

# Primjena IKT-a u obiteljskom poduzetništvu

---

**Turčin, Nives**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:520990>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported](#)/[Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Nives Turčin**

**PRIMJENA IKT-A U OBITELJSKOM  
PODUZETNIŠTVU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Nives Turčin**

**JMBAG: 0016136897 8**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**PRIMJENA IKT-A U OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Izv.prof.dr.sc. Renata Mekovec

**Varaždin, srpanj 2022.**

*Nives Turčin*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

U ovom radu se objasnila primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u obiteljskom poduzetništvu. Iznesene su specifičnosti ureda i uredskog poslovanja, vrste ureda te aktivnosti i načela uredskog poslovanja, te obiteljsko poduzetništvo s prednostima i nedostacima.

Glavni cilj je bio istražiti mišljenja ispitanika o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj na temelju kratkih pitanja te intervjua poduzeća. Istraživanje se provelo u obliku ankete s 93 ispitanika, a kroz tri intervjua s vlasnicima poduzeća raspravljalo se o prednostima i nedostacima obiteljskog poduzetništva.

Cilj ovog završnog rada je i ukazati na važnosti ureda i uredskog poslovanja, te mogućnosti i nedostatke koje pruža osnivanje obiteljskog poduzeća, ali isto tako i primjena uredskog poslovanja u obiteljskim poduzećima.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, digitalni ured, informacijsko - komunikacijska tehnologija

# Sadržaj

Sadržaj .....	iii
1. Uvod.....	1
2. Ured i uredsko poslovanje.....	2
2.1. Povijest uredskog poslovanja.....	2
2.2. Ured i vrste ureda.....	3
2.2.1. Digitalni ured .....	4
2.2.2. Mobilni ured.....	6
2.2.3. Virtualni ured .....	7
2.3. Uredsko poslovanje.....	8
2.3.1. Aktivnosti uredskog poslovanja.....	8
2.3.2. Načela uredskog poslovanja .....	9
3. Pojmovno određenje poduzetništva .....	11
3.1. Poduzetnik i vrste poduzetnika .....	12
3.2. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo .....	13
4. Primjena uredskog poslovanja u obiteljskom poduzetništvu.....	14
5. Obiteljsko poduzetništvo .....	17
5.1. Definiranje pojma i tipologija obiteljskog poduzetništva .....	17
5.2. Ključne dimenzije obiteljskog poduzetništva .....	19
5.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....	21
5.4. Osnivanje obiteljskih poduzeća.....	23
5.5. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.....	24
6. Analiza razvoja obiteljskog poduzetništva .....	26
6.1. Obiteljsko poduzetništvo u svijetu .....	26
6.2. Obiteljsko poduzetništvo u državama članica EU .....	27
6.3. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj .....	28
6.4. Predstavljanje triju obiteljskih poduzeća kroz dubinski intervju.....	29
7. Rezultati istraživanja o sklonosti pojedinaca prema obiteljskom poduzetništvu .....	36
7.1. Metodologija istraživanja.....	36
7.2. Rezultati istraživanja .....	36
8. Zaključak.....	44
Popis literature.....	45
Popis slika.....	48
Popis tablica .....	49
Popis grafikona .....	50

# 1. Uvod

Tema ovog završnog rada je primjena informatičko-komunikacijske tehnologije u obiteljskom poduzetništvu. Ovu obrađenu teoriju prate primjeri iz prakse koje poduzeća svakodnevno koriste.

Obiteljsko poduzetništvo je oblik poduzetništva koji obuhvaća pokretanje poduzetničkog pothvata unutar obitelji te uključuje brojne aktivnosti članova obitelji koje su usmjerene na ostvarenje željenih ciljeva s ciljem ostvarenja dobiti. Informatičko - komunikacijska tehnologija je uvelike važna u provođenju aktivnosti obiteljskog poduzetništva kako bi poduzeće moglo voditi poslovanje na najbolji način, uz što manje troškove, a što veću profitabilnost. U velikoj mjeri omogućuje brzo, ali i fleksibilno izvršavanje poslovnih aktivnosti koje se provode u poduzeću.

Cilj ovog završnog rada je ukazati na važnosti ureda i uredskog poslovanja, te mogućnosti i nedostatke koje pruža osnivanje obiteljskog poduzeća, ali isto tako i primjena uredskog poslovanja u obiteljskim poduzećima.

Ovaj završni rad sadrži osam poglavlja. Prvi dio zauzima uvod gdje autorica navodi temu završnog rada te razlog odabira odabrane teme.

U drugom poglavlju je opisan ured i uredsko poslovanje, zajedno s vrstama ureda, te aktivnostima i načelima uredskog poslovanja.

Treće poglavlje obuhvaća pojmovno određenje poduzetnika gdje je objašnjen poduzetnik te prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo. U četvrtom poglavlju je opisana primjena uredskog poslovanja u obiteljskim poduzećima.

Peto poglavlje čini obiteljsko poduzetništvo gdje će se definirati pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva, nadalje prikazat će se ključne dimenzije i životni ciklus obiteljskog poduzetništva, a na kraju će se opisati osnivanje obiteljskog poduzeća s prednostima i nedostacima.

Analiza razvoja obiteljskog poduzetništva čini šesto poglavlje gdje će se prikazati obiteljsko poduzetništvo u svijetu, Europi i Republici Hrvatskoj, a na kraju će biti prikazan intervju između tri obiteljska poduzeća. Sedmo poglavlje podrazumjeva praktični dio u kojem su analizirani rezultati provedene ankete. Posljednje odnosno osmo poglavlje čini zaključak.

## 2. Ured i uredsko poslovanje

U ovom poglavlju bit će opisan povijesni razvoj ureda i uredskog poslovanja. Definirat će se i objasniti vrste ureda te njihovu različitost. Ujedno pisat će se i o aktivnostima uredskog poslovanja te proći će se i kroz načela uredskog poslovanja.

Srića, Kliment i Knežević (2003, str. 3) definiraju ured kao „*fizički prostor, sastavni dio strukture poduzeća, u kojemu se zbiva poslovna aktivnost i donose poslovne odluke. Navode kako je ured središte obrade poslovnih informacija u kojemu se provode različiti postupci i metode povezane s izradom, obradom, prijenosom i pohranom različitih oblika poslovnih informacija.*“ .

Prema Uredbi o uredskome poslovanju (NN 75/2021) „*uredsko poslovanje je skup pravila i mjera uredskog poslovanja u obavljanju poslova državne uprave. Odredbe ove Uredbe primjenjuju se na uredsko poslovanje tijela državne uprave, drugih državnih tijela, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravnih osoba s javnim ovlastima.*“ .

Vojković (2016, str. 1) tumači uredsko poslovanje kao primarno regulirano Uredbom, a odnosi se na rad javnih tijela te pravnih osoba koje imaju javne ovlasti. Svi oni, osim službenih upravnih i neupravnih predmeta, te službene dokumentacije, mogu voditi i u praksi vode specifičnu dokumentaciju, internu prepisku, računovodstvenu, kadrovsku i sličnu dokumentaciju.

Ured i uredsko poslovanje su najbitniji dio poduzeća, odnosno središte gdje se provode obrade poslovnih informacija i donose mnoge poslovne odluke. Uredsko poslovanje sadrži skup mjera koje poduzetnicima olakšavaju vođenje poduzeća, dok im ured u konačnici pomaže u zajedničkoj komunikaciji oko određenih aktivnosti u poslovanju, kako bi povećali uspješnost poduzeća.

### 2.1. Povijest uredskog poslovanja

Poznato je kako se začeci ureda pojavljuju zajedno sa začecima trgovine. Navodi se kako se razvoj ureda odvijao usporedno s razvitkom trgovine od razdoblja trgovačke epohe od 12. do 18. stoljeća. Pojam ureda i uredskog poslovanja na području Hrvatske prvi je spomenuo Benedikt Kotruljević u knjizi O trgovini i savršenom trgovcu, koja je objavljena 1458. godine. Uredsko poslovanje se znatno razvilo tijekom 19. stoljeća u industrijskoj epohi kada se masovno proizvodilo i razvijalo tržišno poduzetništvo. Tijekom 20. stoljeća pronalaze



se novi načini izvršavanja nekih osnovnih, manje složenijih uredskih poslova (Srića, Kliment, Knežević, 2003, str. 1-15 ).

Sa prvim popisima stanovništva davne 1953. i 1961. godine pojavila se prva informatizacija ureda, kada su se sakupljeni podaci obrađivali na način da su se prenosili u zbirne pregleda. Prva obrada podataka koja je bila objavljena na elektronskim medijima bila je objavljena na temelju podataka iz popisa stanovništva koji je bio 1971. godine (Eržišnik, 2000, str. 70-71).

Prve informatički obrađivane informacije se usko vezane s područjem statistike. Kroz prve informacijske sustave krenula je i informatizacija centralnih državnih banaka. Nekadašnja banka koja je nosila naziv SDK je danas poznata kao ZAP, a nakon nje isto je učinila i Narodna banka. Nekoliko godina kasnije priključila su se tijela koja su vršila kontrolu prihoda, a zatim i službe unutarnjih poslova. Potrebno je napomenuti kako informatizacija koja se provodila u jednom trenutku je obrađivala ogromnu količinu informacija (Eržišnik, 2000, str. 71-73).

Tijekom 19. stoljeća kod ubrzanja gospodarskog rasta dolazi i do masovne proizvodnje koje je razvilo tržišno poduzetništvo, te nastaje nekoliko faza kroz koje prolaze uredski poslovi. Te faze su (Kliment, 1994.):

- mehanizacija
- informatizacija
- automatizacija
- integracija
- internetizacija.

Dakle, prvi uredi su se pojavili zajedno s prvim trgovinama, te je od tuda i krenula povijest ureda.

## **2.2. Ured i vrste ureda**

Osnovne vrste ureda su digitalni, mobilni i virtualni ured. Prvo će se objasniti što je digitalni ured, koja su područja poznata za izgradnju istog i biti će navedeni podaci o korištenju IKT-a u poduzećima, te neke najbitnije norme u poslovnom komuniciranju. Nakon toga opisać će se mobilni ured i informacije o mobilnom ekosustavu, te će se nabrojati uređaji koji omogućuju pristup u baze podataka uz mogućnost njihova pregleda. Zatim će se objasniti virtualni ured i njegove karakteristike.

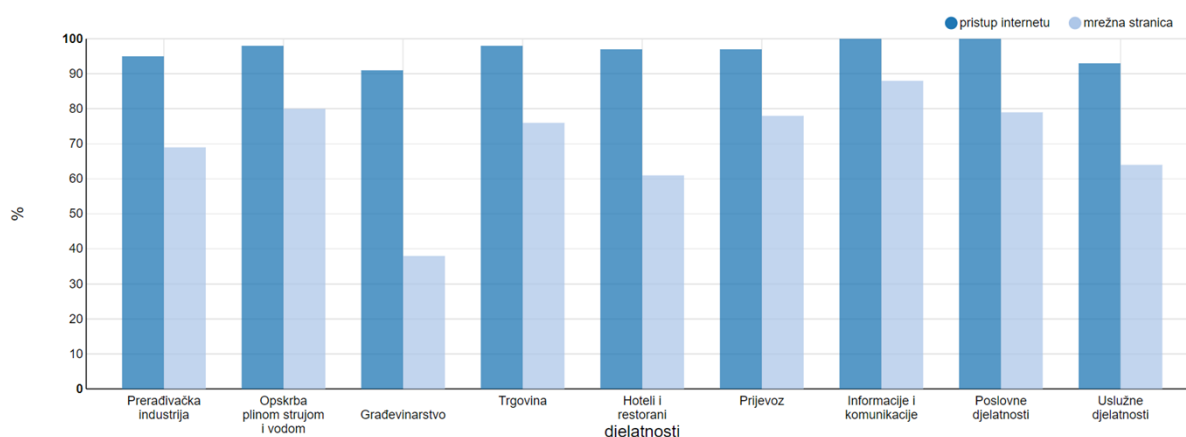
## 2.2.1. Digitalni ured

Pojam digitalnog uredskog poslovanja odnosi se na digitalnu izradu, obradu, prijenos i pohranu poslovnih informacija. Područja za izgradnju digitalnog ureda su (Srića, Kliment, Knežević, 2002, str. 63-95):

- **standardizacija poslovnih komunikacija** - Svrha međunarodnih standarda ili normi je ukidanje tehničkih i administrativnih prepreka u međunarodnoj razmjeni roba i usluga.
- **digitalna izrada pisanih poslovnih komunikacija** - Podrazumijeva izradu predložaka za uobičajene poslovne komunikacije, koji će tijekom poslovnog procesa biti popunjavani podacima te se trebaju koristiti mogućnosti povezivanja poslovnih komunikacija s ostalim podacima iz baze podataka poduzeća.
- **digitalna obrada poslovnih podataka** - Kako je ručni unos velike količine podataka zamoran posao i velika je mogućnost pojave pogrešaka pri unosu, informacijska tehnologija za uredsko poslovanje pri obradi poslovnih podataka treba automatizirati prijenos poslovnih podataka i dokumenata s mjesta nastanka poslovne promjene do mjesta evidencije i pohrane. Primjer takve digitalne obrade poslovnih podataka mogu biti elektronički obrasci, koji omogućuju da se poslovne promjene unose izravno u bazu podataka poduzeća. Najbolji primjer čine elektronički obrazac u obliku Excel datoteke i Obrazac za e-plaćanje. Prednosti takvih obrazaca su što su dostupni na web stranicama i u potpunosti su prilagođeni krajnjem korisniku te se njihova tehnologija primjenjuje na svim razinama poslovanja poduzeća.

Srića, Kliment, Knežević (2003, str. 63) kažu: „*Tehnologijama za izgradnju digitalnog ureda nastoji se povećati učinkovitost i brzina izvođenja klasičnih uredskih poslova, te omogućiti ostvarenje bržeg i jeftinijeg protoka informacija unutar poduzeća, te između poduzeća i okoline. Digitalni ured je temelj za ostvarenje mobilnog i virtualnog ureda.*“.

Upotreba informacijskih i komunikacijskih tehnologija osobito je važan dio suvremenog poslovanja. Istraživanje je pokazalo da 96% poduzeća upotrebljava računala s pristupom internetu u obavljanju svakodnevnih zadataka. Internet je postao nužan čimbenik učinkovitog poslovanja, stoga 68% poduzeća ima vlastitu mrežnu stranicu (DZS, 2021).



Slika 1: Upotreba IKT-a u poduzećima po djelatnostima u 2021. godini (Izvor: DZS, 2021.)

Na grafikonu je vidljivo kako je visok stupanj integracije u poslovanju. 96% poduzeća upotrebljava računala s pristupom internetu, a 68% poduzeća ima vlastitu mrežnu stranicu. Poduzeća iz djelatnosti informacije i komunikacije te poslovne djelatnosti imaju pristup internetu 100%, dok ostale navedene djelatnosti koriste približno 96%. Mrežnu stranicu najmanje koristi djelatnost građevinarstva od svega 38%, dok najviše djelatnost informacije i komunikacije od 88%.

Teorija poslovnih komunikacija ubrzano mijenja tehniku i tehnologiju poslovanja svih poduzeća. Iz tog razloga se poslovni procesi ili transakcije uvećavaju velikom brzinom i tehnologija rada postaje vrlo bitna u poslovanju. Takvom vrstom problema se bave znanstvenici i stručnjaci u gospodarskih objektima, institutima i državnim organima. Proces obuhvaća dva smjera (Srića, Kliment, Knežević, 2002, str. 63):

- racionalizacija poslovnih procesa i
- norminiranja ili standardizacija poslovanja.

Srića, Kliment, Knežević (2003, str. 63) kažu kako: „Racionalizacijom poslovanja rješavani su pojedinačni zadaci i aktivnosti u rješavanju poslovnih procesa s ciljem da se ubrza baratanje dokumentacijom (papirom). Na primjer elektronički pisači strojevi - pisanje poslovnih dopisa, priprema dopisa preko diktirnih uređaja, umnožavanje tekstova s pomoću strojeva za umnožavanje, izradba faktura pomoću strojeva za fakturiranje, frankiranje dopisa, itd.“

Standardizacija ili norminiranje poslovnih procedura i dokumentacije je u digitalnom i papirnom obliku te omogućuje brže i puno jednostavnije aktivnosti poslovanja svih sudionika u zemlji, ali i izvan nje.

Estetski izgled poslovne komunikacije odnosno neke najvažnije norme kojima se postiže vizualizacija teksta možemo postići na više načina (Srića, Kliment, Knežević, 2002, str. 81-83):

- Vodoravni raspored omogućuje preglednu podjelu teksta po dužini poslovnog papira.
- Okomita podjela omogućuje estetski raspored poruke po širini poslovnog papira. Ova podjela se zasniva na primjeni razmaka pri rasporedu teksta.
- Mali razmak označava početnu crtu pisanja, koja iznosi 25 mm od ruba poslovnog papira ili 10 slovnih mjesta na osobnom računaru.
- Veliki razmak je druga crta, te se koristi za isticanje teksta kao početak pisanja ulomaka. Veliki razmak počinje od 20. slovnog mjesta.
- Razmak potpisa je treća crta koja se rabi za pisanje mjesta s datumom te potpisa.
- Dopuštena granica ili četvrta crta nalazi se na 75. slovnom mjestu od lijevog ruba poslovnog papira.
- Isticanjem teksta u tekstu ističe se najvažniji dio poruke. To omogućuje da primatelj lakše zamijeti svrhu poruke koja traži i povratnu informaciju. U poruci se većinom ističe naziv proizvoda, njegova cijena, kvaliteta, rok isporuke ili neki drugi bitan element.
- Podebljanim slovima se ističe bit poruke te se to može učiniti u istom retku s ostalim tekstom, ali je djelotvornije kada se istakne u novom retku.
- Promjena oblika pisma, odnosno veličine slova te pisanje u boji također se ističu bitne informacija.

Standardi ili norme u poslovanju u potpunosti olakšavaju obavljanje aktivnosti, ali i procesa u poduzećima. Propisuju kako se određeni zadaci uvijek rade na isti način. Isto tako, ako je propisana veličina A4 papira, tada se toga svi moraju držati.

### **2.2.2. Mobilni ured**

Pri unosu podataka u sustav povećava se i broj pogrešaka s većom udaljenosti od mjesta nastanka do mjesta unosa podataka o tijeku poslovnog procesa, te kako se povećava broj osoba koje su uključene u izradu i obradu poslovne dokumentacije (Srića, Kliment, Knežević, 2002, str. 96).

Srića, Kliment, Knežević (2003, str. 96) kažu kako: „*U mobilnom poslovanju fizička lokacija čovjeka nije više bitna; da bi se proknjižio učinak poslovne promjene, nije potrebno posjedovati uredski prostor nego je bitno što i gdje nastaje poslovna promjena.*“.

Kada zaposlenik može ovisno o dodijeljenim pravima, putem bilo kojega uređaja pristupiti poslužitelju poduzeća to nazivamo mobilnim uredom. Uređaji koji omogućuju pristup u baze podataka uz mogućnost njihova pregleda ili promjene jesu (Srića, Kliment, Knežević, 2002, str. 96-97) :

- mobilni Wap telefoni,
- PDA uređaji,
- notebook kompjutori,
- osobni kompjutori,
- WebTV.

Smanjenje broja osoba i vremena koje je potrebno za obradu procesa, velika dostupnost informacija u svakom trenutku, brži poslovni proces, fleksibilnost uredskog poslovanja jer se odluke o poslovnom procesu donose na licu mjesta su neke od prednosti mobilnog uredskog poslovanja (Srića, Kliment, Knežević, 2002, str. 98).

Mobilni ekosustav Huawei-a i njegov rast u protekloj godini svjedoče kvaliteti otvorenog softvera i hardvera, te posvećenosti tisuće marketinških stručnjaka. Huawei je odlučan da stvori strategiju koja je usmjerena na pružanje najboljeg mobilnog iskustva svojim globalnim korisnicima. Huawei je tako proširio svoj globalni tim inženjera u području istraživanja i razvoja na osam tisuća, od kojih je 600 u odjelu tehničke podrške. Mobilni ekosustav je i dalje otvoren te Huawei ažurira ponude za razvoj programa koji kreatorima pomažu u optimizaciji njihovih aplikacija (Huawei je mobilni ekosustav bilježi neviđeni rast, Večernji list, listopad 2021).

### **2.2.3. Virtualni ured**

Srića, Kliment, Knežević (2003, str. 100) kažu kako: „*Virtualni ured nije određen fizičkim prostorom, a temelji se na umreženosti zaposlenika, timova i grupa koji razmjenjuju znanje upotrebom Internet tehnologije. Koncept virtualnog ureda razvio se na ideji: Osoba ne treba biti u uredu, nego obaviti posao!*“.

„ *Virtualni ured djeluje kao udaljeni ured u kojem zaposlenici obavljaju poslove odnosno zadatke putem interneta s bilo kojeg mjesta na kojem se nalaze, ali preko interneta.*

*Kontrolu nad provedenim zadacima te nekim eventualnim odstupanjima provode menadžment zajedno s rukovoditeljima. Pristup aplikaciji kao i pristup e-mailu su mogući preko laptopa, računala te mobilnih telefona. Svi podaci koji su objavljeni su dostupni te se mogu pogledati u svakom trenutku, ali sve ovisi o pravima koje su im dodijeljene. Ovakav način obavljanja zadataka te sama organizacija se za ona poduzeća koja mogu obavljati posao s bilo kojeg mjesta. Zaposlenici su povezani internetskom mrežom te tako mogu vidjeti svoje dodijeljene zadatke, a koji se bilježe u CRM aplikaciji, a u koju svatko tko ima prava može ući “ ( virtualni-ured.net, bez dat.).*

Virtualni zaposlenik je temeljna osoba virtualnog ureda koja se koristi svim kompjutorskim sustavom i programima za obradu procesa, a komunikacijskom mrežom je povezan s drugim virtualnim zaposlenicima u različite timove (Srića, Kliment, Knežević, 2002, str. 100).

Mogućnost rada na različitom mjestu ili u različito vrijeme, samo su neke od prednosti virtualnog ureda. Osim većih novčanih ušteda sprječava i pad produktivnosti te loš balans privatnog i poslovnog života zaposlenika. Naravno, sve što ima prednosti, ima i nedostatke. Otežana komunikacija koja u većini slučajeva vodi do neuspjeha u obavljanju zadatka te nedovoljan prijenos znanja, neki su od nedostataka virtualnog ureda ( Banović i Miljković Krečar, 2014, str. 196).

Sve uredske poslove virtualno mogu obavljati osobe odnosno zaposlenici poduzeća ili osobe koje su privremeno angažirane, u tome slučaju govorimo o virtualnim pomoćnicima. Virtualni pomoćnici jesu osobe koje uredske poslove obavljaju od doma posredovanjem informacijsko - komunikacijske tehnologije (Srića, Kliment, Knežević, 2002, str. 100).

## **2.3. Uredsko poslovanje**

U ovom poglavlju nabrojiti će se aktivnosti uredskog poslovanja te ukratko objasniti. Nakon toga će se i kroz temeljna načela uredskog poslovanja koja će biti objašnjena.

### **2.3.1. Aktivnosti uredskog poslovanja**

Uredski informacijski sustavi obuhvaćaju pojedine ljudske aktivnosti koje se većinom obavljaju u uredu. Te aktivnosti dijele se na (Uredsko poslovanje podržano računalom, bez dat.):

- aktivnosti obrade informacija administrativnog karaktera - osnovni nositelj informacija je dokument,
- aktivnost komuniciranja - osnovni nositelj informacija je poruka.

U suvremenim uredima veliki dio aktivnosti se može podržati uredskim informacijskim sustavom u kojima je računalo temelj automatizacije i objedinjavanja (Uredsko poslovanje podržano računalom, bez dat.).

Kako bi uredsko poslovanje funkcioniralo na najbolji mogući način potrebno je ljudske aktivnosti podijeliti na aktivnost obrade informacija administrativnog karaktera, koja je i bolja opcija jer je nositelj informacija dokument koji se može čuvati te aktivnost komuniciranja gdje je nositelj informacija poruka.

### 2.3.2. Načela uredskog poslovanja

Načela uredskog poslovanja su uobičajena ili propisana pravila kojih se pri uredskom poslovanju trebaju pridržavati uredski namještenici kako bi uredske poslove obavili pravodobno i kvalitetno. Najznačajnija načela uredskog poslovanja su (Vojković,2016, str. 3-5):

- 1) **Načelo zakonitosti i točnosti** - zahtijeva da se uredski rad i akti temelje na stvarnim činjenicama i drugim podacima i okolnostima utvrđenim jasno, precizno, nepristrano i na zakonit način. Zakonitost znači da se svaki akt kojim se rješava o pravima, obvezama ili pravnim interesima pojedinaca ili pravnih osoba mora temeljiti na zakonu. Na primjer, ako je propisano kako pravni akt mora biti donesen pismeno, u tom slučaju je usmeni pravni akt nezakonit.
- 2) **Načelo ekspeditivnosti** - nalaže da se uredski poslovi obavljaju što je moguće brže u propisanim ili uobičajenim rokovima, no pri tome efikasnost ne smije biti na štetu zakonitosti i točnosti. Također je za efikasnost bitna informatizacija i automatizacija uredskog poslovanja, kao i uvođenje tiskanica, standardiziranje akata i oblika komuniciranja sa strankama te drugim namještenicima i službenicima. Na primjer, ako je propisani datum za neki uredski posao prekoračen, tada je to načelo prekršeno.
- 3) **Načelo jednostavnosti, preglednosti i jednoobraznosti** - pri uredskom radu treba izbjegavati svaku radnju, postupak ili komunikaciju koji bi mogli dovesti do nepotrebnih komplikacija u službenom postupanju, suvišnih spisa i nepreglednih evidencija. Načelo jednoobraznosti kaže da se jednaki poslovi uvijek trebaju obavljati na jednak način, a što uredskom poslovanju daje čvrsti oblik, olakšava rad namještenicima, povećava ekspeditivnost i podiže ekonomičnost. Na primjer, ako je u nekom poduzeću organizirano da se sirovine za proizvodnju naručuju samo ponedjeljkom, tada se ne mogu naručiti petkom, jer se jednaki poslovi obavljaju na isti način.

- 4) **Načelo ekonomičnosti** - prema ovom načelu u uredskom poslovanju treba ostvariti što veću efikasnost uz što manje potrošenih novčanih i materijalnih sredstava, energije i vremena namještenika i stranaka. Naime, poslovi državne uprave, čiji su uredski poslovi pomoćno-tehničkog karaktera u službi obavljanja navedenih glavnih poslova, ponajviše se financiraju iz državnog, županijskog ili gradskog proračuna, te na taj način svaka neekonomičnost nepotrebno angažira sredstva koja su mogla biti upotrijebljena na druge za društvo svrsishodnije načine. Na primjer, elektronička obrada podataka jer istiskuje najmanje vremena, ali i novčanih sredstava.
- 5) **Načelo uljudbenosti** - u rukovanju aktima i komunikaciji sa strankama i kolegama treba izbjegavati svađe, uvredljive i teške izraze, a sve što se smije i želi izraziti treba učiniti na miran i pristojan način. Nove ideje, kreativnost te određena maštovitost svakako su cijenjene vještine pri planiranju sustava, no kada se pravila odrede, onda ih treba i strogo poštivati. Na primjer, stranke se uvijek moraju dočekati osmijehom na licu.

Kako bi određeno obiteljsko poduzeće poslovalo na zakonit način potrebno je pridržavati se osnovnih načela koja su prethodno navedena. Načela uredskog poslovanja uvelike olakšavaju zaposlenicima, ali i upraviteljima poduzeća poslovanje, te omogućuju rast profitabilnosti imidža poduzeća u budućnosti.



### 3. Pojmovno određenje poduzetništva

Riječ poduzetništvo dolazi od riječi „poduzeti“, što znači ne čekati na jednome mjestu da se nešto pokrene i dogodi, nego uzeti stvari u svoje ruke i pokrenuti se (Tkalec, 2011).

Tkalec (2011) tumači kako riječ poduzetništvo dolazi od riječi poduzimač, odnosno sposobnost pokretanja, vođenja i razvijanja poslovnog pothvata s dovoljnim kapitalom, a što je povezano s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom. To je i splet poslovnih aktivnosti u sklopu kojih poduzetnik ima ideju koju drži dobrom poslovnom prilikom, ulaže vlastiti ili tuđi kapital, nabavlja sredstva, zapošljava ljude, s ciljem ostvarenja profita.

Povijesni razvoj pojma poduzetništvo su definirale sljedeće najznačajnije škole (Tkalec, 2011):

#### 1) Klasična škola

- a) Američka - ovdje je osoba koja je poduzetnik, ujedno i kreator bogatstva, svi poslovi se provode u uvjetima neizvjesnosti, a profit nastaje kroz uloženu sposobnost, talent i trud poduzetnika.
- b) Njemačka - poduzetnik je osoba koja snosi rizik, ali je i provoditelj novih ideja, dok je profit samo nagrada za preuzimanje rizika.

#### 2) Neoklasična škola

Vođenje poduzeća sjedinjuje elemente kao što su organiziranje, primjena novih metoda i preuzimanje rizika. Zadaća poduzetnika je remećenje „status quo“ odnosno inoviranje, pa tako poduzetnik bira samozapošljavanje ako će mu to donijeti veću zaradu. Poduzetništvo je ovdje izvor promjena, dok je profit cijena i plaća za pružene usluge poduzetnika, ali nije nagrada za preuzimanje rizika.

Poduzetništvo je doživjelo svoj nagli razvoj tijekom 90-ih godina prošloga stoljeća kao važan izvor novih poslova te novog bogatstva i novih karijera. Upravo su se tada i sve značajnije korporacije počele transformirati u poduzetničke integriranjem poduzetničkoga duha i karakteristika u samo poduzeće (Buble i Kružić, 2006).

Poduzetništvo predstavlja sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenoga cilja, sve usmjeravajući na spremnost na borbu protiv prepreka, spremnost na neizvjesnost i rizik (Buble i Kružić, 2006).

Navedena Klasična škola se temelji na poduzetniku koji je i kreator svog bogatstva, a svi poslovi se provode u uvjetima neizvjesnosti, dok kod Neoklasične škole sve je u organiziranju, preuzimanju rizika i novih metoda.

### 3.1. Poduzetnik i vrste poduzetnika

Pojam poduzetnik koristi se svakodnevno u različitim djelatnostima. Može se definirati kao osoba koja je nadarena poslovnim duhom i sposobnostima upravljanja, bogata znanjem o poslovima, ali i ljudima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja. Najjednostavnije, to je osoba koja ulaže svoj novac u određenu ideju, odnosno poslovni pothvat i pri tome nadajući se zaradi, ili dobiti. Bez obzira u kojem gospodarskom okruženju djeluje i kojom se aktivnošću bavi, poduzetnik je uvijek poslovno kreativna, inovativna, dinamična i osoba premna na rizik (Škrtić i Mikić, 2011).

Buble (2014, str. 29) tumači poduzetnika kao osobe koje stvaraju biznis koristeći se planskim pristupom koji je temeljen na konceptu i tehnikama strateškog menadžmenta, a kako bi na kraju ostvarili rast i profit. Poduzetnici su inovativne osobe koje stvaraju nove proizvode i tržišta, primjenjujući kreativnost kroz strategije i načine vođenja.

U povijesnom i teorijskom smislu poduzetnik kao osoba i poduzetništvo kao djelatnost poprimili su različita objašnjenja. Poduzetnik se shvaća najprije kao osoba koja upotrebljava resurse na alternativne načine, zatim kao arbitar, izvršitelj poslova, vlasnik poduzeća, organizator poslovanja, donositelj odluka, sve do inovatora, menadžera, financijera itd., ali uvijek kao osoba koja preuzima rizik povezan s neizvjesnošću. Isti teoretičari koji su definirali poduzetnika dali su i osnovne odrednice poduzetništva, opisujući poduzetništvo prije svega kao skup djelatnosti koje poduzetnik poduzima radi ostvarenja poduzetničkog pothvata (Škrtić i Mikić, 2011).

Prema osobnim karakteristikama i načinu vođenja poslovanja, postoji pet tipova poduzetnika (Škrtić i Mikić, 2011):

**Idealisti** - u ovu se kategoriju ubraja 24 % poduzetnika koji u poduzetništvo ulaze zbog izvrsne 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 razviti svoje poduzećime, 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** - 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** - oni su najmanja 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.

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

Brojna i istraživanja pokazuju kako vlasnici malih poduzeća vjeruju da će napornim radom zaraditi više novca i da će više biti sretniji nego u velikom poduzeću. Jedna od prednosti ulaska u poduzetništvo jest stjecanje kontrole nad vlastitim životom jer posjedovanje poduzeća pruža poduzetniku slobodu i mogućnost postizanja svojih ciljeva. Iako novac za neke nije primaran razlog ulaska u poduzetništvo, profit je vrlo važan čimbenik motivacije pri osnivanju poduzeća. Često su vlasnici malih poduzeća najcjeljeniji članovi svojih zajednica. Mnogi kako bi to postigli moraju raditi i dan i noć. Taj posao u većini slučajeva može biti stresan. Većina poduzetnika u svoje poduzeće ulaže znatne količine kapitala, ostavljajući tako za sobom sigurnost redovite plaće (Škrtić i Mikić, 2011).

## 4. Primjena uredskog poslovanja u obiteljskom poduzetništvu

Obiteljsko poduzetništvo je najčešća vrsta upravljanja poslovanjem u svijetu. Ono uključuje poduzeća koja su u vlasništvu obitelji, a čije aktivnosti obavlja jedan ili više članova obitelji. Obiteljsko poduzetništvo, kao i svako poduzeće zahtijeva određenu vrstu ureda i uredskog poslovanja kako bi mogli voditi poslovanje na najbolji način, uz što manje troškove i veću profitabilnost. Svi zaposlenici su raspoređeni po odjelima koji uključuju rad u uredu gdje je sjedište poduzeća, te se ne može obavljati s nijednog drugog mjesta ili terenski rad.

Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije je vrlo široko raspostranjena u poduzećima kako većim tako i manjim. Mala poduzeća su dosta sporije kod usvajanja takve vrste tehnologija za razliku od većih poduzeća. Vrlo bitno je poticanje odgovarajućeg poslovnog okruženja za primjenu IKT-a u poduzećima kako bi se poboljšala prepoznatljivost među konkurencijom (OECD iLibrary, bez dat.).

Primjena informatičke i komunikacijske tehnologije ima važnu ulogu u poboljšanju poslovanja poduzeća da usvoje i iskoriste strategije e-poslovanja i interneta. Kako e-poslovanje postaje sve raširenije, tržišna moć postaje sve veća. Malim i srednjim poduzećima općenito nedostaju tehnološki resursi koji su potrebni za primjenu IKT-a, jer su usredotočeni na svakodnevne aktivnosti i nemaju vremena za razumijevanje prednosti novih tehnologija. Isto tako postojanje informacijske i komunikacijske tehnologije može biti problem za manje urede u udaljenim područjima ili gospodarstvima u razvoju gdje su IKT usluge rijetke i skupe (OECD iLibrary, bez dat.).

Žutinić i Hubak (2019) tumače IKT kao poznavanje računalne konfiguracije i osnova korištenja operacijskih računalnih sustava i različitih aplikacija, komuniciranje e-poštom i poznavanje internetskih preglednika i tražilica.

U obiteljskom poduzetništvu se koristi digitalni, mobilni, ali sve više i virtualni uredi. Svi navedeni uredi omogućuju ubrzanje poslovnih procesa te aktivnosti koje se provode u obiteljskom poduzeću, omogućuju i ostvarenje konkurentske prednosti poduzeća jer se na razne promjene zahtjeva poslovnih partnera ili kupaca može odmah reagirati. Ovakva vrsta e-ureda omogućuje i uštede na vremenu za razna područja, kao što je ušteda količine papira, ali i utroška vremena u obradi poslovnih aktivnosti.

Uredsko poslovanje omogućuje brzo i fleksibilno izvršavanje poslovnih aktivnosti, s povećanom dobiti (profita) poslovanja. Zbog upotrebe ureda se povećava zadovoljstvo i

produktivnost zaposlenih jer se racionaliziraju rutinski poslovi, a pritom se povećavaju poslovi koji zahtijevaju veću kreativnost.

Ovakav način uredskog poslovanja je idealan za obiteljska poduzeća, gdje su zaposlenici članovi obitelji, te se poslovi ili zadaci lako mogu obavljati i izvan sjedišta poduzeća, na primjer ako direktor poduzeća želi na odmor s obitelji, sve poslove može obavljati s bilo kojeg mjesta jer mu to omogućuju najinovativniji e-uredi.

Uredsko poslovanje u potpunosti olakšava poslovanje svakog obiteljskog poduzeća, jer se smanjuje vrijeme koje je potrebno za provođenje raznih aktivnosti, na primjer obrazac koji se može ispuniti u par minuta ili skup podataka o stanju poslovanja poduzeća koje može biti statistički prikazano.

Žutinić i Hubak (2019.) prema Walteru i sur. (2017.) tumače kako korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije uvelike olakšava poljoprivrednicima brzi pristup i razmjenu poslovnih znanja kao i poslovnih informacija te umrežavanje s ostalim sudionicima. Informacijska i komunikacijska tehnologija donosi smanjenje troškova među transakcijama, osigurava bolji pristup financijskim tržištima te doprinosi uspješnijem poslovanju poljoprivrednih gospodarstva.

Upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije se odnosi na sposobnost poduzeća u nekom opskrbnom lancu da elektronički komuniciraju bez prepreka, a pri tome izbjegavajući ručno obrađivanje podataka u papirnom obliku ( ec.europa.eu, bez dat.).

Prepreke koje mogu nastati kod primjene informacijsko - komunikacijske tehnologije u zemljama u razvoju mogu na primjer odgovarajuća infrastruktura u ruralnim područjima, ali i oprema koja je financijski nedostupna poljoprivrednicima, na primjer laptop, pristup internetu te pametni mobilni telefon. Nedostatak informatičkog znanja je također velika prepreka i iz tog razloga je primjena ovakve tehnologije u ruralnim područjima vrlo spora (Žutinić, Hubak, 2019) .

*„Informatička pismenost poljoprivrednika nužna je za uporabu sve složenijih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, kao i za bolje razumijevanje prednosti korištenja istih u poslovanju poljoprivrednog gospodarstva. Nalazi provedenog istraživanja na prigodnom uzorku obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava na području Krapinsko-zagorske županije, ukazuju da poljoprivrednici relativno nisko procjenjuju svoju informatičku pismenost, iako većina njih posjeduje računalo (76,1%) i ima pristup internetu (75,7%). Rezultati pokazuju da većina njih ne koristi ili vrlo rijetko koristi računalo i internet za poslovne svrhe.“ (Žutinić, Hubak, 2019).*

Poslovni model za primjenu IKT-a kod automobilske industrije je omogućio lakši ulazak na tržište kroz jeftina i jednostavna rješenja, smanjenje ručnog unosa podataka,

povećanje produktivnosti osoblja, smanjenje telefonskih upita za dostupnost zaliha te velike tržišne prilike odnosno već dostupnost mreža dobavljača (ec.europa.eu, bez dat.).

Projekt eFoodChain je povećao učinkovitost poljoprivredno-prehrambenog lanca opskrbe te nosi brojne prednosti informacijskih i komunikacijskih tehnologija za poduzeća. Pomoću IKT-a štede vrijeme i resurse u svojim procesima, ali isto tako u poljoprivredno-prehrambenom lancu se na taj način štedi novac i smanjuju se troškovi. Primjena IKT-a poboljšava uvelike kvalitetu usluga u opskrbnom lancu, što u konačnici dovodi do boljih i kvalitetnijih proizvoda. Cilj projekta je usklađivanje s potrebama proizvođača kako bi se dosegao potreban opseg proizvodnje za niske troškove, a isto tako da se pronađe rješenje koje će obuhvatiti i mala poduzeća, a da se pri tome ne zanemare velika poduzeća (ec.europa.eu, bez dat.).

## 5. Obiteljsko poduzetništvo

U ovom poglavlju prvo će biti definiran pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva. Definirat će se i objasniti tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća te njihova različitost. Ujedno pisat će se i o ključnim dimenzijama i životnom ciklusu obiteljskih poduzeća. Nakon toga biti će navedeni razlozi osnivanja poduzeća i na kraju će biti definirane prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.

### 5.1. Definiranje pojma i tipologija obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzeće predstavlja vlasnički oblik proizvodno uslužne organizacije poslovanja. Sam nastanak nije moguće precizno odrediti u vremenu i prostoru ali se pretpostavlja da ima bogatu povijest. Razvijalo se gotovo u svim kulturama- afirmirano je kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana i ostalih, koji su bili vrsni zanatlije i spretni trgovci. Srednji vijek, s umjetničkim radionicama u gradovima, razvijenim bankarstvom, pomorstvom, trgovinom, poljoprivredom, iznjedrio je mnoga obiteljska poduzeća, koja su bila najčešće u rukama plemićkih bogataških obitelji (Kružić, 2016).

Kružić, Bulog (2012) obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće definiraju kao: *„pojmovi kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.“*

Kružić (2016) kaže kako 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. Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće predstavlja pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji i pokretanje poduzetničkog pothvata i obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanje upravlja.“*

U onim obiteljskim poduzećima gdje vlasništvo nije odvojeno od funkcije upravljanja, ne dolazi do agencijskih troškova pa ni do klasičnog agencijskog problema u odnosu principal - menadžer, iz razloga što vlasnici sami vode svoje poduzeće. Interes vlasnika koji su članovi obitelji, ali istovremeno i menadžeri obiteljskog poduzeća rezultira boljim poslovanjem poduzeća. Vrlo često se u empirijskim istraživanjima obiteljskih poduzeća

definiraju obiteljska poduzeća samo kroz dimenziju privatnog vlasništva, jer mnoga poduzeća ne moraju biti u potpunom vlasništvu obitelji (Podrug i Burazin, 2011).

Obiteljsko poduzetništvo se provodi u različitim poslovnim formama kao što su trgovačka društva, društva za upravljanje imovinom, obrti, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva te djelatnosti slobodnih zanimanja. Nije moguće dati odgovor na pitanje da li je pojam obiteljskog biznisa širi ili uži od pojma obiteljskog poduzeća bez ulaska u strukturu obiteljskih portfelja (Kružić, Bulog, 2012).

Budući da svako uspješno obiteljsko poslovanje vremenom prerasta mogućnosti jedne obitelji, nailazimo na tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju (Kružić, 2016):

- **Aktivna obiteljska poduzeća** - vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji koji su uključeni u proces poslovanja i zaposleni su u poduzeću. Ovakva poduzeća često zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji.
- **Obiteljska poduzeća sa odsutnim vlasnikom** – poduzeće je u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji, ali oni nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
- **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** - u proces poslovanja ili vođenja je uključen samo jedan član, vlasnik ili zakonski nasljednik u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji se mogu uključiti s vremenom.

Za postizanje uspješnih poslovnih rezultata bitna je ravnoteža između obiteljskog i poslovnog podsustava. Za postizanje navedene ravnoteže bitna je kontrola, karijera, kapital, konflikt i kultura ( Carlock, Ward, 2001) :

- Način donošenja odluka u obitelji se provodi kroz kontrolu.
- Vrlo je bitno svim članovima obitelji omogućiti ostvarenje karijera unutar poslovanja poduzeća.
- Članovi obitelji moraju znati raspolagati dijelom kapitala, ali ne na štetu drugih osoba.
- Svaki konflikt koji se pojavi unutar poduzeća zahtijeva brzu intervenciju rješavanja.
- Obiteljske vrijednosti se prezentiraju kroz obiteljsko poduzeće, te se istih obitelj i pridržava.

Prva neravnoteža nastaje kada je velika posvećenost poslovnom aspektu i zanemarivanje obiteljskih vrijednosti vodi k razaranju obitelji. Druga vrsta neravnoteže očituje



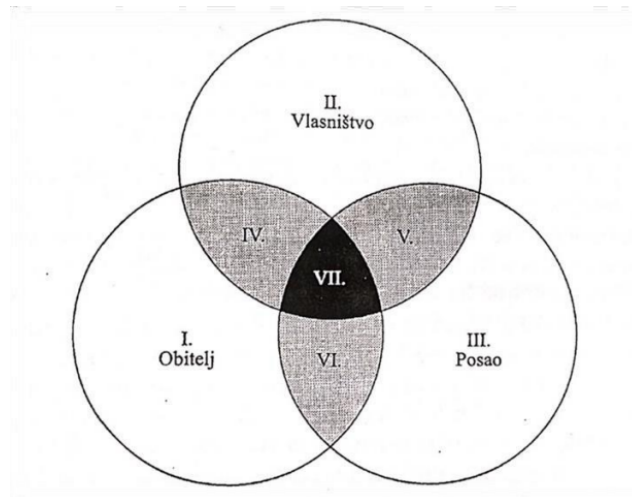
se kroz prevelik naglasak koji se stavlja na obitelj, pa se pritom zanemaruje poduzeće. Vrlo bitno je pronaći idealnu ravnotežu između obitelji i ciljeva poduzeća.

Obiteljsko poduzetništvo je najzastupljeniji oblik poslovanja u svijetu. Sve više ljudi se odlučuje na ovaj oblik osnivanja poduzeća jer mogu zaposliti članove obitelji koji također imaju isti interes u proširenju i profitabilnosti poduzeća. Za uspješno poslovanje je vrlo bitno da se ne miješaju privatni i poslovni odnosi, što u većini slučajeva bude problem, kao i svađe i manjak kvalitetnog vremena provedenog s obitelji.

## 5.2. Ključne dimenzije obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzeće sastoji se od dva podsustava koji se međusobno i djelomično preklapaju: podsustava obitelji i podsustava poslovanja, od kojih svaki ima svoja pravila ponašanja, norme te vrijednosnu i organizacijsku strukturu. Istraživači su uočili potrebu da se u obiteljskom poduzetništvu izvrši razgraničenje između vlasništva i menadžmenta jer pojedini članovi obitelji imaju vlasnička prava nad obiteljskim poduzećem, ali pritom nisu uključeni u upravljanje poduzećem. Zbog potrebe razgraničavanja vlasništva poduzeća od upravljanja poduzećem razvijen je model od tri dimenzije (Kružić, Bulog, 2012, str. 157-195):

### 1. Dimenzije obitelji



Slika 2: Model obiteljskog poduzeća

(Izvor: Kružić, D., Bulog, I. G., Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str. 159.)

Na temelju prikazanog modela obiteljskog poduzeća može se uočiti kako se akteri u obiteljskom poslovanju mogu naći u sedam različitih pozicija, od kojih su (Kružić, Bulog, 2012):

- tri pozicije vanjski sektori - proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera iz dimenzija obitelji, vlasništva i poslovanja te imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem, to su:
  - I. član obitelji / bez vlasničkih udjela / nije zaposlenik poduzeća,
  - II. nečlan obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
  - III. nečlan obitelj / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća.
- četiri pozicije unutarnji sektori - određeni su presjecištima i preklapanjima dimenzija obiteljskog poduzeća te imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem, a to su:
  - IV. član obitelj / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
  - V. nečlan obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća,
  - VI. član obitelji / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća, i
  - VII. član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća.

Različitost ciljeva te očekivanja aktera u obiteljskom poduzeću počiva na različitim pozicijama unutar sustava obiteljskog poduzeća. Članovi obitelji doživljavaju obiteljsko poduzeće kao dio njihovog identiteta i obiteljske baštine te kao izvor financijske sigurnosti koja im omogućuje zadovoljavanje životnih potreba (Kružić, Bulog, 2012).

## 2. Dimenzije vlasništva

Vlasništvo predstavlja najpotpunije ovlaštenje ljudi da raspolažu pravima i stvarima te je individualni odnos čovjeka i stvari koje predstavlja fizičko posjedovanje i iskorištavanje stvari i prava od strane ljudi (Kružić, Bulog, 2012).

Struktura vlasništva obiteljskog poduzeća prolazi sljedeći razvojni put (Kružić, Bulog 2012):

- **poduzeća u većinskom vlasništvu** - najveći broj dionica/udjela je u rukama osnivača ili generacije nasljednika,
- **poduzeća u vlasništvu nasljednika** - braće i/ili sestara - relativno jednaka raspodjela vlasništva u rukama članova iste generacije,
- **poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka** - vlasništvo je disperzirano, a uključena je treća ili kasnija generacija nasljednika,

- **poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji** - vlasništvo je vrlo frakcionirano, te se nalazi u rukama četvrte ili kasnije generacije nasljednika.

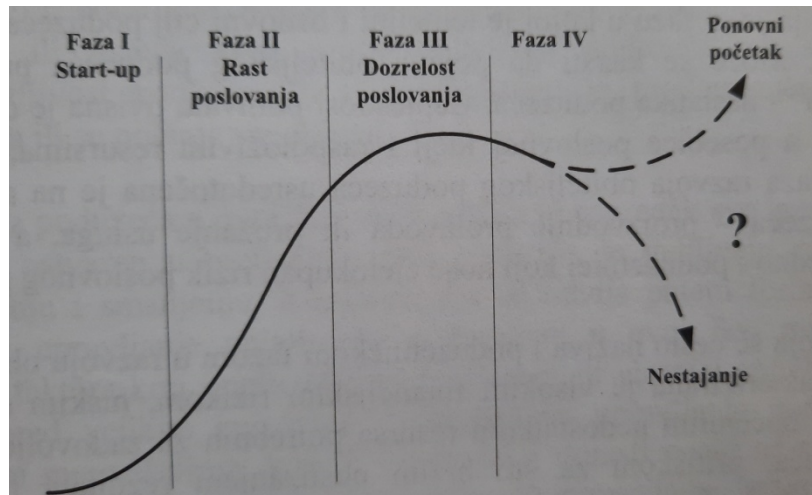
### 3. Dimenzije poslovanja

Razvoj obiteljskog poduzeća je promatran kroz poslovnu dimenziju, a dimenziju poslovanja karakteriziraju sljedeće faze (Kružić, Bulog, 2012):

- Faza pokretanja i preživljavanja biznisa - praćena je fazom mlade obitelji, iz dimenzije obitelji te je poslovanje u ovoj fazi tek ideja koju treba realizirati i potvrditi na tržištu,
- Faza stabilizacije i rasta poslovanja - ova faza je najčešće praćena fazom uključivanja djece u poslovnu obitelj te se rastom poslovanja povećava i njegova kompleksnost što konačnici dovodi do usavršavanja organizacijske strukture,
- Faza dozrelosti obiteljskog poduzeća - praćena je fazom zajedničkog djelovanja više obiteljskih generacija u obiteljskom poduzeću te se pokazuje trend širenja i disperzije, a u obiteljskom su poslovanju zastupljene dvije ili tri generacije,
- Faza ponovnog početka ili nestajanja poduzeća - povlačenje najstarije generacije iz obiteljskog poslovanja i pojava nekog od hibridnog oblika vlasništva osnivačeve djece i rodbine ili model konzorcij rođaka ili obiteljskog sindikata.

## 5.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Kružić (2016, str. 100-101) definira kako je bitno pitanje obiteljskog poslovanja zapravo: „*proces njegovog formiranja, razvoja i opstanka, kako podsustava poslovanja tako i podsustava obitelji (osnivača, nasljednika). Pokretač svih promjena u obitelji je vrijeme, budući da obitelji slijede prirodni ritam ljudskog života i njegovog razvoja.*“.



Slika 3: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

(Izvor: Kružić, D., Bulog, I. G., Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, str. 101.)

Faze kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća su (Kružić, Bulog, 2012):

#### **A. Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća**

Predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Uspješnost poslovanja ovisi o brojnom nizu okolnosti, a najviše poslovnoj ideji i raspoloživim resursima te kapitalu. Ova faza orijentirana je na aktivnosti izgradnje poduzeća, te je organizacijska struktura neformalna i nebirokratska. Na kraju, aktivnosti u ovoj fazi su fokusirane na opstanak na tržištu, preživljavanje i stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja.

#### **B. Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja**

Predstavlja fazu razvoja u kojoj je moguće ocijeniti je li poduzeće uspješno opstati na tržištu. Uslijed proizvodnje proizvoda i pružanja usluga poduzeće stvara podjelu rada, te formira nove organizacijske jedinice. Postignuta je unutarnja organizacijska stabilnost, te je uvedena primjerena administrativna infrastruktura. Ovu fazu karakterizira potreba jačanja poslovnog planiranja, najviše strateškog i financijskog, te usredotočenost na primarno sagledavanje potencijalnih problema i razvoj strategija.

#### **C. Dozrelost poslovanja**

U ovoj fazi obiteljskog poduzeća dolazi do uvođenja novih pravila, procedura i kontrolnih sustava u organizaciju te umanjena profitabilnosti. Ovdje proizvod ili usluga gubi

svoju prepoznatljivost te se konkurencija povećava, dakle prodaja počinje usporavati ili se počinje smanjivati. U ovoj fazi se prepušta upravljanje poduzećem profesionalnim menadžerima koji se fokusiraju na strateška pitanja i planiranja koja u većini slučajeva odlučuju o daljnjoj sudbini obiteljskog poduzeća.

#### **D. Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća**

U ovoj fazi je potrebno naći odgovor na pitanje: preživjeti ili propasti. Definira ju izrazito slabljenje konkurentske pozicije na tržištu, kontinuiran pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Ukoliko se vlasnik poduzeća odluči ponovno ojačati poziciju mora započeti s novim poslovnim pothvatom ili uvođenjem novih procesa u staru poslovnu strukturu. Ako poduzetnik ne uspije kreirati plan ozdravljenja obiteljskog poduzeća ono se gasi i nestaje s „poslovne pozornice“.

Dakle, u prvoj fazi je najvažnije osmisliti inovativnu i kreativnu poslovnu ideju te započeti s poslovanjem poduzeća. Stabilizacija, rast i uspjeh pokazuje koliko je poduzeće uspjelo na tržištu te se stvara podjela rada. Dozrelost poslovanja je faza u kojoj je interes za proizvodima oslabio, te se poduzeće bori za opstanak na tržištu među konkurencijom. U zadnjoj fazi poduzeće bira ponovni početak ili nestajanje, samo što ako se odluči na ponovni početak mora krenuti s novom idejom i novim planom koji će pomoći u oporavku na tržištu.

## **5.4. Osnivanje obiteljskih poduzeća**

U svakom obiteljskom poslovanju prvi plan čine njegovi osnivači, utemeljitelji poduzeća, koji će najvjerojatnije u budućnosti to poduzeće prenijeti na svoje nasljednike. U literaturi se ističu dvije temeljne motivacije za ulazak u svijet poduzetništva (Filipašić, 2018):

- prva motivacija se temelji na želji da se postane vlasnikom vlastite tvrtke i prestane biti zaposlenikom drugoga te želji za neovisnošću i samostalnošću;
- druga motivacija se temelji na poduzetnikovoj želji da iskoristi ekonomsku stvarnost promjena i povoljnih poslovnih prilika te stekne bogatstvo za sebe i svoju obitelj.

Postoje situacije koje mogu poduzetničku obitelj potaknuti na donošenje odluke o pokretanju posla, a to su (Filipašić, 2018):

- neki članovi ostanu bez stalnog izvora prihoda,
- obitelj prepoznaje poželjnost poduzetničkog izazova,
- neki članovi obitelji steknu znanja koja im omogućuju otvaranje novog biznisa,

- kada uspije jedan član obitelji pa potakne i ostale članove da mu se pridruže,
- jedan ili više članova obitelji steknu veću količinu novca ili naslijede već uhodani biznis.

Osnivanje obiteljskog poduzeća nije toliko kompliciran put, ali je vrlo bitno imati dobru ideju koju će kupci ili klijenti prepoznati po kvaliteti na tržištu. Cilj svakog poduzeća koji tek kreće u vođenje poslovanja je opstati i postati prepoznatljivim na tržištu.

## 5.5. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

Obiteljski poslovni pothvati koji se realiziraju putem obrta, trgovačkih društava, zadruge i slično posebne su forme organiziranja poslovanja, s mnogobrojnim specifičnostima. Dobri među obiteljski odnosi temelj su uspjeha i preživljavanja svih poslova koje obitelji preuzimaju ili vode (Buble i Kružić, 2006).

Neke od najvažnijih prednosti obiteljskih poduzeća jesu (Škrtić i Mikić, 2011):

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno
- spremnost obitelji na odricanje za napredak poduzeća
- obiteljsko poduzeće omogućuje visoku transparentnost poslovanja glede prihoda, troškova, dobiti i raspodjele
- organizacija je jednostavnija i učinkovitija
- usmjerenje na dugi rok jer se u obitelji ostaje dugo ako ne i trajno.

Obiteljsko poduzeće može predstavljati „pravi raj“ i sigurnost za članove obitelji te neobiteljske članove koji su radno angažirani u poduzeću i tako svojim naporom, radom i energijom doprinose vlastitim, grupnim te društvenim koristima (Kružić, Bulog, 2012).

Usljed navedenog niza prednosti, poduzeća isto tako mogu postati izvor nerazrješivih obiteljskih konflikata, koji mogu postati smetnjom za realizaciju obiteljskih poslovnih ciljeva (Kružić, Bulog, 2012).

U osnovne nedostatke obiteljskog poduzetništva ubrajamo (Škrtić i Mikić, 2011):

- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa
- sukob između afiniteta djece i želja roditelja
- visoka rizičnost poslovanja

- specijaliziranost asortimana proizvoda ili usluga koji su predmet obiteljskog posla te izostanak alternativnih programa razvoja
- nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u obiteljski posao.

## 6. Analiza razvoja obiteljskog poduzetništva

U ovom poglavlju prvo će biti navedeni primjer obiteljskog poduzetništva u svijetu, gdje će se prikazati deset najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu s njihovim prometom u milijardama. Nakon toga biti će primjer pet najvećih europskih obiteljskih poduzeća. Ujedno će se i pisati o najuspješnijim obiteljskim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Na kraju će se iskazati provedeni dubinski intervjui s tri obiteljska poduzeća.

### 6.1. Obiteljsko poduzetništvo u svijetu

Obiteljska poduzeća predstavljaju vrlo bitan dio svakog gospodarstva, te isto tako i snagu globalne ekonomije, posebice u razvijenim zemljama koje imaju tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva (Antolović, 2017).

*„Između 250 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu njih 130 je iz SAD-a, 17 iz Francuske, 16 iz Njemačke, 11 iz Italije, 10 iz Meksika, 8 iz Španjolske. Kanada je zastupljena sa 7 obiteljskih poduzeća, a Japan i Švicarska sa po 5 obiteljskih biznisa. Belgija, Švedska i Turska zastupljene su sa po 4, a Brazil, Kina, Indija, Južna Koreja, Nizozemska i Velika Britanija sa po 3 obiteljska poduzeća.“* (The World's 250 Largest Family Business, (2004) Family Business Magazine, str. 7-39).

Tabela 1 : Najveća obiteljska poduzeća u svijetu

RB	NAZIV	DRŽAVA	PROMET U MILIJARDAMA \$	BROJ ZAPOSLENIH
1.	Wal-Mart Stores Inc.	SAD	421,9	2.100.000
2.	Ford Motor Co.	SAD	163,4	350.000
3.	Samsung	J. Koreja	98,7	175.000
4.	LG Group	J. Koreja	81,0	130.000
5.	Cargill Inc.	SAD	50,08	97.000
6.	Hyundai Motor	J. Koreja	40,01	50.000
7.	Koch Industries	SAD	40,0	11.000



8.	Motorola	SAD	26,7	97.000
9.	Beachtel Group	SAD	11,6	47.000
10.	Pilgrim"s Pride Corp.	SAD	6,88	42.300

(Izvor: The World"s 250 Largest Family Business, (2004) Family Business Magazine)

Vidljivo je kako prvo mjesto za najveće obiteljsko poduzeće u svijetu nosi Wal-Mart Stores Inc, sa sjedištem u SAD-u, s prometom od 421,9 milijardi \$ i s 2.1000.000 zaposlenika. Ostalih devet poduzeća je vidljivo u tablici.

*„Najveće obiteljsko poduzeće na svijetu je američki Walmart, koji zapošljava 2,3 milijuna ljudi. Najveće obiteljsko poduzeće u stopostotnom privatnom vlasništvu njemačka je Schwarz Grupa, koja je vlasnik trgovačkih lanaca Lidl i Kaufland. Među 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu, čak 16 % su njemačke korporacije, stoga i ne čudi da je bivša kancelarka Angela Merkel bila redovita govornica na godišnjim konferencijama o obiteljskim poduzećima njemačke Zaklade za obiteljska poduzeća.“* (Glas Slavonije, bez dat.).

## 6.2. Obiteljsko poduzetništvo u državama članica EU

Obiteljska poduzeća u Europi donose mnogobrojne koristi društvenom ekonomskom razvoju država u kojima djeluju i iskazuju brojne značajne osobine koje se iskazuju na sljedeći način (Kružić, Bulog, 2012):

- obiteljska poduzeća zapošljavaju više od 70% radnika i iskazuju vrlo visoko učešće u ekonomskim outputima zemalja članica EU,
- sektor obiteljskih poduzeća koji postaje sve snažniji, daje glavni doprinos rastu ekonomije u cjelini
- obiteljska poduzeća više tendiraju ka radno-intenzivnima, a manje ka kapitalno-intenzivnim djelatnostima,
- postižu inovacije s relativno nižim troškovima – crpeći interne resurse kapitala ili reinvestirane dobiti,
- posjeduju snažnu poslovnu etiku,
- obiteljska poduzeća njeguju i unapređuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini.

„ Oko 80% svih start up-ova u Europskoj uniji financirano je obiteljskim kapitalom. Isto tako, u EU oko 76% obiteljskih poduzeća ima direktore izvana, dok u Hrvatskoj samo 22%. Tematika obiteljskih poduzeća općenito je premalo prisutna u Hrvatskoj, pridodaje im se premalo pažnje, a to su uglavnom poduzeća koja su fokusirana na dugoročno poslovanje i uspjeh, te svoje napore ulažu u razvoj i u teškim vremenima“ (Telegram.hr, bez dat.).

Tabela 2: Najveća europska obiteljska poduzeća

RB	NAZIV PODUZEĆA	DRŽAVA	OBITELJ	DJELATNOST PODUZEĆA	% U OB. VLASNIŠTVU	PROMET U MILRD. EUR
1.	Volkswagen	Njemačka	Porche	Autoindustrija	32,20	159,34
2.	Fiat	Italija	Agnelli	Autoindustrija	30,00	83,86
3.	Arcelormittal	Luxembourg	Mittal	Čeličane	40,83	71,85
4.	BMW	Njemačka	Quandt	Autoindustrija	46,70	68,82
5.	Metro Group	Njemačka	Haniel/ Schmidt	Veleprodaja	50,01	66,70

(Izvor: Top 100 Family Business in Europe, Campden FB, 29. May 2012.)

### 6.3. Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj definicija obiteljskog poduzeća nije službeno određena pa tako ne omogućuje identifikaciju, a isto tako ni praćenje utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo. Postojeći zakoni koji reguliraju poslovne subjekte, također ne sadrže definiciju obiteljskog poduzeća. Državni zavod za statistiku, FINA prikazuje trenutnu statističku sliku ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj, koja nema mogućnost razlikovanja drugih pravnik oblika od obiteljskih poduzeća (Cepor.hr, bez dat.).

„Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović). Pretpostavlja se da 50 % zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem“ (Cepor.hr, bez dat.).

*„ U Hrvatskoj je, poput Finske i drugih zemalja koje su svjesne značaja obiteljskih poduzeća u gospodarstvu zemlje poduzele određene korake, potrebno usmjeriti pažnju svih zainteresiranih strana na stvaranje preduvjeta za osiguranje kontinuiteta poslovanja poduzeća koja su u obiteljskom vlasništvu. Tranzicija vlasništva i upravljanja nad obiteljskim poduzećima ne smije ugroziti kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti jer se na taj način dovodi u pitanje zaposlenost i gospodarstvo te stabilnost pojedinih regija, pošto obiteljska poduzeća zbog svog pretežito lokalnog regionalnog karaktera često predstavljaju pokretač regionalnog gospodarskog razvoja “ (Cepor.hr, bez dat.).*

## **6.4. Predstavljanje triju obiteljskih poduzeća kroz dubinski intervju**

- **1. INTERVJU**

**Godina i područje osnivanja:** 2008., Maruševac

**Djelatnost:** proizvodnja ostalih proizvoda od betona, cementa i gipsa

- izrada ograda s betonskim stupovima s uslugom postavljanja
- izrada različitih pečenjara, te raznih vrtnih ukrasa od betona
- izrada i postavljanje dekorativnog kamena

1. Jeste li poduzeće osnovali, kupili ili naslijedili?

*Poduzeće sam naslijedio od oca.*

2. Objasnite povijest Vašeg poduzeća.

*Naš obrt je osnovan 2008. godine, a otac ga je prepisao na mene 2019. godine. Sve je krenulo od ideje da otac kupi kalup za jedan betonski stupić kako bi sebi napravio ogradu. Kad su ljudi vidjeli kako super izgleda, počeli su se raspitivati te je ubrzo počeo raditi i za druge. Zapravo je sve krenulo od jednog malog, običnog stupića do današnjeg dana, kada brojimo oko 800 modela raznih figura, ograda i ostalih proizvoda. Svoje poslovanje smo na početku radili unutar Varaždinske županije, no sada se to područje poslovanja proširilo i na ostale županije unutar Republike Hrvatske.*

3. Što Vas je motiviralo na preuzimanje poslovanja od oca?

*Otac je htio osigurati našu budućnost, a ja sam interes za izradom raznih betonskih proizvoda već počeo pokazivati kroz školovanje. U konačnici, najviše me motivirao rad i trud mog oca, tako da sam ja samo nastavio gdje je on stao.*

4. Koje ste sve načine financiranja koristili do sada?

*Koristili smo samo vlastita sredstva.*

5. Koliko novaca je bilo potrebno za pokretanje i nasljeđivanje posla?

*Kako je to obiteljski posao, nisu bili potrebni neki veći izdaci, osim onih za plaćanje materijala. Za kupnja transportnih vozila i strojeva za utovar je uloženo svega oko 300.000 kuna.*

6. Zašto sebe smatrate uspješnim poduzetnikom, koje su Vaše kvalitete?

*Činjenica da sam u ovom poslu „od malena“, pa stoga i sve što radim, radim sa srcem i voljom prema poslu. Smatram se uspješnim jer je takva kvaliteta samim time neusporediva s drugima, odnosno konkurencijom.*

7. Na koji način se informirate o situaciji na tržištu?

*U većini slučajeva preko raznih internet stranica, koje pružaju takve informacije, ali i preko raznih društvenih mreža. U današnje vrijeme je puno izvora informacija pa je sve puno lakše.*

8. Jeste li identificirali svoju konkurenciju? Kako im se suprotstavljate na tržištu?

*Naravno. Suprotstavljam se tako da se svake zime opremljujemo novim proizvodima, koje stavljamo na tržište već u rano proljeće.*

9. Da li bi prepustili upravljanje obiteljskim poduzećem nekome tko nije član obitelji?

*Da, svakako bi prepustio upravljanje nekome tko ije član obitelji.*

10. Na koji način pronalazite nove zaposlenike? Imate li probleme u zapošljavanju novog kadra?

*Ja nemam problema s time, jer ovaj posao rade samo članovi uže obitelji.*

11. Da li koristite stručnu pomoć za savjetovanje o poslovanju?

*Dosad nije bilo potrebe za tim, jer nam i ovako poslovanje raste.*

12. Što smatrate najvećom prednosti u obiteljskom poslovanju?

*Jedna od najvećih prednosti uvijek mora biti da se svi jednako trudimo kako bi posao na kraju bio izvršen profesionalno.*

13. Što smatrate najvećim nedostatkom u obiteljskom poslovanju?

*Ovdje bi naveo, kao i većina obiteljskih poduzetnika, premalo zajedničkog vremena s obitelji, te mješanje poslovnog i privatnog života.*

14. Želite li još nešto dodati za kraj?

*Uvijek uživajte u onom što radite i posvetite se tome koliko najviše možete jer trud se na kraju krajeva uvijek isplati.*

## • 2. INTERVJU

**Godina i područje osnivanja:** 2010., Koprivnica

**Djelatnost:** ugostiteljstvo, trgovina i usluge

- usluživanje hrane u restoranu

- dostava hrane na adresu

1. Jeste li poduzeće osnovali, kupili ili naslijedili?

*Poduzeće smo sami osnovali 2010. godine.*

2. Objasnite povijest Vašeg poduzeća.

*Naše poduzeće je osnovano 2010. godine kad smo se vratili iz Njemačke, te smo odlučili uštedjeni novac uložiti u poduzeće. Najviše zbog stalnog zaposlenja i prihoda. Uz predan rad, naših zaposlenika, ali i nas, uspješno poslujemo već 12 godina. Prepoznatljivi smo u našoj sredini kao objekt s kvalitetnom ugostiteljskom ponudom s prihvatljivim cijenama.*

3. Što Vas je motiviralo na osnivanje/kupnju poduzeća?

*Za osnivanje poduzeća, glavna motivacija je bila samostalnost u poslu i stalan radni odnos sa prihodima.*

4. Koje ste sve načine financiranja koristili do sada?

*Do sada smo koristili najviše vlastita sredstva, ali i kredite te nekoliko državnih poticaja.*

5. Koliko novaca je bilo potrebno za pokretanje posla?

*Za pokretanje posla bilo je potrebno oko 250 do 300 tisuća kuna. Taj iznos je bio potreban za kupnju ugostiteljske opreme i opremanje samog objekta u najmu.*

6. Zašto sebe smatrate uspješnim poduzetnikom, koje su Vaše kvalitete?

*Smatram se uspješnom poduzetnicom jer uspješno poslujemo već 12 godina, te smo uspjeli održati poslovanje unatoč stalnim poreznim, ali i zakonskim promjenama i pandemiji. Naše kvalitete su predanost poslu i upornost, a isto tako i poštivanje zakonskih okvira poslovanje te primjena propisa o radnim odnosima.*

7. Na koji način se informirate o situaciji na tržištu?

*Najviše iz medija, društvenih mreža i vlastitih izvora.*

8. Jeste li identificirali svoju konkurenciju? Kako im se suprotstavljate na tržištu?

*Naša konkurencija su također drugi ugostiteljski objekti koji pružaju posluživanje hrane i pića. Način na koji im se suprotstavljamo je vidljiva kroz kvalitetu proizvoda i realnih cijena.*

9. Da li bi prepustili upravljanje obiteljskim poduzećem nekome tko nije član obitelji?

*Ne.*

10. Na koji način pronalazite nove zaposlenike? Imate li problema u zapošljavanju novog kadra?

*Putem objava na Zavodu za zapošljavanje te preko društvenih mreža. Da, u zadnje vrijeme je jako teško naći kvalitetne zaposlenike, ali do sad nismo imali većih problema oko pronalazaka novih zaposlenika.*

11. Da li koristite stručnu pomoć za savjetovanje o poslovanju?

*Povremeno koristimo, što nije često.*

12. Što smatrate najvećom prednosti u obiteljskom poslovanju?

*Najveća prednost koju bi izdvojila je međusobno povjerenje i kvalitetno obavljanje određenog posla.*

13. Što smatrate najvećim nedostatkom u obiteljskom poslovanju?

*Najveći nedostatak koji bi izdvojila je premalo zajedničkog privatnog vremena, odnosno premalo vremena provedenog sa obitelji.*

14. Želite li još nešto dodati za kraj?

*Najveći naglasak bih stavila na to da je teško naći ravnotežu između posla i obitelji. Nekad je možda bolje ne mješati to dvoje.*

- **3. INTERVJU**

**Godina i područje osnivanja:** 2009., Ivanec

**Djelatnost:** frizerske usluge

1. Jeste li poduzeće osnovali, kupili ili naslijedili?

*Poduzeće sam osnovala 2009. godine.*

2. Objasnite povijest Vašeg poduzeća.

*Pa sve je krenulo nakon 4 godine rada i iskustva u struci. Kako sam imala već veliki krug klijenata, odlučila sam otvoriti vlastiti obrt. Na početku sam radila sama kroz dvije smjene, a nakon toga sam zaposlila i jednu radnicu. Kroz sve godine do sad izmijenilo se nešto radnica i učenica te su se i proširile neke usluge, kao što je uređenje noktiju te usluga šminkanja.*

3. Što Vas je motiviralo na osnivanje poduzeća?

*U velikoj mjeri me motivirala želja, ali i izazov za vlastitim poslom. Svidjela mi se ideja kako bi mogla biti sama sebi šef, ali i radno vrijeme koje mogu prilagoditi sebi kako mi odgovara.*

4. Koje ste sve načine financiranja koristili do sada?

*Do sada su to bila samo vlastita sredstva, jer potrebe za kreditima nije bilo. Posao raste iz godine u godinu, te me to još više motivira.*

5. Koliko novaca je bilo potrebno za pokretanje posla?

*Oko 70 000 kuna na sva potrebna sredstva za rad, te za opremanje prostora. Prostor nije u mojem vlasništvu pa tako i dalje plaćam svaki mjesec najamninu.*

6. Zašto sebe smatrate uspješnim poduzetnikom, koje su Vaše kvalitete?

*Činjenica da sam aktivna već 13 godina vjerojatno i govori ponešto, pa se nakon toliko uspješnih godina i mogu smatrati uspješnom poduzetnicom. Mislim da je najveća kvaliteta koju imam predanost poslu, ali i želja za stalnim usavršavanjem sudjelovanjem na raznim edukacijama.*

7. Na koji način se informirate o situaciji na tržištu?

*Najviše preko društvenih mreža, a nakon toga internetskih stranica i raznih vijesti.*

8. Jeste li identificirali svoju konkurenciju? Kako im se suprotstavljate na tržištu?

*Naravno, moja konkurencija su također obrti koji pružaju frizerske usluge kao i ja. Suprotstavljam se tako da pružam usluge koje su u velikoj mjeri kvalitetne, odrađene u dogovorenom vremenu, a cjenovno prihvatljive. Pratim redovito najnovije trendove, kako bi klijentima pružala najbolje usluge. S konkurencijom nemam problema jer mi se klijenti uvijek vraćaju, a sa sobom uvijek dovode nove i to je odraz moje kvalitete.*

9. Da li bi prepustili upravljanje obiteljskim poduzećem nekome tko nije član obitelji?

*Da, naravno.*

10. Na koji način pronalazite nove zaposlenike? Imate li problema u zapošljavanju novog kadra?

*Pronalazim ih preko objava na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, ali isto tako i preko društvenih mreža. Do sad nisam imala problema sa pronalaskom zaposlenika, pa se nadam da neću ni u budućnosti.*

11. Da li koristite stručnu pomoć za savjetovanje u poslu?

*Koristila sam prije, kada je posao bio na početku. Sada mi više nije potrebno jer sam vrlo zadovoljna svojim poslovanjem.*

12. Što smatrate najvećom prednosti u obiteljskom poslovanju?

*Pa mislim da dominira fleksibilnost, tu mislim na raspoređivanje radnog vremena kako mi odgovara. Ovdje bi spomenula i prednost vlastitog prihoda, koji je također vrlo bitan.*

13. Što smatrate najvećim nedostatkom u obiteljskom poslovanju?

*Najveći nedostatak koji bi izdvojila je situacija kada bi posao doživio ekonomski kraj ili bi nosio neprofitabilnost, ali isto tako i miješanje privatnog i poslovnog života.*

14. Želite li još nešto dodati za kraj?

*Uživajte u onome što radite, zacrtajte cilj koji želite postići i samo nebo je granica. Zapamtite da većinu važnih stvari su napravili upravo oni ljudi koji nisu odustajali kada se činilo da uopće nema nade.*

Temeljem dubinskog intervjua dokazane su teoretski iznesene prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva. Na temelju odgovora ispitanika vidimo da koriste stručnu pomoć, te znaju kome se obratiti za pomoć u poslovanju. Svi ispitanici smatraju sebe uspješnim poduzetnikom, što je po njihovom mišljenju temeljeno na trudu, kvaliteti i upornosti. Kroz odgovore možemo ustanoviti da je najveći nedostatak u obiteljskom poslovanju



neprofitabilnost i miješanje privatnog i poslovnog života, kao i nedostatak kvalitetnog vremena provedenog s obitelji.

## 7. Rezultati istraživanja o sklonosti pojedinaca prema obiteljskom poduzetništvu

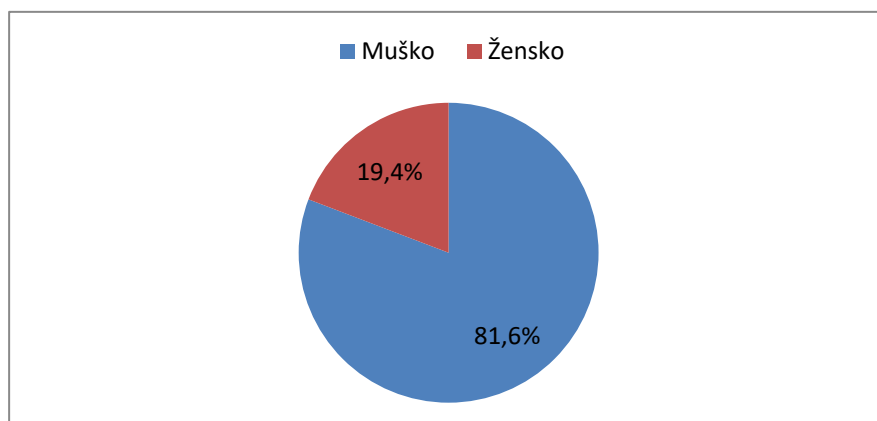
U okviru istraživanja provedena je anketa. Anketa je provedena na 93 ispitanika. Ispitanici su ženske i muške osobe koje borave na području Republike Hrvatske. Anketa se provodila od 08. ožujka 2022. godine do 03. svibnja 2022. godine te je dostupna na: <https://forms.gle/fFkU2QqSem6DndXy6>.

### 7.1. Metodologija istraživanja

U ovom poglavlju detaljno će se objasniti rezultati istraživanja temeljem anketnog upitnika. Anketa se sastoji od 12 pitanja, od kojih su 10 pitanja jednostrukog odgovora, a 2 pitanja obuhvaćaju mišljenja ispitanika za pojedine tvrdnje kroz ocjenjivanje na skali od 1 do 5 (ocjena 1 predstavlja najmanje slaganje s tvrdnjom, dok ocjena 5 najveće slaganje. Pitanja su sljedeća: „ Spol? “, „ Dob? “, „Mjesto stanovanja? “, „ Radni status? “, „ Imate li u obitelj poduzetnike? “, „ Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio DA, molim Vas navedite naziv djelatnosti! “, „Na skali od 1 do 5 zaokružite stupanj Vašeg slaganja sa određenom tvrdnjom. “, „Gdje ste najviše saznali o poduzetništvu? “, „Što Vi smatrate kao prednosti obiteljskog poduzetništva? “, „Što Vi smatrate kao nedostatke obiteljskog poduzetništva? “, „Ako bi u budućnosti pokrenuli vlastiti posao molimo Vas odaberite granu u koju spada Vaša djelatnost. “.

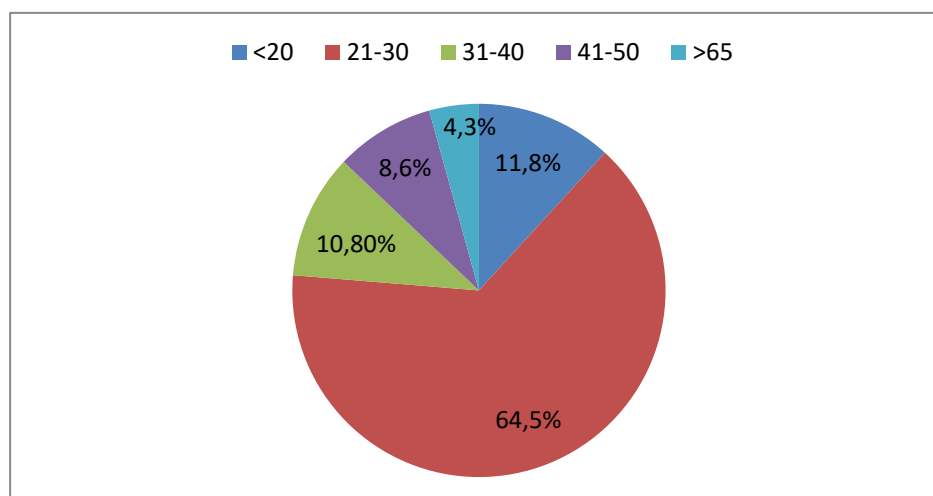
### 7.2. Rezultati istraživanja

U nastavku su prikazani rezultati provedene ankete.



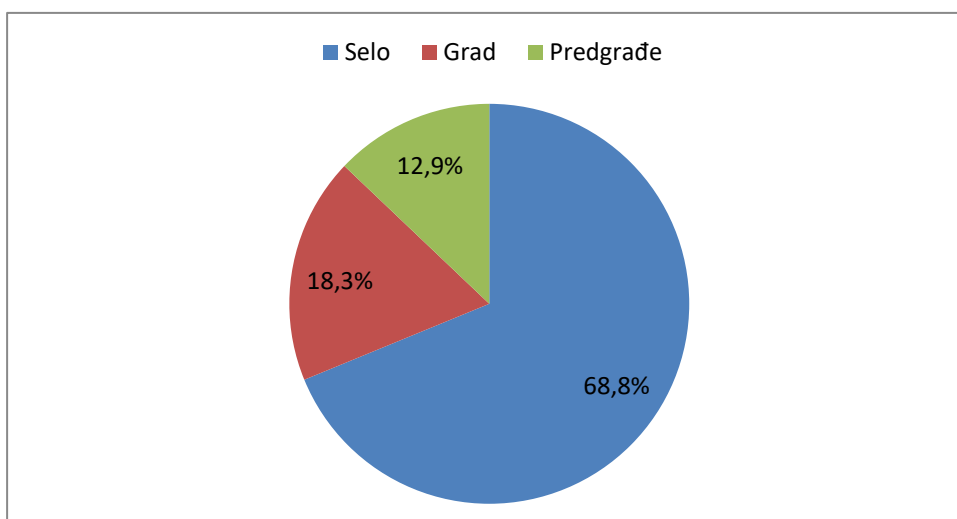
Graf 1: Spol (Izvor: vlastita izrada)

Iz grafikona je vidljivo kako je 81,6% ispitanika, točnije 75 ispitanika žene. Dok su 18 ispitanika što u postotku iznosi 19,4%, muškarci.



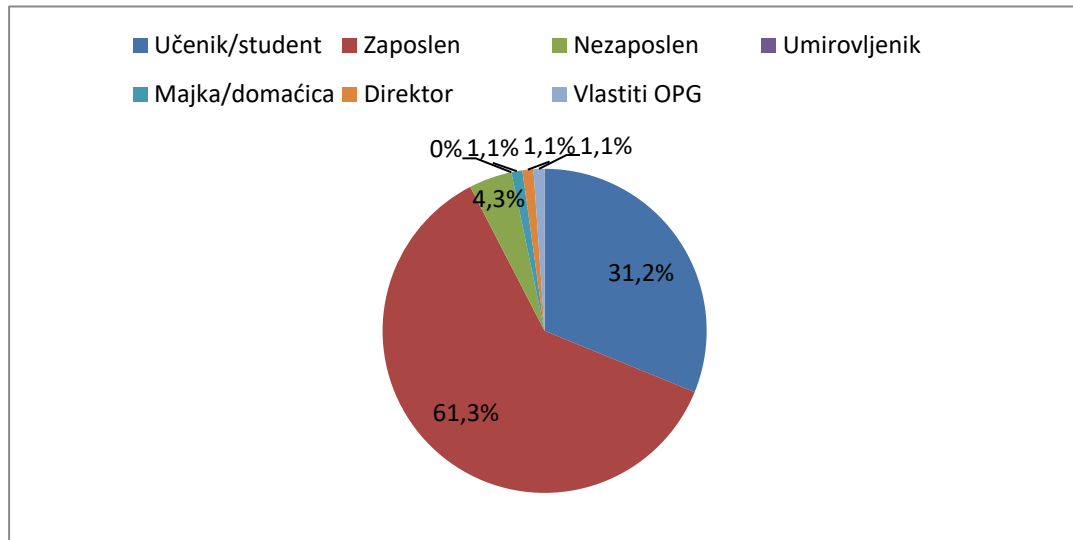
Graf 2: Dob (Izvor: vlastita izrada)

Vidljivo je kako je u anketi sudjelovalo najviše ispitanika koji su u dobi od 21-30 godina i to 64,5% što iznosi 60 ispitanika. 11 ispitanika je bilo u dobi manjoj od 20 godina što iznosi 11,8%. U dobi od 31-40 godina sudjelovalo je 10,80% ispitanika, odnosno 10 ispitanika. U dobi od 41-50 godina sudjelovalo je svega 8 ispitanika, što iznosi 8,6%. Najmanji postotak od 4,3% odnosno 4 ispitanika je bilo u dobi od 41-50 godina. U dobi većoj od 65 godina nije bilo ispitanika.



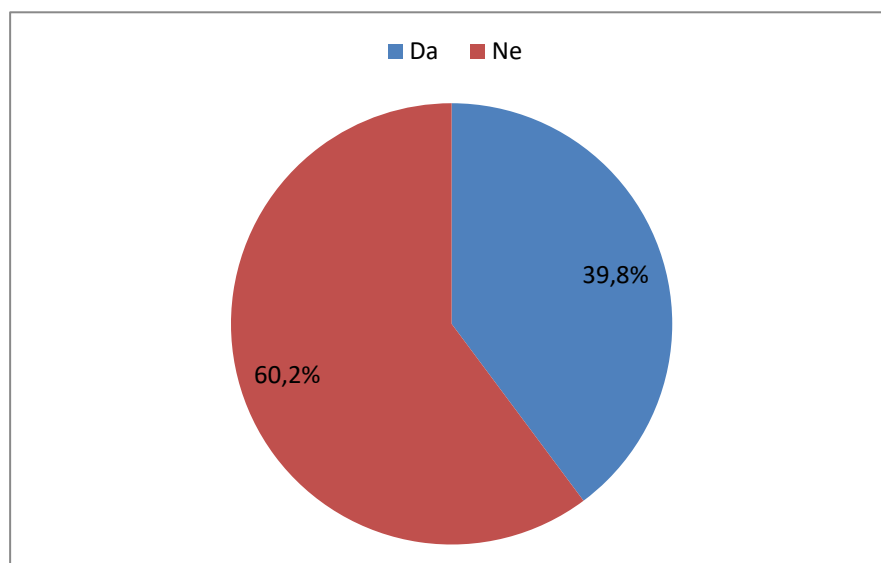
Graf 3: Mjesto stanovanja (Izvor: vlastita izrada)

Iz grafikona je vidljivo kako najviši postotak od 68,8% zauzimaju ispitanici koji dolaze iz sela, odnosno njih 64. Iz grada dolazi 17 ispitanika što je 18,3%. Najmanje ispitanika dolazi iz predgrađa, njih 12 što u postotku iznosi 12,9%.



Graf 4: Radni status (Izvor: vlastita izrada)

Iz grafikona je vidljivo kako je najviše ispitanika zaposleno, odnosno 61,3% ili 57 ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 29 učenika/studenta što iznosi 31,2%. Bilo je 4 nezaposlenih ispitanika koji su riješili anketu, što iznosi 4,3%. Za opciju direktor, majka/domaćica i vlastiti OPG sudjelovala je po 1 osoba u svakom, što iznosi 1,1%. U istraživanju nije sudjelovao niti jedan umirovljenik.



Graf 5: Imate li u obitelji poduzetnike? (Izvor: vlastita izrada)

Vidljivo je kako je od ukupnih 93 ispitanika, njih 56 je odgovorilo kako nema u obitelji poduzetnike što u postotku iznosi 39,8%. Dok je njih 37, odnosno 39,8% odgovorilo kako ima poduzetnike u obitelji.

Na pitanje: „**Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio DA, molim Vas navedite naziv djelatnosti.**“ najviše ispitanika, njih 4 je odgovorilo građevinarstvo, te 3 osobe su odgovorile knjigovodstvo i 2 ugostiteljstvo. Dok je po 1 ispitanik odgovorio s: automehatroničar, autoškola, autoprijevoznik, betonska galanterija, cestovni prijevoz robe i iskopi, elektromontaža, keramičar, knjigovodstvo, međunarodni prijevoz, obrt za frizerske usluge, plin i centralno grijanje, poljoprivreda, prehrambena industrija, te prerađivačka industrija.

Na sljedeće pitanje: „**Na skali od 1 do 5 zaokružite stupanj Vašeg slaganja sa određenom tvrdnjom.**“ se tražilo od ispitanika da odaberu ocjenu od 1 do 5. U nastavku će biti opisane tvrdnje:

1) Pokretanje vlastitog posla mi zvuči primamljivo.

Ovdje su 2 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno pokretanje posla im nimalo ne zvuči primamljivo, 6 ispitanika je dalo ocjenu 2, 14 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 24 ih je pridružilo ocjenu 4, te 47 ispitanika se složilo s tim da im pokretanje vlastitog posla zvuči primamljivo i pridružilo ocjenu 5. Možemo zaključiti kako je ipak više onih kojima pokretanje posla zvuči primamljivo.

2) Više volim rješavati komplicirane zadatke nego one jednostavnije.

Ovdje su 6 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno ne vole se upuštati u rješavanje kompliciranih zadataka već se oslanjaju na one jednostavnije, 13 ispitanika je dalo ocjenu 2, 25 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 29 ih je pridružilo ocjenu 4, te 20 ispitanika ipak voli više rješavati komplicirane zadatke nego one jednostavnije. Možemo zaključiti kako je zapravo malen broj onih koji se ne upuštaju u izazove, odnosno rješavanje složenijih zadataka.

3) Općenito smatram da je obiteljsko poduzetništvo dobar koncept poduzetništva.

Ovdje je 1 ispitanik odabrao ocjenu 1, odnosno on ne smatra da je obiteljsko poduzetništvo dobar koncept poduzetništva, 2 ispitanika je dalo ocjenu 2, 16 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 35 ih je pridružilo ocjenu 4, te 29 ispitanika smatra da je obiteljsko poduzetništvo u potpunosti dobar koncept poduzetništva. Iz toga možemo zaključiti kako većina ispitanika smatra da je obiteljsko poduzetništvo zapravo dobar koncept poduzetništva.

4) Radije bih bio/la svoj šef nego radio/la za drugog poslodavca.

Ovdje su 5 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno ideja da budu sami svoj šef nimalo im se ne sviđa. 4 ispitanika je dalo ocjenu 2, 16 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 25 ih je pridružilo ocjenu 4, te 43 ispitanika bi ipak radije imali svoje poduzeće i bili glavni. Možemo zaključiti kako bi većina ispitanika radila za sebe nego za drugog poslodavca.

5) Spreman/na sam preuzimati visoke rizike kako bi ostvario/la visoke rezultate.

Ovdje su 3 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno nisu spremni preuzeti visoki rizik kako bi ostvarili i visoke rezultate, 9 ispitanika je dalo ocjenu 2 što znači da ni oni nisu spremni preuzeti veliki rizik, 21 ispitanik je pridružio ocjenu 3, 36 ih je pridružilo ocjenu 4, te 24 ispitanika se složilo da bi preuzeli visoki rizik kako bi ostvarili i visoke rezultate. Možemo zaključiti kako i ovdje ipak prevladava ocjena 4 i 5, što znači da je ipak više onih koji su spremni preuzeti visoke rizike kako bi svoje poslovanje doveli do maksimuma.

6) Previše je novih poduzeća pa nisam ni razmišljao/la o pokretanju istog.

Ovdje su 18 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno misle da nema previše poduzeća pa su ipak razmišljali o pokretanju istog, 24 ispitanika je dalo ocjenu 2, 27 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 13 ih je pridružilo ocjenu 4, te 11 ispitanika misli da je previše novih poduzeća. Iz navedenog možemo zaključiti kako više ispitanika misli da nema previše novih poduzeća i da su razmišljali o pokretanju posla.

7) Izbjegavam situacije koje su složenije.

Ovdje su 22 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno ne izbjegavaju složenije situacije već im se suprotstavljaju, 26 ispitanika je dalo ocjenu 2, 28 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 13 ih je pridružilo ocjenu 4, te 4 ispitanika su odlučila da izbjegavaju situacije koje su složenije. Možemo zaključiti kako je ipak veći broj onih koji se složenijim situacijama prilagođavaju te ih uspijevaju riješiti na najbolji način, a tek je mali dio onih ispitanika koji ih izbjegavaju.

8) Moj cilj je postati uspješan/na poduzetnik/ca.

Ovdje su 11 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno nisu zainteresirani da postanu uspješnim poduzetnikom, 17 ispitanika je dalo ocjenu 2, 19 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 17 ih je pridružilo ocjenu 4, te 29 ispitanika žele postati uspješnim poduzetnikom. Možemo zaključiti kako opet prevladavaju ispitanici koji imaju cilj i žele postati uspješnim poduzetnikom.

9) Ne vjerujem da ću ikada osnovati vlastito poduzeće.

Ovdje su 34 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno vjeruju da će možda osnovati vlastito poduzeće, 22 ispitanika je dalo ocjenu 2, 18 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 9 ih je pridružilo ocjenu 4, te 10 ispitanika ne vjeruje da će ikada osnovati svoje poduzeće. Iz navedenog se može zaključiti kako je puno više ispitanika koji ipak vjeruju da će osnovati svoje poduzeće i biti uspješni u tome, a tek mali dio ispitanika ne vjeruje u isto.

10) Državni zakoni su skloni poduzetnicima u našoj državi.

Ovdje su 21 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno misle da državni zakoni nisu nimalo skloni poduzetnicima u našoj državi, 23 ispitanika je dalo ocjenu 2, 41 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 5 ih je pridružilo ocjenu 4, te 3 ispitanika misle da su državni zakoni skloni poduzetnicima. Najviše je onih koji su na sredini, koji misle da su skloni, ali i da nisu, odnosno ne mogu se odlučiti.

11) Izbjegavam sve probleme koji zahtijevaju nešto veći napor u rješavanju.

Ovdje su 32 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno nikada ne izbjegavaju probleme koji zahtijevaju nešto veći napor u rješavanju, 26 ispitanika je dalo ocjenu 2, 25 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 7 ih je pridružilo ocjenu 4, te 3 ispitanika je potvrdilo kako uvijek izbjegavaju probleme koji zahtijevaju veći napor u rješavanju.

12) Kad si nešto isplaniram uvijek to i ostvarim.

Ovdje su 2 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno kad si nešto isplaniraju u većini slučajeva to ne ostvare, 8 ispitanika je dalo ocjenu 2, 25 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 34 ih je pridružilo ocjenu 4, te 24 ispitanika je potvrdilo kako uvijek ostvare ono što si isplaniraju.

Na pitanje: „**Gdje ste najviše saznali o poduzetništvu?**“, ispitanici su dali brojne odgovore, neki od njih su: škola, internet, fakultet, od raznih poduzetnika, istraživanjem, roditelja, na poslu, kroz medije te na TV-u. Najviše ispitanika je odgovorilo kako su najviše o poduzetništvu saznali u školi te preko interneta.

Na pitanje: „**Što Vi smatrate kao prednosti obiteljskog poduzetništva?**“, ispitanici su pisali različite prednosti, a neke od njih su: sam svoj šef, fleksibilno radno vrijeme, zajedništvo, mogućnost rada članova obitelji, povjerenje i sloga, veća zarada, ostavljanje nasljedstva, uspješno poslovanje te lakša organizacija posla i financija. Prednost koja se najviše ponavljala u anketi je rad za sebe, a ne za druge.

Kako postoje prednosti, tako postoje i nedostaci obiteljskog poduzetništva. Na pitanje: „**Što Vi smatrate kao nedostatke obiteljskog poduzetništva?**“, ispitanici su odgovorili: manjak vremena, neizvjesnost, nedostatak slobodnog vremena, svađe u obitelji, veliki rizik propadanja poduzeća, velika odgovornost i rizik, konkurencija na tržištu, nepravedna

raspodjela dobiti te problem težeg prilagođavanja promjenama. Najučestaliji nedostaci koji su ispitanici naveli su velika odgovornost i nedovoljno vremena provedenog s obitelji.

Na pitanje: „**Ako bi u budućnosti pokrenuli vlastiti posao molimo Vas odaberite granu u koju spada Vaša djelatnost.**“ najviše je ispitanika odgovorilo kako bi pokrenuli posao u grani Trgovina na veliko i malo, u prosjeku 15%, zatim nešto manje ispitanika se odlučilo na granu Rudarstva i vađenja od 12%. Poljoprivredu, ribarstvo i šumarstvo je također odabralo nešto više od 10% ispitanika. Dok je na ostale raspoređen po 1 ili 2 ispitanika.

Na sljedeće pitanje: „**Na skali 1 do 5 zaokružite razinu Vašeg slaganja sa tvrdnjom.**“ se tražilo od ispitanika da odaberu ocjenu od 1 do 5. U nastavku će biti opisane tvrdnje:

1) Koliko Vam je važno biti plaćen po učinku?

Ovdje su 2 ispitanika odabrala ocjenu 1, odnosno nije im nimalo važno biti plaćen po učinku, 4 ispitanika je dalo ocjenu 2, 14 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 27 ih je pridružilo ocjenu 4, te 50 ispitanika je potvrdilo kako im je bitno biti plaćen po učinku. Može se zaključiti kako većina ispitanika želi biti plaćena po učinku te im je to vrlo bitno.

2) Koliko Vam je važno zarađivati poveći iznos novca?

Ovdje nijedan ispitanik nije odabrao ocjenu 1, odnosno nema osobe kojoj nije bitno zarađivati poveći iznos novca, 2 ispitanika je dalo ocjenu 2, 13 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 35 ih je pridružilo ocjenu 4, te 43 ispitanika potvrđuje kako je važno zarađivati veći iznos novca.

3) Koliko Vam je važno raditi nešto s voljom, a ne zato što morate?

Ovdje također nema ispitanika koji su odabrali ocjenu 1, odnosno vrlo bitno je raditi nešto s voljom, a ne zato što moramo, 3 ispitanika je dalo ocjenu 2, 4 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 16 ih je pridružilo ocjenu 4, te 70 ispitanika tvrdi kako je puno bolje raditi nešto s voljom.

4) Koliko Vam je važno okruženje u kojem radite?

Ovdje nema ispitanika koji odabrali ocjenu 1, odnosno svima je vrlo bitno okruženje u kojem se radi, 1 ispitanik je dao ocjenu 2, 8 ispitanika je pridružilo ocjenu 3, 19 ih je pridružilo ocjenu 4, te 65 ispitanika okruženje u kojem se radi, smatra vrlo važnim za poslovanje.

5) Koliko su Vam važna ponašanja između ostalih zaposlenika?

Ovdje nitko od ispitanika nije odabrao ocjenu 1, odnosno nema osobe kojoj nije važno ponašanje među zaposlenika, 1 ispitanika je dalo ocjenu 2, 8 ispitanika je pridružilo ocjenu 3,



21 ih je pridružilo ocjenu 4, te 63 ispitanika smatra da je ponašanje u poslovanju bitno između zaposlenika.

## 8. Zaključak

Obiteljsko poduzetništvo je vrsta poduzetništva koje osniva jedan član koji ima ideju te može zaposliti i ostale članove obitelji, obuhvaća i primjenu uredskog poslovanja kako bi poduzeće normalno poslovalo. Uredsko poslovanje stavlja obiteljsko poduzetništvo na višu razinu te poduzeću nosi niz prednosti, kao što je biti bolji od konkurencije. No, osim prednosti uredsko poslovanje može imati i nedostatke na koje je zaista potrebno pripaziti naročito kod osnivanja te vođenja obiteljskog poduzeća.

U Hrvatskoj je obiteljsko poduzetništvo veliki potencijal za daljnji ekonomski i gospodarski napredak jer veliki postotak nezaposlenosti i ekonomske neefikasnosti u Hrvatskoj. Obiteljsko bi poduzetništvo u budućnosti trebalo pozitivno utjecati na porast zaposlenosti te povećati konkurenciju na određenim tržištima.

Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije je jako raširena u obiteljskim poduzećima jer olakšava poslovanje, ali i podiže kvalitetu poslovanja. Također smanjuju se troškovi, poslovanje teče brže i mnogo jednostavnije.

Kako se iz dana u dan mijenja tehnologija tako se mijenja i poslovanje. Obiteljska poduzeća moraju biti spremna prihvatiti promjene koje uredsko poslovanje donosi te svoje zaposlenike dodatno usavršavati kako bi mogli svladati sve zadatke i procese u poslovanju. Sva obiteljska poduzeća koja se još uvijek drže tradicionalnog poslovanja će morati u budućnosti prijeći na moderno uredsko poslovanje, ali ne samo zbog sebe već i suradnje sa svojim poslovnim partnerima.

Na temelju provedene ankete se može zaključiti kako poduzetnički duh u ljudima raste te kako bi se u bližoj budućnosti mogle stvoriti šanse za poduzimanje poslovnih pothvata. Vrlo je važno da se radi na razvoju i unapređenju poduzetništva i to preko mladih koji predstavljaju budućnost Hrvatske.

Unatoč svim poteškoćama na koje mladi poduzetnici nailaze, ipak vidimo da se takvi pokušaji cijene. Iz primjera intervjua triju poduzeća se može vidjeti kako se za poslovni uspjeh ipak isplati ulagati u poduzetnički pothvat. Na samom početku poslovanja vrlo je važna motivacija i upornost poduzetnika te strpljenje i spremnost na one lake, ali i teže izazove koji se mogu naći na putu k cilju. Bilo bi dobro kada bi država malo više bila na strani obiteljskog poduzetništva, jer ispitanici kako vidimo iz provedenog istraživanja nisu zadovoljni. Svi mladi poduzetnici koji su krenuli u poslovanje trebali bi biti uporni i ustrajni u ostvarivanju svojih ciljeva, ali i ciljeva poduzeća.

# Popis literature

Knjige, Zakoni, Uredbe, Radovi, Članci u časopisu:

1. Srića, V., Kliment, A., Knežević, B., (2002) Uredsko poslovanje - Strategija i koncepti automatizacije ureda, Zagreb, Sinergija-nakladništvo
2. Uredba o uredskom poslovanju NN 75/2021
3. Eržišnik, Davorin, (2000) Informatizacija i uredsko poslovanje - povijesni pregled i perspektive, Hrvatski državni arhiv Marulićev trg 21 Zagreb
4. Zakon o općemu upravnom postupku NN 47/2009
5. Buble M.; Kružić D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Zagreb, RriF
6. Miljković Krečar, I. (2010). Razvoj poduzetničkih kompetencija u sustavu cjeloživotnog obrazovanja
7. Škrtić M.; Mikić M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o.
8. Buble, Marin. Poduzetništvo / Marin Buble, Mario Buble. - Split: Aspira, 2014.
9. Tkalec Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. <https://hrcak.srce.hr/clanak/192156> (preuzeto 03. lipnja 2022.)
10. Kružić, Dejan (2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar
11. Vojković, Goran (2016). Uredsko poslovanje i spisovodstvo, Zagreb, Narodne Novine
12. Srića, V. , (1994) Inventivni menadžer. Zagreb: Croman i MEP Consult
13. Državni zavod za statistiku, 2021: Upotreba IKT-a u poduzećima po djelatnostima u 2021. godini, Statistička izvješća, Zagreb
14. Večernji list, Huaweijev mobilni ekosustav bilježi neviđeni rast, bez dat. <https://www.vecernji.hr/techsci/huawei-jev-mobilni-ekosustav-biljezi-nevideni-rast-1530581> (preuzeto 23. lipnja 2022.)
15. Virtualni-ured.net, Što je virtualni ured? <https://www.virtualni-ured.net/virtualni-ured/item/306-sto-je-virtualni-ured.html> (preuzeto 24. lipnja 2022.)

16. Kružić D. ; Bulog I. (2012). Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2012
17. Tkalec Zdravko: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1 No. 1, 2011. (preuzeto 24. lipnja 2022.)
18. Filipašić, J. (2018). Poslovanje obiteljskog poduzeća „Graditeljstvo Fi-man d.o.o.“. Diplomski rad. Sveučilište Sjever. Sveučilišni centar Varaždin
19. Uredsko poslovanje podržano računalom, bez dat. <http://hrvoje1988.blogspot.com/2011/04/uredsko-poslovanje-podrzano-racunalom.html> (preuzeto 24. lipnja 2022.)
20. Antolović, K. (2017). Obiteljsko poduzetništvo. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
21. The World's 250 Largest Family Business, (2004) Family Business Magazine.
22. Glas Slavonije, Među 500 najvećih obiteljskih poduzeća njih 50% je u Europi, trećina je starija od 100 godina, bez dat. <https://www.glas-slavonije.hr/491312/7/Medju-500-najvecih-obiteljskih-poduzeca-njih-50--je-u-Europi-trecina-je-starija-od-100-godina> (preuzeto 24. lipnja 2022.)
23. Telegram.hr, 13 zanimljivih točaka iz velikog EU istraživanja o obiteljskim tvrtkama u Hrvatskoj, bez dat. <https://www.telegram.hr/biznis-tech/13-zanimljivih-tocaka-iz-velikog-eu-istrazivanja-o-obiteljskim-tvrtkama-u-hrvatskoj/> (preuzeto 24. lipnja 2022.)
24. Top 100 Family Business in Europe, Campden FB, 29. May 2012.
25. Cepor.hr, Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj, [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (preuzeto 24. lipnja 2022.)
26. Banović, M., Miljković Krečar I. (2014) Analiza interne komunikacije virtualnih timova, Zagreb: Veleučilište VERN.
27. Podrug, N. i Burazin, M. (2011). Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima. Ekonomska misao i praksa, 2.
28. Carlock, S. R., Ward, L. J. (2001) Strategic Planning for the Family Business
29. Žutinić Đ. i Hubak N. (2019) Stavovi poljoprivrednika o primjeni informatičke tehnologije u poljoprivredi, Sveučilište u Zagrebu Agronomski fakultet

30. European Commission, Smart use of ICT for SMEs, [https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/advanced-technologies/industrial-applications-artificial-intelligence-and-big-data/smart-use-ict-smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/advanced-technologies/industrial-applications-artificial-intelligence-and-big-data/smart-use-ict-smes_en) (preuzeto 11.srpnja 2022.)
31. OECD iLibrary, OECD Digital Economy Papers, [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/ict-e-business-and-small-and-medium-enterprises\\_232556551425;jsessionid=zPI-78HFgzm6pmXCAFSytxujckFA4ThuaPLjafn.ip-10-240-5-178](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/ict-e-business-and-small-and-medium-enterprises_232556551425;jsessionid=zPI-78HFgzm6pmXCAFSytxujckFA4ThuaPLjafn.ip-10-240-5-178) (preuzeto 11.srpnja 2022.)

## Popis slika

Slika 1: Upotreba IKT-a u poduzećima po djelatnostima u 2021. godini (Izvor: DZS, 2021.)...5	5
Slika 2: Model obiteljskog poduzeća.....19	19
Slika 3: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....22	22

## Popis tablica

Tabela 1 : Najveća obiteljska poduzeća u svijetu .....	26
Tabela 2: Najveća europska obiteljska poduzeća .....	28

## Popis grafikona

Graf 1: Spol (Izvor: vlastita izrada) .....	36
Graf 2: Dob (Izvor: vlastita izrada) .....	37
Graf 3: Mjesto stanovanja (Izvor: vlastita izrada).....	37
Graf 4: Radni status (Izvor: vlastita izrada).....	38
Graf 5: Imate li u obitelji poduzetnike? (Izvor: vlastita izrada) .....	38