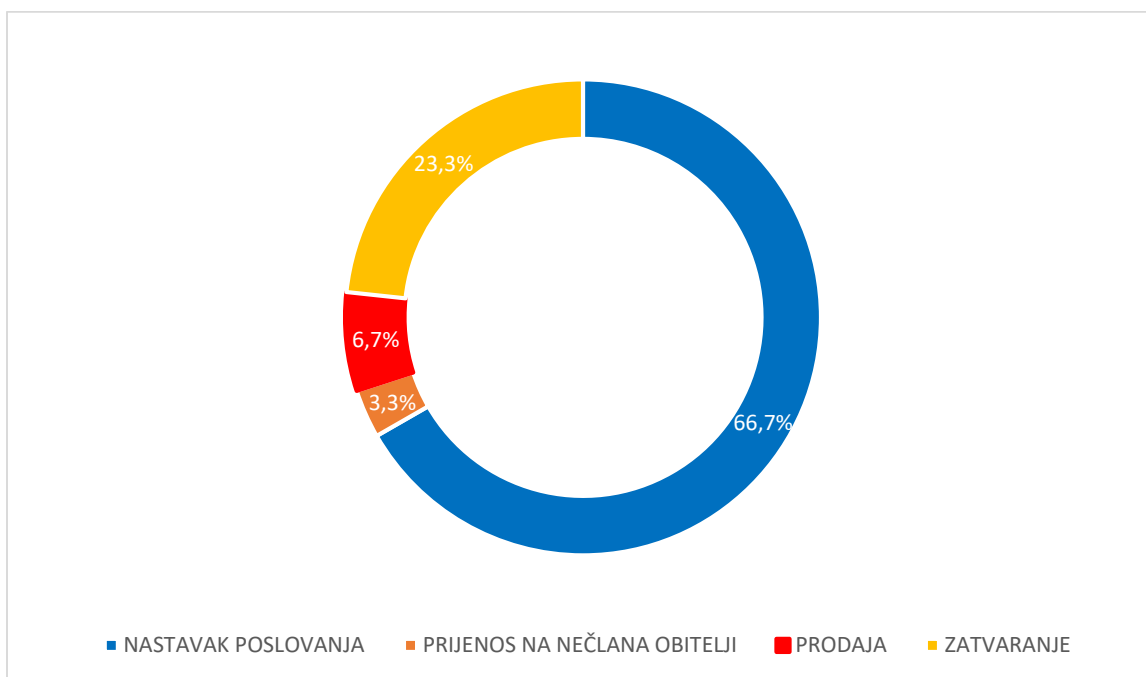
Grafikon 12. Vođenje vlasnika obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

U *grafikonu 12* prikazano je čime se vlasnik poduzeća vodi u svom poslovanju. 46 vlasnika poduzeća se u svom poslovanju vodi kvalitetom proizvoda i usluga. Pet ih smatra da je tradicija ono čime se vode u poslovanju, dok šest vlasnika poduzeća smatra da je bitna tradicija kao i kvaliteta proizvoda i usluga. Prilikom odgovaranja na ovo pitanje postojala je mogućnost iznošenja vlastitog mišljenja. Stoga je troje vlasnika poduzeća pod „ostalo“ navelo: „*Važna nam je i kvaliteta proizvoda i tradicija. Tradicija nam uvelike pomaže u poslovanju, ali ipak je malo važnija kvaliteta proizvoda i usluga u plasmanu na tržište; kvaliteta proizvoda i usluga, ali ponajviše priznavanje greške i preuzimanje odgovornosti kod propusta i rezultata koji nisu standard; novcem*“.

Grafikon 13. Obiteljsko poduzeće nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju



Čak 66,7 % vlasnika obiteljskog poduzeća smatra da će obiteljsko poduzeće nastaviti poslovanje nakon što se povuku iz poslovanja. Nakon povlačenja vlasnika iz poduzeća 23,3 % ispitanih vlasnika smatra da će se poduzeće zatvoriti, dok 6,7 % misli da će doći do prodaje poduzeća. Najmanje ispitanih vlasnika (3,3 %) misli da će doći do prijenosa vlasništva na nečlana obitelji.

#### 4.3. Ograničenja istraživanja

Kako u Republici Hrvatskoj nije definirano obiteljsko poduzetništvo i ne postoji statističko praćenje, najveće ograničenje za istraživanje je nepostojanje baze podataka obiteljskih poduzeća. Kao jedno od ograničenja istraživanja potrebno je istaknuti i namjerni online uzorak. Kako u Republici Hrvatskoj ne postoji baza podataka temeljem koje bi se definirala populacija, odabran je upravo namjerni uzorak za ovo istraživanje. Za vjerodostojno donošenje zaključka trebalo bi se provesti anketiranje na svim poduzećima u Republici Hrvatskoj uz odabranu veličinu i djelatnost, međutim takvo istraživanje nadilazi okvire ovog završnog rada. Ograničenje je i vrijeme provođenja online upitnika kao i broj ispitanika, stoga bi uključivanje većeg broja ispitanika dalo reprezentativnije rezultate.

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo oblik je vlasničkog organiziranja i upravljanja gdje većinski udio kontroliraju članovi jedne obitelji. Kako u Republici Hrvatskoj obiteljsko poduzetništvo nije definirano kao posebni pravni oblik, onemogućena je identifikacija i praćenje takve vrste djelatnosti i utjecaj na razvoj gospodarstva. Za razvoj i održivost obiteljskih poduzeća od iznimne je važnosti da se usvoji definicija i uvede statističko praćenje obiteljskih poduzeća.

Temeljem rezultata istraživanja u ovome radu može se zaključiti da su većina obiteljskih poduzeća obrti koji su u prošlosti uvijek označavali obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“. Za varaždinske poduzetnike od iznimne je važnosti dobar geografski položaj županije. Kao veliku prednost navode blizinu glavnoga grada Zagreba kao i blizinu graničnih zemalja Slovenije i Mađarske.

Za uspješno poslovanje poduzeća ispitanici navode kvalitetu proizvoda i usluga koje plasiraju na tržište putem koje mogu zadržati konkurenciju na tržištu. U tome im uvelike pomaže i tradicija kao rezultat godina napornog rada koji su uložili u rad poduzeća.

Također, iz rezultata istraživanja koje je provedeno u ovome završnom radu može se zaključiti da većina ispitanika, odnosno vlasnika obiteljskog poduzeća pripada dobnoj skupini od 56 i više godina te pripada prvoj generaciji poslovanja. U skorijoj budućnosti većina vlasnika će izvršiti prijenos poslovanja koji je dio životnog ciklusa poduzeća kao i životnog ciklusa vlasnika poduzeća. Prijenos poslovanja ključni je čimbenik u održivosti poslovanja poduzeća te predstavlja kritično područje vezano uz uspjeh u održavanju i preživljavanju obiteljskog poduzeća. Prijenos poslovanja može se izvršiti na nekoliko načina, a to je transferom vlasništva na člana obitelji, na nečlana obitelji, prodajom ili likvidacijom poduzeća. 33,3 % ispitanika smatra da će se proces prijenosa poslovanja izvršiti tako da će doći do prijenosa poslovanja na nečlana obitelji, prodajom poduzeća ili likvidacijom. 35 % vlasnika poduzeća koji su anketirani pripadaju drugoj i trećoj generaciji poslovanja te su uspješno proveli proces nasljeđivanja. Kao probleme prilikom prijenosa poslovanja navode

miješanje bivšeg vlasnika poduzeća u daljnje poslovanje poduzeća kao i nemogućnost dogovora s ostalim nasljednicima prilikom podjela posla, zato je od iznimne važnosti pitanje prijenosa poslovanja otvoriti na vrijeme i odgovoriti na kritična pitanja koja su način za uspješno preživljavanje obiteljskog posla.

## 6. LITERATURA

1. Alpeza, M.; Eterović, D.; Novosel, M.; Oberman- Peterka, S.; Singer, S.; Šarlija, N. (2015). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj- 2015. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf>. (01.08.2020.)
2. Alpeza, M.; Has, M.; Oberman, M.; Oberman-Peterka, S.; Pervan, J.; Šimić-Banović, R. (2019). Small and Medium Enterprises Report –Croatia 2019 including the results of GEM – Global Entrepreneurship Monitor research for Croatia for 2018.
3. Agencija za razvoj Varaždinske županije. (2010). Županijska razvojna strategija Varaždinske županije 2011 – 2013. <http://www.varazdinska-zupanija.hr/repository/public/upravna-tijela/gospodarstvo-eu/zrs/2211-zupanijska-razvojna-strategija-final.pdf>. (05.08.2020.)
4. Bakotić, D.; Bulog, I.; Dulčić, Ž.; Glamuzina, M.; Klepić, Z.; Lovrinčević, M.; Mihić Ostojčić, A. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Mostar, Ekonomski fakultet.
5. Buble, M. (2003). Management maloga poduzeća, I dio, Split, Ekonomski fakultet Split.
6. Bulog, I.; i Kružić, D. (2012). Obiteljska poduzeća: Životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Split, Ekonomski fakultet.
7. Bujan, I. (2020). Entrepreneurial orientation and socioemotional dimensions in small family hotels: do they impact business performance?, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, vol 33, 1925-1942.
8. Business Financing- <https://businessfinancing.co.uk/the-oldest-company-in-almost-every-country/>. (20.07.2020.)
9. Dollinger, J.M. (1995). Entrepreneurship, Strategies and Resources. Homewood, Illinois.
10. Dyer, W.G. (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

11. Le Van, G. (1999). *The Survival Guide for Business Families*. Routledge, New York.
12. Hrvatska gospodarska komora- <https://www.hgk.hr/documents/ukratko-o-vz-gospodarstvu-hrv-201657ac24f3dae51.pdf>. (05.08.2020.)
13. Jurić- Mezulić, P.; Alpera, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
14. Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*. Zagreb, RRI-F-plus.
15. Kuvačić, N. (1999). *Počela poduzetništva*. Split, Ekomomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
16. Longnecker, J.; Moore, C.; Petty, J. (1997). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Cincinnati, South-Western Publishing.
17. Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007. NN 58/07, 72/07.
18. Poslovni plus- <https://poslovnipuls.com/2018/03/22/kongo-gumi-najstarija-kompanija-u-svijetu-koja-postoji-vec-1440-godina/>. (20.07.2020.)
19. Singer, S.; Jurlin, K.; Delić, A.; Vučković, V.; Oberman-Peterka, S.; Perić, J.; Alpeza, M. (2014). *Regionalni indeks konkurentnosti Hrvatske 2013*. [http://konkurentnost.hr/wpcontent/uploads/2018/01/RIK2013\\_finalno\\_07072014.pdf](http://konkurentnost.hr/wpcontent/uploads/2018/01/RIK2013_finalno_07072014.pdf). (08.08.2020.)
20. Varaždinska županija- <http://www.varazdinska-zupanija.hr/%C5%BEupanija/opce-informacije/>. (05.08.2020.)
21. Vlahov, A. (2014). „Small and Family Hotels as a Factor of Sustainable Tourism Development in Croatia“, *International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship 2014.*, 950-959.

## Popis ilustracija

### POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol vlasnika obiteljskog poduzeća .....	20
Grafikon 2. Dobna skupina vlasnika obiteljskog poduzeća .....	21
Grafikon 3. Razina završenog obrazovanja vlasnika obiteljskog poduzeća.....	22
Grafikon 4. Pravni oblik obiteljskog poduzeća .....	22
Grafikon 5. Vrsta djelatnosti obiteljskog poduzeća .....	23
Grafikon 6. Godina osnivanja obiteljskog poduzeća.....	24
Grafikon 7. Način osnivanja obiteljskog poduzeća .....	25
Grafikon 8. Generacija poslovanja obiteljskog poduzeća .....	26
Grafikon 9. Uloga vlasnika u obiteljskom poduzeću .....	26
Grafikon 10. Broj uključenih članova obitelji u obiteljsko poduzeće .....	27
Grafikon 11. Broj zaposlenih u obiteljskom poduzeću .....	28
Grafikon 12. Vođenje vlasnika obiteljskog poduzeća .....	29
Grafikon 13. Obiteljsko poduzeće nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja .....	30

### POPIS SLIKA

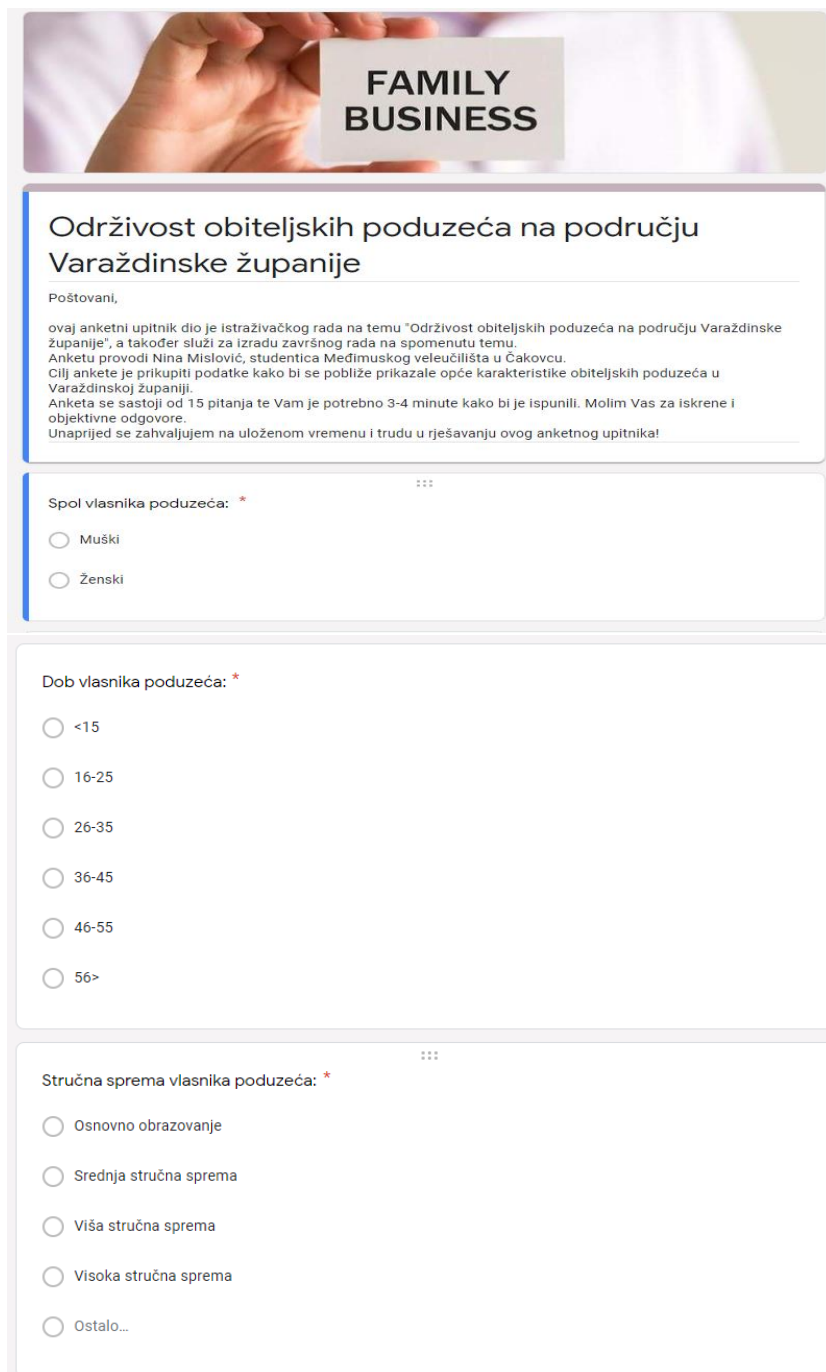
Slika 1. Resursi u obiteljskom poduzeću.....	9
Slika 2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća.....	11

### POPIS TABLICA

Tablica 1. Najstarija obiteljska poduzeća na svijetu.....	6
Tablica 2. Kritična pitanja održivosti i razvoja obiteljskog poduzeća .....	13
Tablica 3. Struktura ukupnog prihoda Varaždinske županije s obzirom na djelatnost .....	17

## Prilozi

### a) Anketni listić



**FAMILY BUSINESS**

### Održivost obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije

Poštovani,

ovaj anketni upitnik dio je istraživačkog rada na temu "Održivost obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije", a također služi za izradu završnog rada na spomenutu temu. Anketu provodi Nina Mislović, studentica Međimuskog veleučilišta u Čakovcu. Cilj ankete je prikupiti podatke kako bi se pobliže prikazale opće karakteristike obiteljskih poduzeća u Varaždinskoj županiji. Anкета se sastoji od 15 pitanja te Vam je potrebno 3-4 minute kako bi je ispunili. Molim Vas za iskrene i objektivne odgovore. Unaprijed se zahvaljujem na uloženom vremenu i trudu u rješavanju ovog anketnog upitnika!

Spol vlasnika poduzeća: \*

Muški

Ženski

Dob vlasnika poduzeća: \*

<15

16-25

26-35

36-45

46-55

56->

Stručna sprema vlasnika poduzeća: \*

Osnovno obrazovanje

Srednja stručna sprema

Viša stručna sprema

Visoka stručna sprema

Ostalo...

<p>Pravni oblik poduzeća: *</p> <p><input type="radio"/> Obrt</p> <p><input type="radio"/> d.o.o.</p> <p><input type="radio"/> j.d.o.o.</p> <p><input type="radio"/> Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG)</p> <p><input type="radio"/> Ostalo...</p>
<p>Vrsta djelatnosti poduzeća: *</p> <p>Tekst dugog odgovora</p>
<p>Godina osnivanja poduzeća *</p> <p>Tekst kratkog odgovora</p>
<p>Jeste li poduzeća: *</p> <p><input type="radio"/> Osnovali</p> <p><input type="radio"/> Naslijedili</p> <p><input type="radio"/> Kupili</p> <p><input type="radio"/> Ostalo...</p>
<p>Ako ste svoje poduzeće naslijedili, dali ste se tom prilikom susreli sa kakvim problemima?</p> <p>Tekst dugog odgovora</p>
<p>Vaše obiteljsko poduzeće je: *</p> <p><input type="radio"/> Prva generacija poslovanja</p> <p><input type="radio"/> Druga generacija poslovanja</p> <p><input type="radio"/> Treća generacija poslovanja</p> <p><input type="radio"/> Ostalo...</p>



Koja je Vaša uloga u poduzeću: \*

Vlasnik

Radnik

Oboje

Ostalo...

Koliko je članova obitelji uključeno u poslovanje poduzeća? \*

1

2

3

4

Ostalo...

Koliko zaposlenih ima Vaše poduzeće? \*

<5

5-7

8-10

11-14

15>

Koje su prednosti poslovanja na području Varaždinske županije? \*

Tekst dugog odgovora

⋮

Čime se vodite u svom poslovanju? \*

Tradicija

Kvaliteta proizvoda i usluga

Ostalo...

Što mislite da će se dogoditi s Vašim poduzećem jednog dana kada se povučete iz poslovanja \*

- Nastavak poslovanja obiteljskog poduzeća
- Prijenos vlasništva na nečlana obitelji
- Prodaja poduzeća
- Zatvaranje poduzeća
- Ostalo...

**HVALA!**

Opis (po izboru)

## b) Završni zadatak

**MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD

Čakovec, 5. rujna 2022.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Poduzetništvo - izvanredni**

**ZAVRŠNI ZADATAK br. 2021-MTS-I-128**

Pristupnik: **Nina Mislović (0303034707)**  
Studij: **izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment turizma**

Zadatak: **Održivost obiteljskih poduzeća na području Varaždinske županije**

Opis zadatka:  
U ovome završnom radu će se obraditi pojam obiteljskog poduzetništva te će se uz pomoć ankete na uzorku od 60 obiteljskih poduzeća postaviti analiza o razvoju, životnom ciklusu i problematici vezanoj uz prijenos vlasništva i održivosti obiteljskih poduzeća na prostoru Varaždinske županije.

Zadatak uručen pristupniku: 5. rujna 2022.  
Rok za predaju rada: 20. rujna 2022.

Mentor: \_\_\_\_\_  
dr. sc. Ivana Bujan Katanec, prof. v. š.

Predsjednik povjerenstva za završni ispit: \_\_\_\_\_