Značaj obiteljskog poduzetništva - primjer u Republici Hrvatskoj

Muratović, Anita

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:637084

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Anita Muratović

ZNAČAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA – PRIMJERI U REPUBLICI HRVATSKOJ

(završni rad)

Rijeka, 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
Poslovni odjel
Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

RAST I RAZVOJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA – PRIMJERI U REPUBLICI HRVATSKOJ

(završni rad)

MENTOR

dr. sc. Davor Širola, prof. v.š.

STUDENT

Anita Muratović

MBS: 2423000087/16

Rijeka, rujan 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
POSLOVNI ODJEL

Rijeka, 20.03.2020.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnici: Anita Muratović **MBS: 2423000087/16**

Studentici preddiplomskog stručnog studija PODUZETNIŠTVO u Rijeci izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

ZNAČAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA - PRIMJERI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Sadržaj zadatka:

U teoretskom dijelu završnog rada objasniti osnovne vrste poduzetništva i poziciju obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu. Prikazati vrste, životni ciklus i ulogu potpornih institucija namijenjenih obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. Posebno istaknuti problematiku nasljeđivanja obiteljskih poduzeća. Kroz praktični dio rada pomoću istraživanja za stolom predstaviti važnost obiteljskog poduzeća u svijetu i Hrvatskoj, a zatim pomoću više odabranih primjera obiteljskog poduzetništva opisati razvoj i prepreke s kojima se susreću predmetna poduzeća, posebno u dijelu nasljeđivanja. Istaknuti specifičnosti koje se pojavljuju u obiteljskom poduzetništvu u Hrvatskoj sa stanovišta analiziranih velikih gospodarskih subjekata.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 20.03.2020. **Predati do: 15.09.2020.**

Mentor: _____
Dr. sc. Davor Širola, v. pred.

Pročelnica odjela: _____
Mr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Zadatak primila dana: 20.03.2020.
_____
Anita Muratović

Dostavlja se:
- **mentoru**
- **pristupnici**

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Rast i razvoj obiteljskog poduzetništva - primjeri u Republici Hrvatskoj izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc.Davora Širole,prof.v.š..

Ime i prezime

Anita Nenadović

(potpis studenta)

Sažetak

Tijekom godina se više počelo govoriti o obiteljskom poduzetništvu u Hrvatskoj. Tek tijekom zadnjih 10 godina se više pažnje pridaje obiteljskim poduzećima i sve više se danas mladi upoznaju sa samim pojmom i načinom poslovanja obiteljskog poduzeća. Naravno ovakav tip poslovanja zaslužuje više posvećenosti, a da se što manje zanemari.

U ovome radu su prikazana obiteljska poduzeća u Hrvatskoj i na koji način su ona postigla uspjeh. Razlika između svjetskih obiteljskih tvrtki i tvrtki u Hrvatskoj i načina na koji oni to prezentiraju. Kako uputiti svoje bližnje u samo poslovanje obiteljskih poduzeća, kako preuzeti poslovanje kasnije i na koji način su to tvrtke u Hrvatskoj uspjele napraviti i razviti svoje poslovanje.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, velika obiteljska poduzeća.

Sadržaj

1. Uvod 1
1.1 Problem i predmet istraživanja 1
1.2 Cilj i svrha istraživanja 1
1.3 Struktura rada 2
2. Značajke obiteljskog poduzetništva 3
2.1 Pojam obiteljskog poduzetništva 3
2.2 Vrste obiteljskih poduzeća 4
2.3 Životni ciklus obiteljskih poduzeća 4
2.4 Nasljeđivanje obiteljskog poslovanja 5
3. Obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj i svijetu 7
3.1 Obiteljska poduzeća u svijetu – primjer Finska 7
3.2 Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj 9
3.3 CEPRA 11
4. Primjeri obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj 13
4.1 Agrokor 13
4.2 Atlantic Grupa 16
4.3 Gavrilović 21
5. Zaključak 32
Literatura 34
Popis tablica, grafikona i slika 37

1. Uvod

Danas obiteljsko poduzetništvo predstavlja veliki dio razvoja gospodarstva neke zemlje. Obitelj je društvena jedinica koja je zasnovana na jednom, odnosno zajedničkom životu svojeg užeg kruga srodnika, te se tu sjedinjuju ekonomske i odgojne funkcije. Dok za poduzeće možemo reći da je to zajednica u kojoj ljudi, odnosno zaposlenici imaju poslovne interese.

1.1 Problem i predmet istraživanja

Problem ovog istraživanja je prvenstveno obitelj i njihova poduzeća koja su svakim danom sve bitniji dio razvoja gospodarstva. Također koliko je obiteljsko poduzetništvo prisutno u Hrvatskoj i Europi i koje su njihove razlike, što ostala obiteljska poduzeća rade bolje od ostalih manje uspješnijih poduzeća. Da li su mlade osobe upućene kako obitelj djeluje na poslovanje, kakav je način nasljeđivanja i koji su najbolji načini da se članovi obitelji uključe u poslovanje, kakvi problemi proizlaze iz uključivanja obitelji u poslovanje, nedostatci koji utječu na poslovanje samog poduzeća.

Predmet istraživanja su posebnosti obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj. O obiteljskom poduzetništvu se više počelo govoriti početkom 21. stoljeća, ali nedovoljno. Naravno ovakav tip poslovanja zaslužuje da mu se posveti više pažnje te da se njeguju vrijednosti koje znače obitelji, društvu i gospodarstvu.

1.2 Cilj i svrha istraživanja

Cilj ovog završnog rada jest prikazivanje obiteljskih poduzeća, na koji način ona funkcioniraju i djeluju, koje su prednosti i koji su nedostatci za vođenje obiteljskog poslovanja, kako poduzeća u Europi i Hrvatskoj posluju, te upoznati najprofitabilnija poduzeća u Hrvatskoj i Europi, njihov način poslovanja i što naučiti od njih.

1.3 Struktura rada

Ovaj rad se stoji od pet cjelina i sve cjeline su podijeljene na podcjeline. Prva cjelina se odnosi na uvodni dio i ta se cjelina sastoji od predmeta istraživanja, cilja i svrhe istraživanja i strukture rada.

Druga cjelina pod nazivom „Značajke obiteljskog poduzetništva" se sastoji od teorijskog djela obiteljskog poduzetništva. Ova cjelina objašnjava pojam obiteljskog poduzetništva, koje su vrste obiteljskih poduzeća, preprekama kojima se susreću tvrtke prilikom nasljeđivanja poslovanja i na koji način je najbolje prepustiti poslovanje idućim generacijama ili idućem nasljedniku.

Treća cjelina govori o razlikama obiteljskih poduzeća u svijetu I Hrvatskoj. Ova cjelina prikazuje kako države u svijetu pomažu i pružaju potpore u razvoju i održivosti obiteljskim tvrtkama, a kako to radi Hrvatska uz pomoć Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPOR).

U četvrtoj cjelini su su šire objašnjena tri najveća obiteljska poduzeća u Hrvatskoj: Agrokor, Atlantic i Gavrilović. U ovoj cjelini se govori o samom početku poslovanja, problemima s kojima se se tvrtke susrele, njihov način poslovanja, proizvodnji, kako su utjecale i doprinijele hrvatskom gospodarstvu, društvu, okolišu i njihovom odnosu prema zaposlenicima.

Peta cjelina je ujedino i zadnja cjelina ovog rada. U zaključku se govori o bitnim dijelovima teorijskog i istraživačkog djela.

2. Značajke obiteljskog poduzetništva

U današnje vrijeme nije jednostavno prepoznavanje različitih vrsta poduzetništva i poduzetnika. Zbog toga je najčešća podjela poduzetništva na (Širola, 2014., 21.):

1. Tradicionalno poduzetništvo (individualno, nezavisno ili skupno poduzetništvo u profitnom sektoru)
2. Korporacijsko poduzetništvo (unutaranje poduzetništvo, poduzetništvo u velikim poduzećima i organizacijama profitnog ili javnog sektora) i
3. Socijalno poduzetništvo (u neprofitnom sektoru)

Danas tradicionalno poduzetništvo predstavlja najučestaliji oblik poduzetništva jer se time podrazumijevaju mikro, mala i srednja poduzeća što uključuje i obrte. Takav tip poduzeća ima i najveći udio u Hrvatskoj i razvijenim zapadnim ekonomijama. (Širola, 2014., 21-22.)

2.1 Pojam obiteljskog poduzetništva

Danas postoji i može se naći velika količina definicija koja mogu objasniti što je to obiteljsko poduzetništvo i tko je poduzetnik. Obitelj je ta koja raspolaže određenim stupnjem kontrole prilikom strateškog odlučivanja, a njoj je cilj da zadrži poduzeće u obitelji. Jedna od najpoznatijih definicija obiteljskog poslovanja odnosno poduzetništva jest „Polazište koje ima u zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi poslovanj zadržati u obitelji" (Bulog,; Kružić, 2012., 37.).

Može se zaključiti da termin obiteljskog poduzetništva obuhvaća tri najvažnija elementa (Kružić, 2004., 7.):

1. Roda, krvnog srodstva ili rodbine
2. Vlasništvo nad kapitalom poduzeća
3. Kontrole, donošenje najvažnijih odluka

2.2 Vrste obiteljskih poduzeća

Kako se svako uspješno obiteljsko poduzeće i poslovanje s vremenom razvija i raste, dolazimo do tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju (Bulog; Kružić, 2012., 36.):

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

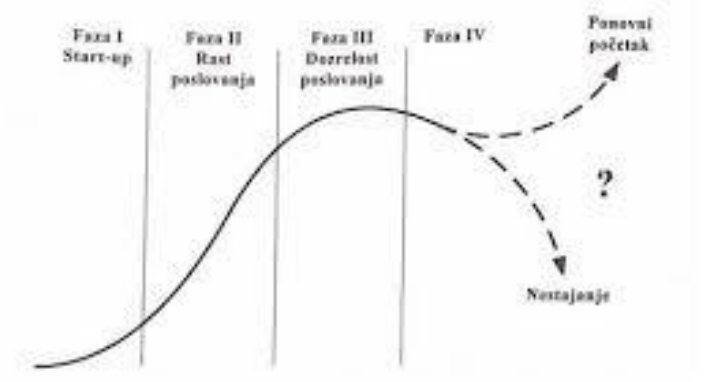
2.3 Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Životni ciklus obiteljskog poduzeća je jedan od temeljnih pitanja prilikom poslovanja i samog ostvarivanja posla obiteljskih poduzeća jest pitanje kako njihovog pokrenuti posao (nastajanje), formiranja i opstanka poslovanja (obrt, poduzeće), uz to i sustav obitelji (osnivači, vlasnici, nasljednici). Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz određen broj razvojnih faza - od rođenja do djetinjstva, od odrastanja do zrelosti; pa sve do starosti i smrti (nestajanja poduzeća ili njenog ponovnog osnivanja). Vrijeme je glavni pokretač svih promjena koja se događaju u obitelji, s time da svako obiteljsko poduzeće nastoji slijediti prirodni ritam ljudskog života te njegovog razvoja. (Bulog; Kružić, 2012., 118-120.)

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz sljedeće faze životnog ciklusa poduzeća:

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

Grafikon 1 - životni ciklus poduzeća



Izvori: Bulog; Kružić, 2012., 120.

2.4 Nasljeđivanje obiteljskog poslovanja

Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća se treba razmišljati o tome što će se dogoditi s poduzećem kada se osnivači povuku iz poslovanja. Osnivač svoj interes za pitanje nasljeđivanje obiteljskog poduzeća u pravilu prvi put spominje kada njegova djeca u tinejdžerskog dobi započnu pokazivati interes za obiteljsko poslovanje, te paralelno s time počinju stjecati prva radna iskustva. Ukoliko budući nasljednici iskazuju svoju zainteresiranost za nastavkom vođenja poduzeća, može se pretpostaviti da će vlasnik 21 poduzeća realizirati svoju želju za kontinuitetom zadržavanja poduzeća u krugu obitelji. (Bulog; Kružić, 2012., 196.)

Naravno to ne mora uvijek biti slučaj. U obitelji ne moraju svi članovi biti zaintereirani niti uključeni u obiteljski posao. Nezainteresiranost obiteljskih članova, njihova poslovna nekompetentnost i neposjedovanje menadžerskih znanja umnogome smanjuju osnivačev manevarski prostor i sužavaju mu mogućnosti izbora kod promišljanja i donošenja odluke o nasljeđivanju obiteljskog poduzeća. (Bulog; Kružić, 2012., 198.)

Vrlo je bitno da ako je već odlučeno da je idući lider član obitelji, da je osoba upoznata sa poslovanjem tvrtke. Naravno, nasljednik treba imati potrebne vještine, znanje, imati nove ideje i biti upoznat s trendovima. Ukoliko obitelj ne pronađe primjerenu osobu koja ima znanje, sposobnosti i vještine za obavljanje mendžerskih funkcija, osnivač se može odlučiti za osobu izvan obitelji, odnosno osoba koja nije član obitelji. Ako se odabere ne član obitelji tada se gubi i obiteljska tradicija. Zato je najbolji izbor da to bude osoba koja je bila uz osnivača pozicionirana na višim izvršnim razinama, da je gradila svoju karijeru uz osnivača, stjecala radne navike i iskustvo. (Bulog; Kružić, 2012., 199.)

3. Obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj i svijetu

Danas postoji velika razlika između obiteljskih tvrtki u svijetu i Hrvatskoj. Više europskih zemalja pridaje pažnju obitelji i njihovom poslovanju i razvitku. U Lisabonu 2000. godine Vijeće Europe je identificiralo poduzetništvo kao jednu od osnovnih vještina koji treba razvijati tijekom cjeloživotnog obrazovanja.

3.1 Obiteljska poduzeća u svijetu – primjer Finska

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakoga gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Udio obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama veći je od 60%, a udio u zaposlenosti kreće se između 30% i 60%. Demografija obiteljskih poduzeća na svjetskoj razini bilježi najveći udio obiteljskih poduzeća u sektoru malih i srednjih poduzeća, ali i među obiteljskim poduzećima ima onih koja su dugovječna i imaju ubrzani rast. Primjeri uspješnih obiteljskih poduzeća su Peugeot, Fiat, Zara, Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA, Johnson&Johnson, poslovanje obitelji Wallenberg iz Švedske koja kontrolira čak 43% švedskog gospodarstva ili obitelji Noboa koja osigurava prihod za 3 milijuna od ukupno 11 milijuna stanovnika Ekvadora. U SAD-u 35% od 500 najvećih poduzeća su obiteljska poduzeća. Zbog navedenih podataka o značajnom utjecaju obiteljskih poduzeća na gospodarstvo, u razvijenim zemljama mnogo pažnje i istraživanja posvećuje se upravo obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća su specifična – imaju svoje prednosti, ali i nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća. Među glavnim problemima obiteljskih poduzeća je pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Istraživanja pokazuju da samo u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija unutar obitelji i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadaju (https://www.poslovni.hr/).

Kao primjer dobre prakse u EU može se istaknuti Finska čije je Ministarstvo za trgovinu i industriju 2004. godine imenovalo Radnu skupinu za obiteljsko poduzetništvo s ciljem izrade prijedloga za unaprjeđenje statusa obiteljskog poduzetništva u Finskoj. Obiteljska poduzeća imaju značajnu ulogu u gospodarstvu Finske – prema procjenama 80-86% poduzeća u Finskoj su obiteljska, ona zapošljavaju više od polovice radne snage u privatnom sektoru, a 75% zaposlenih u malim i srednjim poduzećima rade u obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća u Finskoj imaju udio od 40% u ukupnom BDP-u. Finski program podrške poduzetnicima i njihovim tvrtkama je Finnvera – Finska agencija za malo gospodarstvo koja osigurava financijske instrumente za promociju poslovanja, poticanje izvoza i internacionalizacije tvrtki. Finnvera uz to osigurava direktno financiranje ili različite vrste osiguranja financiranja kupovine poduzeća.
(Alpeza, Zagreb, listopad, 2012.)

Negativne karakteristike obiteljskih poduzeća (Alpeza, Zagreb, listopad, 2012.): zatvorenost, nedostatak povjerenja i transparentnosti prema nečlanovima obitelji uključenim u poslovanje, nepotizam, nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog i nepravovremeno pokretanje procesa prijenosa poslovanja na nasljednike.

Pozitivne karakteristike obiteljskih poduzeća (Alpeza, Zagreb, listopad, 2012.): dugoročna perspektiva razvoja, snažna posvećenost poslovanju, veća sklonost zapošljavanju nego otpuštanju, doprinos lokalnoj zajednici u kojoj djeluju, manja sklonost zaduživanju što se dokazalo u vrijeme krize.

Tablica 1 - Najpoznatija i najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu

Obiteljska poduzeća u svijetu	Vrijednost poduzeća	Vlasnički udio u obitelji
Wall Mart	476,3 milijarde dolara	50,9% - obitelj Walton
Volkswagen	261,6 milijardi dolara	32,2% - obitelj Porsche
Schwarz Grupe	104,3 milijarde eura	100% - obitelj Schwarz

Izvori: izradila autorica; https://lider.media/)

3.2 Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte, također, ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. 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. U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon

njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović). Pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo, ili gotovo uopće ne govori. U Hrvatskoj ima malo primjera dobre prakse uspješnih transfera, nedovoljno poznajemo kako se s tim problemima nose poduzeća u tranzicijskim zemljama u okruženju, a prisutan je i nedostatak edukativnih programa i stručnjaka koji bi facilitirali ovaj proces. I 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. (Alpeza, Zagreb, 2012.)

Preporuke, važne za stvaranje pretpostavki za razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj (Alpeza, Zagreb, 2012.) :

- Preporuka 1 – usvajanje definicije obiteljskih poduzeća: Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja;
- Preporuka 2 – uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća (Državni zavod za statistiku, FINA);
- Preporuka 3 – kreiranje programa podrške obiteljskim poduzećima u generacijskom transferu koji bi obuhvaćao edukaciju i pomoć stručnih savjetnika;
- Preporuka 4 – kreiranje programa obuke (train-the-trainers) i specijalizacije savjetnika za pitanja transfera obiteljskih poduzeća, koristeći primjer najbolje europske prakse (npr. program ALISUKU – Small Business Intitute, Turku School of Business and Economics, Finska);
- Preporuka 5 – organizacija i podrška od strane resornog ministarstva nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća s ciljem razmjene primjera dobre prakse (konferencija ili okruglih stolova na temu obiteljskih poduzeća);

- Preporuka 6 – pokretanje nacionalnog centra / instituta za obiteljska poduzeća, na principu javno-privatnog partnerstva s izraženom istraživačkom, lobističkom i obrazovnom ulogom u području razvoja obiteljskog poduzetništva.

Tablica 2 - Najpoznatija i najuspješnija obiteljska poduzeća u Hrvatskoj

Hrvatska obiteljska poduzeća	Prihodi od prodaje u 2019.g.
Atlantik grupa	5,43 milijarde (povećanje od 3,4% u odnosu na 2018.g)
Gavrilović	608.113.621 kn
Pivac Grupa	55.728.908 kn

Izvori: Izradila autorica; https://lider.media/)

3.3 CEPRA

CEPOR je 2014. godine osnovao Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA). Misija mu je pružanje potpore u razvoju i održivosti obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja – CEPRA, kao dio Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), predstavlja informativni, savjetodavni i edukativni centar sa svrhom pružanja podrške obiteljskim, ali i drugim malim i srednjim poduzećima u području prijenosa poslovanja**.** Njezin razvitak javio se kao odgovor na slabo razvijenu svijest o značaju i složenosti prijenosa poslovanja, te na važnost pravovremene pripreme, također na nerazvijen sustav podrške institucija odgovornih za podršku održivosti i razvoja sektora malih i srednjih poduzeća. Temeljem Business Transfer Barometar istraživanja provedenog od strane CEPOR-a, ustanovljeno je kako su većina vlasnika u malim i srednjim

poduzećima (više od 90% među poduzetnicima starijim od 55 godina) vlasnici prve generacije bez vlastitog iskustva o preuzimanju uhodanog poduzeća. Manjak iskustva prilično otežava identifikaciju primjera dobre prakse i pronalazak uspješnog rješenja problema (https://biznis-transfer.com/).

Edukaciju i savjetovanje na temu prijenosa poslovanja – neke od tema radionica su sljedeće:

- Što je prijenos poslovanja i zašto je važan?
- Koja su moguća rješenja prijenosa poslovanja?
- Najčešće greške i izazovi kod uvođenja članova obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća
- Kada je prodaja najbolja opcija, i kako se za nju pripremiti?
- Savjetodavna podrška u procesu prijenosa poslovanja
- Analiza primjera iz prakse

Ponudu poduzeća na prodaju – u slučajevima da postoji interes za kupnju ili prodaju poslovanja. (https://ticm.hr/centar-za-obiteljska-poduzeca-i-prijenos-poslovanja-cepra/)

4. Primjeri obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj

4.1 Agrokor

Agrokor d. d. je najveća privatna obiteljska kompanija u Hrvatskoj, a također jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi. Agrokor d. d. ima prihode od 54 milijardi kuna i gotovo 60 000 zaposlenika. Unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih posluju i najveći hrvatski proizvođač mineralne vode - Jamnica, sladoleda - Ledo, ulja, margarina i majoneze - Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija - PIK Vrbovec, zatim Belje - najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj, kao i vodeći maloprodajni lanci Konzum te Poslovni sistemi Mercator. Liderske pozicije Agrokorovih kompanija izražene su visokim tržišnim udjelima. Ledo dominira na hrvatskom tržištu sladoleda, Zvijezda na tržištu margarina, dok Jamnica dominira tržištem mineralnih voda u Hrvatskoj. Konzum je najveći hrvatski maloprodajni lanac, a PIK Vrbovec mesna industrija vodeća je mesna kompanija u regiji. Osim kompanija iz Hrvatske, Agrokor koncern sastoji se i od kompanija iz regije pridruženih tijekom nekoliko proteklih godina; iz BiH to su Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak i Velpro Sarajevo, zatim Dijamant, Frikom i IDEA iz Srbije, te Ledo i Fonyodi iz Mađarske (http://www.agrokor.hr/hr/).

Slika 1 - sjedište tvrtke Agrokor



Izvori: preuzeto s weba, službena stranica Agrokora.

Povijesni razvoj koncerna Agrokor

Povijesni razvoj poduzeća Ivica Todorić svoj uspjeh započeo je 1976. godine, kada je pokrenuo privatnu proizvodnju i trgovinu cvijećem, a taj biznis u samo nekoliko godina razvio je i proširio diljem tadašnje Jugoslavije, te na taj način postao jedan od uspješnih i bogatih poduzetnika u to vrijeme. Uz cvijeće, posao je proširio na trgovinu voćem i povrćem, a s obzirom na to da je od početka ulagao u proizvodnju i distribuciju, njegova kompanija Agrokor u 80-im godinama 20. stoljeća postala je vodeće poduzeće u trgovini cvijećem.

Tada je odlučio posao još proširiti i na neke druge grane, pa je počeo s uvozom i izvozom žitarica, uljarica, voća I povrća, te 1989. godine registrira svoju kompaniju Agrokor kao dioničko društvo čiji je 100%-tni vlasnik, a nedugo nakon toga kupuje i 77% zadarske Sojare. Većinski vlasnički udio u Jamnici i Agropreradi Agrokor stječe 1992. godine, a sljedeće godine u Zvijezdi i DIP-u Turopolju. Godine 1994. stječe se većinski vlasnički udjel u Ledu, Konzumu, Silos-mlinovima, Bobisu i Solani Pag, te nastaje marka margarina Margo. Prvi Super Konzum gradi se 1995. godine, a u proizvodnu liniju kreće negazirana prirodna mineralna voda. Nova marka Ledo ribe uvodi se 2000. godine, a Agrokor otvora najveći distribucijski centar u Hrvatskoj i ovom dijelu Europe; Kredit EBRD-a odobren je Agrokoru, u vrijednosti 170 milijuna eura. Godinu poslije, Agrokor postaje vlasnik 97,4% dionica Sarajevskog kiseljaka, te tvrtkom DAD Mala Neretva Konzum ulazi u otkup voća i povrća u dolini Neretve. Dolazi do izgradnje nove tvornice prirodne izvorske vode (Sv. Jana), a Jamničina gazirana mineralna voda nagrađena je EAUSCAR-om. Godine 2004. Agrokor postaje vlasnikom 55,49% dionica Frikoma i 51% kapitala TP DC Sarajevo. Već 2005. godine kupljen je stopostotni udio poduzeća Sloboda, Osijek i stopostotni udio poduzeća Medijator, Dubrovnik, te Agrokor vlasnik 58,11% dionica porečke Agrolagune, kao i većinskim vlasnikom PIK-a Vrbovec i Belja, a otvorena je i nova Kozmo drogerija. Godine 2006. tvrtka IDEA iz Beograda i Dijamant iz Zrenjanina ulaze u sastav Agrokor koncerna, te se obilježava 90. obljetnica osnutka Zvijezde d. d. godinu poslije (http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/).

Agrokor danas

Agrokor d.d. ili koncern Agrokor do 2017. godine bila je najveća privatna tvrtka u Hrvatskoj i jedna od najvećih tvrtki u Jugoistočnoj Europi s ukupnim prihodom od 54 milijardi kuna u 2014. godini. U Agrokoru je 2014. radilo oko 60.000 zaposlenika. Predsjednik uprave Agrokora je od osnivanja do travnja 2017. godine bio Ivica Todorić . S obzirom na to da je Agrokor zapao u vrlo teške poslovne probleme, u travnju 2017. godine Ivica Todorić aktivira Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH koji je donijela Vlada RH, a Trgovački sud Antu Ramljaka imenuje izvanrednim povjerenikom, čime je 10. travnja 2017. godine u Agrokoru d.d. i 77 Agrokorovih kompanija započeo postupak izvanredne uprave. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta RH je na svojim internetskim stranicama redovito objavljivalo mjesečno izvješće o gospodarskom i financijskom stanju te o provedbi mjera izvanredne uprave u Agrokoru. U prvom izvješću za razdoblje od 10. travnja do 10. svibnja 2018. godine, koje je sastavio izvanredni povjerenik Ante Ramljak i u kojemu se ocjenjuje da Agrokor nije imao poslovni plan za 2017. godinu te je bio u krizi upravljanja. 28. veljače 2018. imenovan je novi izvanredni povjerenik, Fabris Peruško. 4. srpnja 2018. Nagodba vjerovnika Agrokora izglasana je s 80,20 posto ukupnih tražbina.

Od 1. travnja 2019. godine poslovanje, imovina i dio duga sukladno nagodbi vjerovnika, prenose na novo poduzeće Fortenova grupa d.o.o. Agrokor d.d. i dalje postoji kao pravni subjekt pod Izvanrednom upravom, do ispunjenja svih radnji vezanih uz nagodbu. Po završetku nagodbe godine najveći vlasnik nove grupe je ruska Sberbanka, s 39,2(5) % udjela nove tvrtke (https://hr.m.wikipedia.org/wiki/Agrokor).

Značaj Agrokora za Hrvatsku i društvo

Društveno odgovorno poslovanje, kako sama riječ kaže jest način poslovanja koji je odgovoran prema svojoj okolini i okolišu. Naglasak je upravo na riječi poslovanje. To znači da se

radi o načelima, odlukama i praksi poslovanja koja u obzir uzima i druge rezultate poslovanja, ne samo one financijske i ekonomske, te istovremeno prepoznaje posljedice poslovanja u raznim pozitivnim i negativnim utjecajima. Odgovornost je upravo u procesu donošenja odluka koji osigurava da ovi utjecaji budu samo pozitivni ili minimalno negativni za sve one koji se nalaze u blizini procesa stvaranja vrijednosti. Kompanija mora biti dio društvene zajednice u kojoj posluje. Ona se sastoji od pojedinaca koji su ujedno i pripadnici lokalne zajednice. Ta pripadnost može pomoći stvaranju intelektualnih i emotivnih veza s dionicima na koje kompanija utječe i koji na nju utječu. Te veze moraju rezultirati odlukama u interesu svih uključenih u proces. Agrokor je u priči o društvenoj odgovornosti aktualan jer su društvene mreže i godinama prije aktualnog kolapsa i s njim povezane medijske hajke, raspravljale radi li se o odgovornom poduzeću ili je na snazi politički klijentelizam. Mišljenja su bila podijeljena. Istovremeno Agrokor je aktivno doprinosio zajednici ulaganjem u izgradnju dječjih parkova, objavom politike zaštite okoliša, deklariranjem odgovornih praksi, uključivanjem u projekte inkluzije osoba s posebnim potrebama. Našlo bi se ovdje i više desetaka društveno odgovornih inicijativa koje su svrstavale ovaj koncern i njegove pojedine tvrtke na popis organizacija koje se diče svojom društvenom odgovornošću (http://ideje.hr/).

4.2 Atlantic Grupa

Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnost u Rusiji, zemljama zapadne Europe, a s asortimanom sportske prehrane Atlantic je vodeća europska kompanija u ovom segmentu. Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Njemačkoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 12 zemalja. Atlantic Grupa u Hrvatskoj zapošljava preko 1800 ljudi u ukupno 11 operativnih kompanija. Proizvodnja se na ovom tržištu odvija u šest proizvodnih pogona- Cedevita, Neva, Montana i Fidifarm u Zagrebu, Izvori Kalnika u Apatovcu te Multipower u Novoj Gradišci. Proizvodnja vitaminskih instant napitaka, bombona,

sendviča produljene svježine, proizvoda za osobnu njegu te dodataka prehrani, energetskih barova, kao i punionica vode te Cockte u Apatovcu čine Atlantic Grupu na ovom tržištu jednim od važnih dobavljača nizu maloprodajnih mjesta. Skladištenje i distribucija vlastitih robnih marki odvija se preko Atlanticovih distributivnih centara koji na ovom tržišta ima u 5 gradova- Zagrebu, Varaždinu, Rijeci, Splitu i Osijeku. Uz te lokacije, središnji ured nalazi se u Zagrebu u Miramarskoj 23 gdje se ujedno nalazi i Uprava kompanije. Atlantic Grupa je hrvatska multinacionalna kompanija s tvrtkama i predstavništvima u 12 zemalja, koja svoje proizvode izvozi na više od 40 tržišta diljem svijeta. Nakon Hrvatske najvažnija su tržišta Njemačka, Velika Britanija, Italija, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna Gora, te Makedonija. Na tržištima gdje nije prisutna s vlastitim operativnim kompanijama, Atlantic Grupa je razvila partnerske odnose s regionalnim i nacionalnim distributerima (https://www.24sata.hr/; https://hrvatskauzivotv.com/; https://www.atlanticgrupa.com/hr/).

Slika 2 - logo Atlantic Grupe



Izvori: preuzeto s weba, službena stranica Atlantic Grupe.

Odgovornost prema društvu

Društveno odgovorno poslovanje u svom širem smislu odrednica je djelovanja Atlantic Grupe. Kroz sponzorstva i donacije kompanija nastoji promovirati vrijednosti koje dijeli sa

svojim društvenim okruženjem, a to su strast, odgovornost, rast i briga. Pregršt je aktivnosti i potpora kojima je kompanija u 2019. godini poduprla razne udruge, organizacije i akcije, a u pregledu donosimo dio njih.

Da Atlantikovci uistinu uživaju u pomaganju drugima, pokazuje veliki odaziv na Dan vrijednosti gdje još od 2012. godine zaposlenici sudjeluju u nizu humanitarnih aktivnosti s ciljem unapređenja uvjeta u svojim lokalnim zajednicama i radnim okruženjima. U 2019. godini je čak 1.200 Atlantikovaca sudjelovalo u više od 60 različitih aktivnosti u osam zemalja te ponovno imalo priliku pokazati svoj pozitivan duh i vrijednosti koji ih nose u svemu što rade. Od većih sponzorstava u doista širokom spektru kompanijskog interesa ističe se potpora skijaškim sportovima pa je tako i ove godine sponzor slovenske skijaške reprezentacije, skijaških skokova na Planici, ali i vrlo talentirane Zrinke Ljutić, pobjednice u slalomu i veleslalomu najjačeg dječjeg natjecanja u alpskom skijanju. Od ostalih sportova Atlantic je prepoznao vrijednost velikih teniskih događaja poput ATP turnira u Umagu kao i WTA turnira u Bolu na Braču, a podupire i rad hrvatskog teniskog kluba iTeam. Atlantic Grupa je svoju podršku u 2019. rado pružila i stolnoteniskom klubu Malinska koji ostvaruje izvanredne rezultate, ali i istaknutim pojedincima poput veslača Damira Martina, gimnastičara Tina Srbića te ekstremnog sportaša BMX extreme vozača Jake Remeca. Ni nogomet nije zanemaren pa je Atlantic svojim sponzorskim aktivnostima zahvatio i NK Hajduk te omladinski pogon Dinama. Posebno mjesto imaju i biatlonske te biciklističke utrke kao i regate, a od uvjetno rečeno egzotičnijih sportova koji su na popisu Atlanticovih sponzorstava nalazi se i balonaštvo (https://www.atlanticgrupa.com/hr/).

U 2019. godini došlo je do značajnih promjena za perjanicu Atlanticovih sponzorstava u košarci. Košarkaški klub Cedevita iz Zagreba i košarkaški klub Petrol Olimpija iz Ljubljane odlučili su udruživanjem u jedinstveni klub - KK Cedevita Olimpija, pokrenuti pan-regionalni košarkaški projekt. Klubovi su se udružili kao ravnopravni partneri, s glavnim sponzorima Atlantic Grupom i Petrolom. Novi klub svoje sjedište ima u kultnoj ljubljanskoj dvorani Stožice. „Ovo je prvi put da se udružuju dva profesionalna kluba iz dviju država, riječ je o novitetu na području Europe, zbog čega smo osobito uzbuđeni. U NBA ligi je uobičajeno da franšize

mijenjaju sjedište, pa iako je za Europu danas ovo avangardan potez, mi preseljenje u Ljubljanu i udruživanje s KK Petrol Olimpijom vidimo kao logičan iskorak za vrijeme koje je pred nama. Možemo reći da gradimo na osnovama koje je na ovim prostorima prije više od 40 godina postavio Krešimir Ćosić, koji je uspio biti trener Olimpije iz Ljubljane, a igrati za Zadar“, komentirao je prilikom spajanja klubova predsjednik Uprave KK Cedevita Emil Tedeschi (https://www.atlanticgrupa.com/hr/)

Odgovornost prema okolišu

Održivi razvoj u Atlantic Grupi slijedi globalne ciljeve održivosti poštujući naše temeljne vrijednosti Strast, Rast, Otvorenost i Brigu. Glavni fokus integriranog sustava upravljanja okolišem i energijom ostaje na podizanju učinkovitosti gospodarenja otpadom i poboljšanjima energetske učinkovitosti. Na području emisija, svjesni važnosti pročišćavanja otpadnih voda u određenim kompanijama u Srbiji i Bosni i Hercegovini, intenzivno i kontinuirano radimo na poboljšanju našeg odgovarajućeg sustava.

Sustav energetskog menadžmenta je integriran u politiku korporativne kvalitete i predstavlja okvir za optimizaciju energetske efikasnosti Atlantic Grupe. Temelji se na zahtjevima međunarodnog standarda ISO 50001 u cilju stalnog unapređenja i optimizacije svih procesa. Posebna projekcija radila se za poboljšanje energetske efikasnosti za kompanije financiranjem uz podršku EBRD-a, što je bio dio šire strategije sustavnog unapređenja svih proizvodnih procesa Atlantic Grupe i podrška regionalnim aktivnostima uz racionalnije korištenje resursa i energije, smanjenje troškova, ali i zaštitu životne sredine. Investiranjem u novu opremu u Atlantic Grupi omogućene su uštede u korištenju električne energije i plina, kao i potrošnje vode u proizvodnim procesima. U posljednjih nekoliko godina za pogone zbirno su povećali energetsku efikasnost gotovo za 25 posto, što su značajne uštede resursa, koje prate i o tome izvještavamo na godišnjoj razini kroz GRI izvještaje dostupne na našim stranicama. Postavili su i takozvane ekološke otoke na 30 lokacija u sedam država, s kutijama za razvrstavanje otpada. Na taj način se godišnje skupi oko 4.500 tona razvrstanog otpada, što predstavlja skoro 70 posto

količina otpada na dvorištima Atlanticovih kompanija. Na sedam lokacija, od ukupno sedamnaest, odvojeno je sakupljeno preko 94 posto otpada. Valja spomenuti i Greeninowave nadogradnju internog programa za poticanje kreativnosti i inovativnih ideja (Innowave), usmjerena na zelene inovacije i za ekonomično korištenje prirodnih resursa.

Zaštita okoliša uvijek na prvome mjestu. Društveno odgovorno poslovanje u svim njegovim segmentima strateško je opredjeljenje Atlantic grupe koje pokriva sva područja, od odgovornosti prema zaposlenicima, poslovnim partnerima, financijskoj zajednici, okolišu do odgovornosti prema javnom sektoru i široj društvenoj zajednici. Posebna pozornost posvećuje se razvoju sustava upravljanja internim procesima te sustavu razvoja karijera zaposlenika u okviru strateškog projekta pod nazivom Atlantic akademija. Osim u području ljudskih resursa Atlantic grupa iskoračila je i u smislu unapređenja upravljanja korporacijom te među prvima izradila "Kodeks korporativnog upravljanja". Kompanije u okviru grupe među prvih su deset poslovnih subjekata u Hrvatskoj koji su izradili planove gospodarenja otpadom, što je također od vitalne važnosti za zajednicu. Zaštita okoliša pitanje je kojem se uvijek sustavno i ozbiljno pristupa. Preseljenje Nevine tvornice iz šireg središta grada Zagreba u Rakitje samo je jedan od primjera odluka u koje je utkan i element zaštite okoliša (*Feđa Hudina, direktor interne komunikacije;* https://lider.media/; https://www.poslovni.hr/).

Odgovornost prema zaposlenicima

Atlantic Grupa je multinacionalna kompanija s tvrtkama i predstavništvima u 8 zemalja, pa se posebna pažnja posvećuje izgradnji jedinstvene korporativne kulture koja uvažava različitosti i potiče suradnju i sinergije između različitih segmenata proizvodnje, inovacija, marketinga i prodaje. Kreiranjem zdravog i poticajnog radnog okruženja našim zaposlenicima nastojimo omogućiti više od radnog mjesta – mnogi programi razvijeni unutar sustava posvećeni su razvoju ljudskih potencijala i karijera u kompaniji, kao i upravljanju učinkom i shodnim nagrađivanjem izvrsnih rezultata.

Atlantic Grupa uspostavila je proces koji pruža dobrodošlicu novozaposlenima tako da se osjećaju vrijednim dijelom organizacije čim joj se pridruže. Upoznavanje s tvrtkom je stalan proces učenja potreban za učinkovitu izvedbu, pa je naš jednodnevni orijentacijski program sastavni dio istoga. StartA služi kao praktični vodič o onome što je potrebno znati o našem poslovanju i načinu na koji radimo**.** Novom se zaposleniku daje pregled organizacijske strukture, strategije i politika, što uključuje prezentaciju o povijesti tvrtke, robnim markama i tržištima. Štoviše i još važnije, zaposlenicima se također daje uvod u našu korporativnu kulturu, zajedničke vrijednosti, filozofiju, standarde i naše tradicije.

Promicanje znanja važno je u mijenjanju poslovnog okruženja. Stjecanje novih znanja i vještina putem profesionalnog i osobnog razvoja zaposlenika, preduvjet je i jamstvo poslovnog uspjeha. Svjesni smo te činjenice i upravo zbog toga neprestano ohrabrujemo zaposlenike i omogućavamo im da pohađaju poslovne škole i specijalizacije, te da prisustvuju stručnim konferencijama i kongresima. Sadržaj i programi izobrazbe koje pripremamo i nudimo uključuju seminare i tečajeve koje naši stručnjaci održavaju za naše zaposlenike, kao i van institucija kroz programe prilagođene našim potrebama.

Program Wind of Change, koji ima za cilj promovirati ideju da svaki pojedinac unutar kompanije može svojim jedinstvenim uvidom doprinijeti rastu i razvoju tvrtke, jedan je od načina na koji Atlantic Grupa održava visoku razinu konkurentnosti i uspješnosti. Svaki zaposlenika Atlantic Grupe ima priliku prijaviti svoje inovativne ideje bilo da je riječ o inovaciji proizvoda ili procesa, organizacijskoj inovaciji ili onoj marketinško-prodajnoj (https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/).

4.3 Gavrilović

Gavrilović je jedna od rijetkih hrvatskih tvrtki koje se može pohvaliti stoljetnom tradicijom u proizvodnji mesnih proizvoda. Vodeći hrvatski brend koji se razvio na međunarodno tržište koje je u vlasništvu devete generacije obitelji Gavrilović.

Slika 3 - Gavrilović logo



Izvori: preuzeto s weba, službena stranica Gavrilović.

Povijest Gavrilovića

Braća Ivan i Petar u Petrinju su došli bježeći pred Turcima, a nakon dolaska počinju se baviti mesarskim zanatom. Prvi poznati član obitelji je Petar Gavrilović, mesar i kožar, koji je prije 300 godina zajedno s bratom Ivanom, započeo obiteljsku tradiciju s običnom mesnicom. 1822. godine. Braća Ivan i Petar prvi su započeli obiteljsku tradiciju. Svojom ljubavi prema radu i znanjem kojeg su neprestano ulagali, obiteljski zanat se razvijao te su oni postajali sve poznatiji i cijenjeniji na području Petrinje. Ivanov najveći doprinos zasigurno je osnivanje manufakture s još nekoliko petrinjskih mesara i trgovaca. Ivan i Petar uvijek su bili jedan uz drugog, spremni si pomoći i učiti, a to je zasigurno jedan od razloga zašto je poslovanje u njihovo vrijeme išlo tako dobro (http://www.gavrilovic.hr/).

Treća generacija obitelji Gavrilović su Petrovi sinovi Ivan i Matija, dok je četvrta generacija Josip Gavrilović. 1837. godine Josip Gavrilović, najpoznatiji petrinjski mesarski majstor, primljen je za pravog građanina grada Petrinje. Obitelj Gavrilović poznata je po najvećem broju građanskih diploma, a u to vrijeme to je bila izrazita čast koja im je uvelike

pomagala u njihovom poslovanju i prepoznatljivosti. Josip je bio toliko priznat da je bio izabran u vrhovništvo ceha, a nedugo nakon toga imenovan je i za vanjskog vijećnika Gradskog vijeća vojnog komuniteta Petrinja. Josip je bio jako uspješan nasljednik koji je godinama nizao uspjehe na poslovnim i društvenim područjima. Bio je ugledan građanin grada Petrinje, veoma poznat i dobro prihvaćen, a sve je to pomoglo i samom poslovanju (http://www.gavrilovic.hr/).

Potkraj 17. stoljeća nastaju prvi zapisi o mesarskoj djelatnosti obitelji Gavrilović u Petrinji. Tvrtka je krajem 1889. godine upisana u sudski registar pod nazivom Prva hrvatska tvornica salame, kobasica i sušena mesa M. Gavrilovića sinovi - Petrinja. Andrija Maurović osmislio je lik Jelice po nećakinji vlasnika koji se od tada pa do danas nalazi na svim proizvodima.“ Početkom 20. stoljeća tvornica se modernizira te postaje dioničko društvo. U to vrijeme tvrtka ima 120 radnika i svoje proizvode prodaje u Ugarskoj, Njemačkoj, Bosni, Švicarskoj, Maloj Aziji, Palestini i Egiptu. Tijekom Drugoga svjetskog rata tvornica je prestala raditi (http://www.gavrilovic.hr/).

Završetkom rata, vlasnici tvrtke morali su emigrirati, a tvornica je nacionalizirana i zapuštena. Vlasnik Đuro Gavrilović, nakon što je odslužio kaznu u zatvoru, uspio je 1947. godine ponovno pokrenuti rad tvornice koja je u roku od deset godina dosegla svoj maksimum u proizvodnji te je zapošljavala 1000 radnika. Proizvode su izvozili u Njemačku, Austriju, Italiju, Čehoslovačku i Veliku Britaniju, ali tadašnje vlasti Socijalističke Republike Hrvatske nisu imale razumijevanja za daljnji razvoj tvornice pa su tvornicu ugasili. Radnici tvornice sami su osnovali štedionicu Gavrilović. Sakupljenim novcem, 1959. godine izgrađena je nova tvornica čiji je kapacitet od 1961. godine bio je 75 000 tona gotovih proizvoda godišnje. Nakon posjeta Američke inspekcije pogon je, po tehnologiji i kadru, proglašen najljepšim u svijetu. Radnici su vlastitim novcem izgradili i tvornicu stočne hrane u Petrinji, kapaciteta 60 000 tona godišnje. Istodobno, Gavrilović razvija kooperaciju od Une do Turopolja koja uzgaja 150 000 svinja godišnje, a za njih se brine 6000 kućanstava (http://www.gavrilovic.hr/).

Razvijena je i poslovno-tehnička suradnja s Vupikom i PIK-om Belje. Do 1990. godine Gavrilović izvozi više od 30 % svojih proizvoda, a radnici su konstantno ulagali u pogon te su u

posjedu imali više oko 500 vlastitih prodavaonica i skladišta. Godine 1991. mesna industrija Gavrilović, u skladu s tada postojećim zakonima, organizirala se i registrirala kao holding, u čijem je sastavu bilo devet tvrtki, a zaposlenika je bilo više od 5000. Budući da je bila riječ o društvenom, odnosno državnom poduzeću, Agencija za restrukturiranje gospodarstva (današnji Hrvatski fond za privatizaciju) pokrenula je stečaj nad pet poduzeća iz sastava holdinga, i to: Mesna industrija Gavrilović, Poljoprivredna proizvodnja Gavrilović, Gavrilović trgovina, Gavrilović vanjska trgovina i Transporti Gavrilović. Svi su radnici bez plaće ili bilo kakve naknade bili otpušteni, roba u prodavaonicama rasprodana, a utržak od prodane robe nije uplaćen na račun tvrtke.

Prodaja poduzeća u stečaju obavila se u vrijeme Domovinskog rata i srpske okupacije Petrinje (rujan 1991.). Na prodajni oglas javio se Đuro III. Gavrilović i sa stečajnim upraviteljem potpisao ugovor o kupnji pet temeljnih poduzeća Holdinga Gavrilović.Prodajna je cijena bila 3,3 milijuna njemačkih maraka, iako je realna cijena bila nekoliko stotina milijuna njemačkih maraka. Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju, tj. izlaska iz CEFTA-e2, Gavrilovićevi proizvodi poskupljuju i do 50 % na važnijim regionalnim tržištima. U povodu toga dio je proizvodnje preseljen u Bosnu i Hercegovinu. Prije početka Domovinskog rata tvrtka Gavrilović zapošljava oko 5000 radnika, a 2014. godine taj se broj smanjio ne nekoliko stotina. Kooperacija za svinjogojstvo i tov junadi, koja je nekad bila glavna za input proizvoda, više ne postoji. Godine 2014. Gavrilović austrijskoj tvrtki GlenDor iznajmljuje svoj novi svinjogojstveni reprocentar.

Proizvodi tvrtke Gavrilović d.o.o. razvrstani su u tri glavne marke: Gavrilović, Gala i Gavita. Istraživanje Brandplus agencije Plus pokazuje da je Gavrilović najprepoznatljiviji i najbolje ocijenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji. Proizvodi su nagrađeni mnogim prestižnim prizananjima i medaljama. Danas tvrtkom upravlja deveta generacija obitelji Gavrilović. Upravo po tom dugom obiteljskom naslijeđu tvrtka Gavrilović jedinstvena je u Hrvatskoj i među rijetkim je takvim obiteljskim tvrtkama u svijetu. Mesna industrija Gavrilović opremljena je najmodernijim industrijskim strojevima i proizvodnim linijama. (http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest).

Vizija

U budućnosti Gavrilović sebe vidi kao jednog od ključnih pokretača regionalne ekonomije, neospornog globalnog lidera i promotora tradicionalnih regionalnih mesnih specijaliteta. „MAKING LOCAL FOOD A GLOBAL TREAT“ (http://www.gavrilovic.hr/).

Misija

Kao glavnu misiju poduzeće Gavrilović ističe : „ stvarati prepoznatljiv okus, te pružati potrošačima jedinstven Gavrilovićev užitak, koristeći najkvalitetnije sastojke uz upotrebu suvremenih tehnologija i procesa.“ „MAKING PEOPLE ENJOY WHAT THEY EAT“ (http://www.gavrilovic.hr/).

Nagrade i priznanja

Velika količina nagrada koju je tvrtka Gavrilović osvojila je bilo na temelju izvrsnosti, kvalitete, jedinstvenosti i pristupačnosti. Puno zadovoljnih kupaca koji su vjerni Gavriloviću su samo bili potvrda da zaslužuju sva priznanja i nagrade koje krase ovu tvrtku. (http://www.gavrilovic.hr/hr/meso/):

- 1891. Hrvatska salama, današnja Zimska salama, vezana hrvatskom trobojnom špagom, dobiva počasnu diplomu na Jubilarnoj gospodarsko-šumarskoj izložbi u Zagrebu
- 1894. Zimska salama osvaja zlatnu medalju za kvalitetu s likom cara Franje Josipa na međunarodnoj izložbi u Beču
- 2003. Zimska salama i Kulen dobivaju znak HGK Izvorno hrvatsko
- 2006. Gavrilović osvaja nagradu čitatelja časopisa Adria Zeitung Das Beste Kroatiens
- 2007. reklamni spot „James Bond" je u finalu među tri najbolja televizijska spota na 21. prestižnom natjecanju London International Awards

- 2007. na međunarodnom sajmu ZEPS u BiH (Zlatna ruža 2007.), Gavrilović osvaja dvije zlatne medalje za Pileću mortadelu i Pileću extra kobasicu
- 2007. Gavrilović dobiva status Superbrands Hrvatska
- 2008. Gavrilović je najprepoznatljiviji i najbolje ocijenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji. Prema istraživanju Brandpuls agencije Puls, 98,7% potrošača u Hrvatskoj poznaje brand Gavrilović
- 2011. Gavrilović je nositelj prestižne medalje za kvalitetu Qudal za 4 kategorije: trajne salame, paštete, hrenovke i kulen
- 2012. njemački DLG, krovna europska organizacija za nezavisno testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda, dodjeljuje dvije zlatne medalje Di Giusto salamama, Romani i Divini.

Podsjećaju kako se proizvodnjom i preradom mesa u Petrinji bave od kraja 17. stoljeća, o čemu svjedoče brojne isprave i dokumenti, napominjući da 1798. nastaje tvrtka "Lovro Gavrilović i co.", čiji je nasljednik današnja mesna industrija Gavrilović. Nakon 255 godine neprekinutog rada, dodaju, tvrtka je 1945. godine nacionalizirana, članovi obitelji Gavrilović završavaju u zatvoru i emigraciji, a tada najstariji član obitelji Gjuro II također je optužen za ratno profiterstvo u ljeto 1945. godine te je osuđen na doživotni prisilni rad u zatvoru u Staroj Gradiški. Ističu kako je ratne 1991. godine Đuro Gavrilović kupio tvornicu Gavrilović kao svoje obiteljsko naslijeđe, iz stečaja, i to u trenutku dok se tvornica nalazila pod neprijateljskom okupacijom. Dio dokumentacije o kupnji je, kažu, i izjava kojom se Republika Hrvatska odriče odgovornosti u slučaju da zgrade i imovina tvrtke Gavrilović budu uništene u ratnim djelovanjima. Nakon godina okupacije, grad i tvrtka su oslobođeni u vojno-redarstvenoj akciji "Oluja", a proizvodnja se postupno obnavlja. Nakon toga, tvrde u obitelji Gavrilović, slijedi turbulentno razdoblje, koje ih i stavlja u današnji kontekst. "Nakon stabilizacije i razvoja proizvodnje, ponovnog zadobivanja međunarodnog ugleda i brojnih nagrada, od 1996. do danas stalno smo suočeni s pretenzijama ka našoj obiteljskoj firmi što je rezultiralo arbitražnim postupkom 2012. godine. Na taj nužan korak smo se odlučili kako bi riješili nedoumice koje su na razoran način sprječavale rast obiteljske tvrtke i nakon što su

iscrpljene sve mogućnosti u Hrvatskoj. Od tada, pritisci na obitelj Gavrilović i tvrtku eskaliraju u koje se može ubrojiti i optužnica Uskoka o kojoj upravo čitamo u medijima", kažu u priopćenju (https://dnevnik.hr/).

Ističu kako neće odustati jer imaju veliku odgovornost i obvezu prema svojim zaposlenicima, potrošačima i hrvatskoj javnosti uz koje ih veže 326 godina rada i poduzetništva, kojima se ovim putem zahvaljuju na lojalnosti i podršci (https://dnevnik.hr/).

Kvaliteta poslovanja

Proizvodi mesne industrije Gavrilović prolaze mnogobrojne kontrole. Kontrole se obavljaju u internom laboratoriju i u neovisnim vanjskim institucijama. U vlastitom laboratoriju godišnje se provodi više od 63 000 analiza. Kako bi osigurali i neovisne kontrole, svoje proizvode šalju na analize u Hrvatski zavod za javno zdravstvo i Hrvatski veterinarski institut. Proizvodni procesi udovoljavaju europskim i američkim normama kvalitete i sigurnosti. Mjere kontrole potencijalnih rizika provode se svakodnevno u svim fazama proizvodnje. Zadovoljavanje zahtjeva međunarodnih normi sigurnosti i kvalitete, dokazuju dobivenim certifikatima:

-2008. godine uspostavljen sustav upravljanja sigurnošću hrane prema normi ISO 22000.
-2010. godine dobivaju Halal certifikat.
-2010. godine uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001.
-2011. godine uspostavljen sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14000.

(http://svijet-kvalitete.com/index.php/prehrana/488-kvaliteta-gavrilovic)

Davno je prepoznata važnost isticanja zemlje podrijetla proizvoda u funkciji zaštite domaćih proizvoda. Tako je jedna od najpoznatijih oznaka „made in“ (prema dostupnim podatcima) zabilježena prvi put 1887. godine u Velikoj Britaniji sa svrhom zaštite vlastite proizvodnje i gospodarstva. Osim toga, posebice u današnje vrijeme informacija o podrijetlu proizvoda igra značajnu ulogu te se koristi kao dio marketinške strategije te se kroz promotivne aktivnosti nastoji pridobiti pažnja potrošača. U Republici Hrvatskoj, ovaj trend se počeo

intenzivnije razvijati prije dvadesetak godina kada je Hrvatska gospodarska komora prepoznala potencijal hrvatskih kreativnih i kvalitetnih proizvoda. Iz članka 2. Pravilnika o znakovima vizualnog označavanja hrvatskih proizvoda i usluga znakovi vizualnog označavanja hrvatskih proizvoda i usluga – „Hrvatska kvaliteta“(engl. inačica „Croatian Quality“) i „Izvorno hrvatsko“ (engl. inačica „Croatian Creation“) namijenjeni su poticanju razvitka domaće proizvodnje, podizanju razine kvalitete hrvatskih proizvoda, proizvodnih tehnologija i usluga, poticanju stvaralaštva, kreativnosti, izvornosti, razvojno-istraživačkog rada, inovacija i invencija te promidžbi hrvatske države i stvaranju hrvatskog identiteta na svjetskom tržištu. rema Članku 3. prethodno navedenog pravilnika pravo uporabe znaka „Hrvatska kvaliteta“ dodjeljuje se proizvodima i/ili linijama proizvoda i/ili uslugama iznadprosječne kvalitete, koje su proizvedene na području Republike Hrvatske tj. uslugama koje se pružaju na području Republike Hrvatske. Znak „Izvorno hrvatsko“ dodjeljuje se proizvodima i/ili linijama proizvoda i/ili uslugama iznadprosječne kvalitete, na razini znaka „Hrvatska kvaliteta“, no onima koji su nastali kao rezultat hrvatske tradicije, invencije, razvojno-istraživačkog rada i inovacije. Tako znak „Hrvatska kvaliteta“ i „Izvorno hrvatsko“ na nekoliko svojih proizvoda nosi Dukat d.d., Podravka d.d., Gavrilović d.o.o, Vindija d.d., Kraš d.d. i brojni drugi (http://www.czposijek.hr/).

Slika 4 - oznaka „Izvorno hrvatsko"



Izvori: preuzeto s weba, http://www.czposijek.hr/ .

O važnosti kvalitetnih i kontroliranih prehrambenih proizvoda postaju svjesni potrošači diljem svijeta. Ljudi sve više razumijevaju važnost muslimanskih zahtjeva za obredno čistom hranom, o čemu svjedoči činjenica da je tržište halal proizvoda danas tržište sa sve većom bazom potrošača. Prema tome, ne začuđuje da je potražnja za proizvodima proizvedenima prema šerijatskim zakonom svake godine sve veća i veća i među nemuslimanskim potrošačima. Na području Republike Hrvatske oznaku halal mogu dobiti hrana, kozmetika, lijekovi, predmeti opće upotrebe i ugostiteljski objekti ukoliko su certificirani od strane Centra za certificiranje halal kvalitete Mešihata Islamske zajednice u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu. Najstarija mesna industrija u Hrvatskoj, "Gavrilović", u srpnju 2013. je certificirala i halal klaonicu i rasjekavaonicu krupne stoke u sklopu proizvodnog pogona u Petrinji. Dobivanje certifikata omogućilo je Gavriloviću da kupcima ponudi svježe halal meso visoke kvalitete.
(Stančić N. i Gančić N., 2016., str. 73-85)

Slika 5 - „halal" oznaka i certifikat



Izvori: preuzeto s weba.

Poslovanje tvrtke Gavrilović u posljednjim godinama

Prehrambena industrija tradicionalno je najvažnija grana prerađivačke industrije u Hrvatskoj. Dugi niz godina ostvaruje najveći udio u bruto dodanoj vrijednosti ukupne industrijske proizvodnje te zapošljava najviše radnika. Prema podacima iz Industrijske strategije Republike Hrvatske 2014.-2020. (Ministarstvo gospodarstva, 2014) prehrambena industrija zapošljava oko 20% industrijskih radnika te čini oko 20% ukupnih prihoda hrvatske prerađivačke industrije. Njezina gospodarska važnost ogleda se i u činjenici da osigurava plasman domaće poljoprivredne proizvodnje pa tako indirektno utječe i na razvoj poljoprivrede i pratećih djelatnosti. (Hadelan L. , I. Grgić , M. Zrakić , G. Salputra,2015.)

Tvrtka Gavrilović posljednjih godina bilježi veliki rast prihoda. Naravno to je sve zahvaljujući tome što ima veliki izvoz u države Europe. Poduzeće je svoje proizvodne pogone je prebacila u države koje se ne nalaze u EU te je time i radna snaga jeftinija, npr. dio proizvodnih

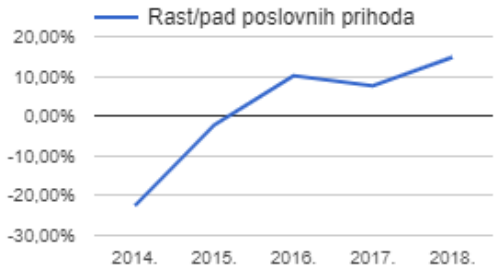
pogona se nalazi u susjednoj Bosni i Hercegovini. Prema idućem grafu se mogu vidjeti ostvareni poslovni prihodi u razdoblju od 2014. do 2018. godine. Može se prema ovome grafu zaključiti da su prihodi blago pali tijekom 2015. godine, ali se zato vidi rast koji se nakon blagog pada nastavlja sve do 2018.g. Zadnji dostupni podaci poput ovog grafa nam mogu prikazati da je Gavrilović s prijelazom generacije postao samo bolji u svome poslovanju, te da ih ni recesija nije mogla zaustaviti. (https://www.fininfo.hr/)

Grafikon 2 - poslovni prihodi tvrtke Gavrilović u razdoblju od 2014. do 2018.g.



Izvori: preuzeto s weba, Fininfo.hr.

Grafikon 3 - rast i pad poslovnih prihoda tvrtke Gavrilović u razdoblju od 2014. do 2018.g.



Izvori: preuzeto s weba, Fininfo.hr.

5. Zaključak

Poduzetništvo je bitna stavka svake države. Predstavlja ekonomski i socijalni fenomen koji utječe na gospodarski rast, povećanje gospodarske učinkovitosti, potiče inovacije i stvara radna mjesta. Obiteljska poduzeća predstavljaju tvrtke koje gaje tradiciju, složnost, posvećenost, doprinos zajednici i obiteljske vrijednosti koje znače društvu i okolini, što je upravo pozitivna stavka poduzeća i ono im daje povjerenja od strane potrošaća i pozitivnu sliku samog poduzeća.

Naravno svako poduzeće ima svoje uspone i padove. Poduzeća prolaze kroz faze životnog ciklusa i što je najbitnije je to da poduzeće zadrži na jednoj fazi (stabilizacija i rast poslovanja) duže vrijeme jer je vrijeme glavni pokretač svih promjena koje se događaju u obitelji pa tako i u samom poduzeću. Uz to treba imati i na umu da kako vrijeme prolazi se odabire i novi lider ili nasljednik koji će voditi poduzeće. Prilikom izbora novog lidera najbitnije je znati kakav lider vam treba. Kako se trendovi svakim danom mjenjaju, potrebna je kreativnost, inovacije, osoba sa velikim znanjem, osjećajem za rukovodstvo. Nasljeđivanje je bitna stavka svakog poduzeća kako bi nastavak rada bio uspješan. Novi lider se izabire mudro, to mora biti osoba koja ima potrebne vještine, koja je upućena u način poslovanja, imapotrebno znanje, nove ideje i volju za vođenje poslovanja.

Tijekom proteklog desetljeća, tvrtke kojima se trguje na burzi bile su pod vatrom zbog svog kratkog termizma: smanjenja broja zaposlenih, vanjskih poslova, preuzimanja vrijednosti za uništavanje vrijednosti i drugih mjera za uništavanje kapaciteta. S obzirom na ove mjere, iznenađujuće je da ove tvrtke predstavljaju naše uzore. Obiteljske tvrtke predstavljaju zanimljiv alternativni model korporativnog upravljanja. Rukovoditelji ovih vrlo uspješnih obiteljskih poduzeća (Atlantik, Gavrilović…) djeluju u dugoročnom interesu tvrtke i svih njezinih dionika: dioničara, zaposlenika, klijenata, partnera i društva u cjelini. Tvrtke koje nisu obiteljska poduzeća mogu reproducirati dugoročni pristup obiteljskim poduzećima. Imaju prednost tako što imaju lakši pristup resursima (kapital, talent, infrastruktura, itd.) Atlantic, Gavrilović i Agrokor su obiteljska poduzeća kojima dugoročno upravlja: hrabro vodstvo koje odolijeva kratkom terminu

investitora, društva, te imaju upornost u ostvarivanju vizije hrvatske tvrtke koja se najviše fokusira na kupca.

Literatura

Knjige:

1. D. Širola – Poduzetništvo, Veleučilište u Rijeci, 2014.
2. Kružić D. – Obiteljski biznis, Zagreb 2004.g.
3. Kružić D., Bulog I. – Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2012.g.

Članci i ostali izvori:

1. doc.dr.sc. Mirela Alpeza, mr.sc. Nives Grubišić i doc.dr.sc. Martina Mikrut , CEPOR, Zagreb, 2015.
2. dr.sc. Mirela Alpeza, Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu, Cepor, Zagreb, listopad, 2012.
3. Stančić N. i Gančić N., Prehrana i religija: halal turizam, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 2016. 73-85str., CROSBI
4. Hadelan L., I. Grgić , M. Zrakić, G. Salputra, Financjska i perceptivna ocjena tvrtki iz mesne industrije, Zagreb, 2015.g.

Internet izvori:

1. https://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888

2. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/2019/European-Family-Barometer-Croatia.PDF

3. http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf

4. https://ticm.hr/centar-za-obiteljska-poduzeca-i-prijenos-poslovanja-cepra/

5. http://ideje.hr/agrokor-gradio-djecje-parkove-ukljucivao-osobe-s-posebnim-potrebama/ .
6.https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-zajednici/

7.https://lider.media/poslovna-scena/kompanije/tjedan-dop-a-u-lideru-atlantic-grupa-70-posto-svog-otpada-reciklira-na-ekoloskim-otocima-128205

8. https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-okolisu/

9. https://www.poslovni.hr/domace/dop-mora-biti-prisutan-u-ukupnom-djelovanjutvrtke-164930

10. https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/

11. http://www.dalmacijanews.hr/clanak/4wdw-obitelji-gavrilovic-optuznica-uskoka-pritisak-je-na-arbitrazni-postupak#/clanak/4wdw-obitelji-gavrilovic-optuznica-uskoka-pritisak-je-na-arbitrazni-postupak

12. http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/prehrana/488-kvaliteta-gavrilovic

13. http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/kako-postati-nositelj-znaka-hrvatska-kvaliteta-i-izvorno-hrvatsko-i-koji-ih-slavonski-predstavnici-s-ponosom-nose-489/

14. https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/gavrilovic/Detaljno/60425

15. file:///C:/Users/Alma/Downloads/Stanicic_Zbornike_1_2_2016.pdf

16. https://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888

17. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/2019/European-Family-Barometer-Croatia.PDF

18. https://www.24sata.hr/lifestyle/obiteljsko-poduzece-kljucno-za-uspjeh-su-dobre-rasprave-408303

19. https://bib.irb.hr/datoteka/812285.BTB_prezentacija_Lider_konferencija_18FEB2016.pdf

20. http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/GLOBUS-SEP2015-Alpeza.pdf

21.https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeca2016web.pdf

22. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hr/pdf/2019/European-Family-Barometer-Croatia.PDF

23. http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf

24. https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/

Popis tablica, grafikona i slika

Tablice:

Tablica 1 - Najpoznatija i najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu 9
Tablica 2 - Najpoznatija i najuspješnija obiteljska poduzeća u Hrvatskoj..... 11

Grafikoni:

Grafikon 1 - životni ciklus poduzeća 5
Grafikon 2 - poslovni prihodi tvrtke Gavrilović u razdoblju od 2014. do 2018.g..... 31
Grafikon 3 - rast i pad poslovnih prihoda tvrtke Gavrilović u razdoblju od 2014. do 2018.g. 31

Slike:

Slika 1 - sjedište tvrtke Agrokor..... 13
Slika 2 - logo Atlantic Grupe..... 17
Slika 3 - Gavrilović logo 22
Slika 4 - oznaka ,,Izvorno hrvatsko"..... 29
Slika 5 - ,,halal" oznaka i certifikat..... 30