

# OBITELJSKO PODUZEĆE DALMOSTAN d.o.o.

---

**Erceg, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2014**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:141795>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKLTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**OBITELJSKO PODUZEĆE DALMOSTAN d.o.o.**

**Mentor:**

**dr.sc, Dejan Kružić**

**Student:**

**Lucija Erceg (1111906)**

**Split, rujan, 2014.**

## SADRŽAJ:

<b>1. Uvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Razvijenosť obiteljskog biznisa u svjetskoj ekonomiji .....</b>	<b>4</b>
2.1. Što je to poduzetništvo, a što poduzetnik.....	4
2.2. Definiranje pojma obiteljski biznis.....	4
2.3. Razlozi ulaska u obiteljski biznis.....	6
2.4. Kako izgraditi izvrsnu obiteljsku kulturu u uzburkanom svijetu.....	8
2.5. Nasljeđivanje poslovanja.....	9
2.6. Uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća.....	11
2.7. Obiteljska poduzeća u svijetu.....	13
2.8. Zastupljenost obiteljskog biznisa u Hrvatskoj.....	15
<b>3. Trgovačko društvo Dalmostan d.o.o. Šibenik kao organizacijski oblik obavljanja poduzetničke djelatnosti u obitelji.....</b>	<b>18</b>
3.1. Put ka osnivanju obiteljskog poduzeća Dalmostan d.o.o.....	18
3.2. Osnivanje tvrtke Dalmostan d.o.o. i početak poslovanja.....	18
3.2.1. Temeljni kapital, pravni oblik i predmet poslovanja trgovačkog društva.....	18
3.2.2. Osnivač društva, osobe ovlaštene za zastupanje i osnivački akt.....	19
3.2.3. Otvaranje novih poslovnica i veleprodaja.....	20
3.3. Objedinjavanje poslovnica u jedan prodajni centar.....	21
3.4. Uključivanje nasljednika u posao.....	22
3.4.1. Osnovni podatci o MIMI. d.o.o.....	22
3.5. Organizacijska struktura i ljudski potencijal.....	23
<b>4. Poslovanje obiteljskog poduzeća DALMOSTAN d.o.o. Šibenik .....</b>	<b>27</b>
4.1. Financijski izvještaj za 2013. godinu.....	27
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>31</b>
<b>6. Literatura.....</b>	<b>32</b>
<b>7. Prilozi</b>	
7.1. Popis tablica.....	33
7.2. Popis slika.....	33
7.3. Popis grafikona.....	33

## 1. Uvod

Problem istraživanja ovog rada su obiteljska poduzeća i načini njihova poslovanja. Obiteljski biznis predstavlja najzastupljeniju formu obavljanja gospodarske djelatnosti. Izrazito je značajan za svaku nacionalnu ekonomiju i obitelj osnivača- vlasnika obiteljskog poduzeća.

Cilj rada je istražiti specifičnosti obiteljskog poslovanja – djelatnosti, poslovni rezultat, uključenost članova obitelji, u DALMOSTAN d.o.o. Šibenik

Metode koje se biti korištene su ekonomska analiza i sinteza

Rad broji četiri poglavlja, od kojih se drugi bavi problematikom obiteljskog biznisa, tj. definira pojmove poduzetnik, poduzetništvo ali i obiteljska poduzeća. Osim definiranja pojmova sadrži podatke vezane za oblike nasljeđivanja poslovanja, moguće konflikte između članova jedne obitelji ali i razvijenosti obiteljskog biznisa kako u svijetu tako i u Hrvatskoj.

U trećem poglavlju rada razrađuje se konkretan primjer trgovačkog društva Dalmostan d.o.o. Šibenik, definirajući pritom odnose unutar obitelji i članove obitelji kao sudionike poslovnog pothvata, put od ideje do realizacije biznisa ali i probleme koji se javljaju u današnje vrijeme u industriji namještaja ulaskom jeftinijih i većih konkurenata na tržište.

Posljednje poglavlje proučava poslovanje obiteljskog poduzeća DALMOSTAN d.o.o. Šibenik, kroz financijska izvješća koja sastavljaju mali poduzetnici, kao što su bilanca i račun dobiti i gubitka za prethodnu godinu.

## **2. Razvijenost obiteljskog biznisa u svjetskoj ekonomiji**

### **2.1. Što je to poduzetništvo, a što poduzetnik**

Poduzetništvo<sup>1</sup> je proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, preuzimajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti.

Poduzetnik je osoba koja preuzima inicijativu, organizira i reorganizira društvene i ekonomske mehanizme i resurse u praktičnom te prihvaća rizik ili neuspjeh

### **2.2 Definiranje pojma obiteljski biznis**

Pokušavajući<sup>2</sup> definirati američki tip obiteljskog biznisa, poznati teoretičar i savjetnik te vlasnik jednog od američkih Instituta za obiteljski biznis, David Bork (1987.) za obiteljski biznis kaže da je to – svaki biznis kojega pokreće član obitelji i kojega preuzima i dalje razvija neki drugi član obitelji, ponekada i preko braka (udaje ili ženidbe); nasljednici pokretača biznisa kontroliraju i imaju vlasništvo nad biznisom, a članovi obitelji rade, participiraju i imaju koristi od biznisa; član je obitelji svaka osoba koja ima krvno srodstvo s obitelji vlasnika, bilo rođenjem ili sklapanjem braka, ili netko tko je u rodbinskoj vezi s vodećim ljudima u takvu biznisu.

Obiteljski biznis<sup>3</sup> (eng. family business) osobito je značajno područje malog poduzetništva. Prema izvješću Borkova instituta za obiteljski biznis (Bork Institute for Family Business samo u Americi ima 13 milijuna tvrtki obiteljskog biznisa. U dostupnoj literaturi poprilično je teško pronaći jedinstvenu definiciju obiteljskog biznisa zbog njegove veličine, djelatnosti, broja i strukture zaposlenih te pravno organizacijskih oblika.

Svaka poduzetnička aktivnost posljedica je spoja poduzetničke ideje, dobre poslovne prigode i dostatna kapitala (za stalna i trajna obrtna sredstva), pod izvornim oblicima obiteljskog biznisa valja razumijevati sve primjere poduzetničkih aktivnosti u sklopu kojih se članovi

---

<sup>1</sup> Poduzetništvo – Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd, sedmo izdanje, (orig. Entrepreneurship), Zagreb, MATE d.o.o. 2011

<sup>2</sup> Bork, David, Family Business, Risky Business – How to Make it Work, Bork Institute for Family Business, Aspen, 1987

<sup>3</sup> Poduzetnička biblija – Nikola Kuvačić Split 2005, Beretin d.o.o

jedne (uže) obitelji profesionalno bave nekim proizvodom, trgovačkim, uslužnim ili mješovitim biznisom – poduzetništvom, odnosno svoje proizvode, robu ili usluge plasiraju na tržište i pri tome pokušavaju povratiti uloženi novac i kontinuirano zarađivati (ostvarivati dobit). Dakle, izvorni oblici obiteljskog biznisa predstavljaju poduzetništvo u kojem su rado angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici po muškom ili ženskom srodstvu. Pri tome, u praksi nalazimo četiri karakteristične inačice (s više varijacija) izvornoga obiteljskoga biznisa, i to:

1. *Očevi i djeca*- prva potencijalna situacija obuhvaća slučajeve kada se u obiteljski biznis uključuje samo otac te jedno ili više njegove djece.
2. *Majke i djeca*- druga potencijalna situacija se odnosi na slučajeve u kojima se u obitelji biznis uključuje samo majka te jedno ili više njezine djece.
3. *Roditelji i djeca*- treća potencijalna situacija obuhvaća slučajeve kada se u obiteljski biznis uključuju oba roditelja (otac i majka) te jedno ili više njegove djece.
4. *Braća i sestre*- četvrta potencijalna situacija obuhvaća slučajeve kada se u obiteljski biznis uključuju braća i sestre.

Navedene četiri inačice se mogu smatrati tzv. čistim oblicima obiteljskog biznisa, te se njima dalje mogu pridodati i inačice kada se u obiteljski biznis uključuju i drugi članovi uže ili šire obitelji, te na taj način nastaje još pet inačica, a to su :

1. *Očevi, djeca, nevjeste i zetovi*
2. *Majke, djeca, nevjeste i zetovi*
3. *Roditelji (muž i žena), djeca, nevjeste i zetovi*
4. *Braća, sestre i njihovi supružnici*
5. *Roditelji, djeca, nevjeste, zetovi i unučad* – predstavlja najsloženiju inačicu obiteljskog biznisa s mnoštvom različitih uspravnih ili vodoravnih kombinacija, uključivanja članova obitelji ili zajedničkog kućanstva triju obiteljskih naraštaja. U obiteljski se posao mogu uključiti jedan ili oba roditelja , jedan ili više sinova, jedna ili više kćeri, jedna ili više nevjesta, jedan ili više zetova, jedna ili više (ženskih) unuka od kćeri ili sinova te jedan ili više (muških) unuka od sinova ili kćeri.

Čistim obiteljskim biznisom mogu se držati i situacije kada obitelj kao vlasnik biznisa, za pojedine stručno – administracijske, marketinške ili menadžerske poslove, na povremenoj ili stalnoj bazi angažira stručne djelatnike, ali i dalje brojčano manje zastupljene nego sami članovi obitelji. U praksi postoje i situacije kod kojih se pod obiteljskim biznisom podrazumijeva, i svaki drugi oblik poduzetništva kojega samo osnivaju i/ili vode članovi jedne uže ili šire obitelji.

### **2.3. Razlozi ulaska u obiteljski biznis**

Postoji mnogo razloga zbog kojih se ljudi odlučuju krenuti u vlastiti posao, neki od najčešćih razloga su :

1. Dogovor unutar obitelji, nakon analize materijalnih, financijskih i radnih mogućnosti
2. Gubitak stalnog izvora prihoda ili par zaposlenja, jednog ili više članova obitelji
3. Stjecanje potrebnih znanja jednog ili više članova, potrebnih za otvaranje nekog obiteljskog biznisa
4. Osmišljavanje originalne poduzetničke ideje ili uočavanje povoljne poslovne prilike, od strane nekog od članova obitelji
5. Nasljeđivanje nekog od članova poslovnog prostora, strojeva, alata, zemljišta ili pak već uhodanog biznisa
6. Animiranje ostalih članova obitelji, od strane jednog i/ili više članova koji su uspjeli u poduzetništvu ili su pak ostvarili (dobili) veću količinu novca – npr. igre na sreću

#### Dobre strane obiteljskog biznisa

Obiteljski biznis<sup>4</sup> je najvažniji, najjednostavniji, najjeftiniji i najučinkovitiji način samozapošljavanja svih radno sposobnih, odnosno punodobnih članova obitelji, jer je dostupan svim slojevima pučanstva, pa se njime praktički može baviti svaka obitelj, osobito one seoske.

- Obiteljski biznis stvara tradiciju, što nasljednicima omogućava lakši izbor profesije, jer se posao prenosi s koljena na koljeno, pridonosi većoj povezanosti i povjerenju

---

<sup>4</sup> Poduzetnička biblija – Nikola Kuvačić Split 2005, Beretin d.o.o

članova obitelji i međusobnoj potpori, bodrenju i skrbi, odanosti, predanosti i ljubavi prema poslu, pridonosi radnom entuzijazmu, zdravom takmičarskom duhu; omogućava dobru radnu klimu – atmosferu; pridonosi većem trudu i samodokazivanju svakog pojedinog člana obitelji te stvara veću povezanost zaposlenika s tvrtkom.

- Obiteljski je biznis osobito interaktivan za mlade članove, jer im omogućava vlastiti izbor; nikomu ne moraju polagati račune; razvija želju školovanja u struci; potiče ekipni duh, jer se radi prema načelu – svi za jednoga, jedan za sve; mlađi članovi stječu iskustva i uče se poslovnoj snalažljivosti; uče od starijih – iskusnijih, uočavaju njihove pogreške te žele raditi drugačije i više postići od njih.
- Obiteljski biznis povećava razumijevanje i sklad između pojedinih članova obitelji; oni se mogu osloniti jedni na druge, jer znaju s kim imaju posla; on osigurava posao i egzistenciju svojim članovima i njihovim potomcima; omogućava artikulaciju zajedničkih interesa na putu ostvarenja željena cilja.
- Obiteljski biznis se može realizirati iznimno malim ulaganjima i s malim brojem zaposlenika; znatno su manja ulaganja u stalna sredstva, te je povoljniji odnos između ulaganja i učinka po jednom zaposlenom, nego u ostalim oblicima poduzetništva.
- Obiteljski biznis omogućava izravnost kontakata s dobavljačima i kupcima, te stvaranje individualnih i prijateljskih poslovnih veza; proizvodi i usluge su specijalizirani (riječ je o maloserijskim i/ili unikatnim rukotvorinama), pa su oni nešto skuplji, ali i kvalitetniji te tržišno zanimljiviji ciljanoj potrošačkoj skupini.



## 2.4. Kako izgraditi izvrsnu obiteljsku kulturu u uzburkanom svijetu

Različita obiteljska poduzeća<sup>5</sup> imaju i različite kulture – opće obrasce ponašanja, zajedničkih vrijednosti i vrijednosti njihovih članova. Kakva je kultura obiteljskog poduzeća idealno se prikazuje u onome što članovi obiteljskog poduzeća (bez obzira dali su članovi obitelji ili ne), rade, govore ili pak misle. Unutar obiteljskog poduzeća njegova kultura predstavlja skup različitih pretpostavki i stavova o poslovanju, obitelji i bitnim životnim pitanjima.

Govorimo o problemu, kako dobre ali izvanredne obitelji, devedeset posto vremena lutaju stranputicama, ali važno je to da znaju što im je cilj, znaju kako izgleda pravi put, pa mu se uvijek iznova vraćaju.<sup>6</sup>

Kako bi obitelj ostala na pravom putu, potrebno je:

- imati jasnu sliku odredišta (vizija je važnija od prtljage)
- imati plan leta (preпустiti se tijeku, može u današnjem vremenu biti kobno)
- imati kompas (pristup koji će omogućiti primjenu načela na svoju situaciju)

### Pet stožernih pretpostavki profesionalizacije obiteljskog biznisa, i to:<sup>7</sup>

1. Kontinuirano (pre)ispitivati i stalno promicati načine upravljanja obiteljskim biznisom
2. Identificirati znakove obiteljske poruke s time u svezi
3. Identificirati gdje su zaposleni članovi obitelji i je li im to odgovarajući posao, sukladno njihovim znanjima i vještinama.
4. Analizirati i prepoznati kako način upravljanja, obiteljske poruke i stanje zapošljavanja svih ostalih članova obitelji utječe na poslovnu praksu i uvjete rada
5. Modificirati ili eliminirati svako ponašanje koje obiteljski biznis udaljava od poželjnog stupnja profesionalnosti

---

<sup>5</sup> Prema – Podrug, N., Burazn, M., Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, br.2., 2011, str. 512.

<sup>6</sup> Covey, R. Stephen: 7 navika uspješnih obitelji – Kako izgraditi izvrsnu obiteljsku kulturu u uzburkanom svijetu, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998. (1-16 st)

<sup>7</sup> profesionalizacija obiteljskog biznisa Bork (1987) –st 146

## 2.5. Nasljeđivanje poslovanja

**Tablica 1: Savjet za planiranje nasljeđivanja (sažetak bitnih naputaka koje bi trebalo uzeti u obzir kod svakog plana za nasljeđivanje)**

1.	Ostavite dovoljno vremena za proces tako što će te ga započeti što ranije
2.	Procijenite vrijednost tvrtke ili unajmite savjetnika da to obavi za vas
3.	Procijenite potencijalne nasljednike prema njihovim zaslugama- ne po tome podsjećaju li vas na vas same.
4.	Ukoliko razmatrate članove obitelji, oni svakako moraju posjedovati vještine i motivaciju potrebne za vođenje posla
5.	Morate imati prijelazno razdoblje kako bi nasljednik naučio posao
6.	Razmislite o mogućnostima kao što je vlasnički plan za zaposlenike (ESOP) za nasljeđivanje menadžmenta
7.	Odredite rok za dovršenje tranzicije i držite ga se

Izvor: Prema- Jack Sharry, „ Who's Minding the Store?“ On Wall Street (studenti 2005.) str. 77-78.

Od. 2005., otprilike 12 milijuna Amerikanaca posjeduje male tvrtke. Očekuje se da će oko 40 posto tih tvrtki promijeniti vlasnike tijekom sljedećih pet godina. Istraživanja su također pokazala da oko 68 posto vlasnika nema osmišljen plan nasljeđivanja ili transfera.<sup>8</sup>

Ukoliko u obitelji ne postoji nitko zainteresira za tvrtku, tada j za poduzetnika bitno ili poslovanje prodati ili nekoga unutar svoje organizacije obučiti za njegovo preuzimanje.

Izgledi za uspješan prijenos tvrtke na člana obitelji poprilično su slabi. Istraživanje koje je 2002. godine proveo Family Firm Institute na 800 tvrtki u obiteljskom vlasništvu pokazalo je da su glavni uzroci neuspjeha nedovoljno planiranje vlasništva, neuspjeh u planiranju prijensa i nedostatak sredstava za plaćanje poreza na imovinu.<sup>9</sup>

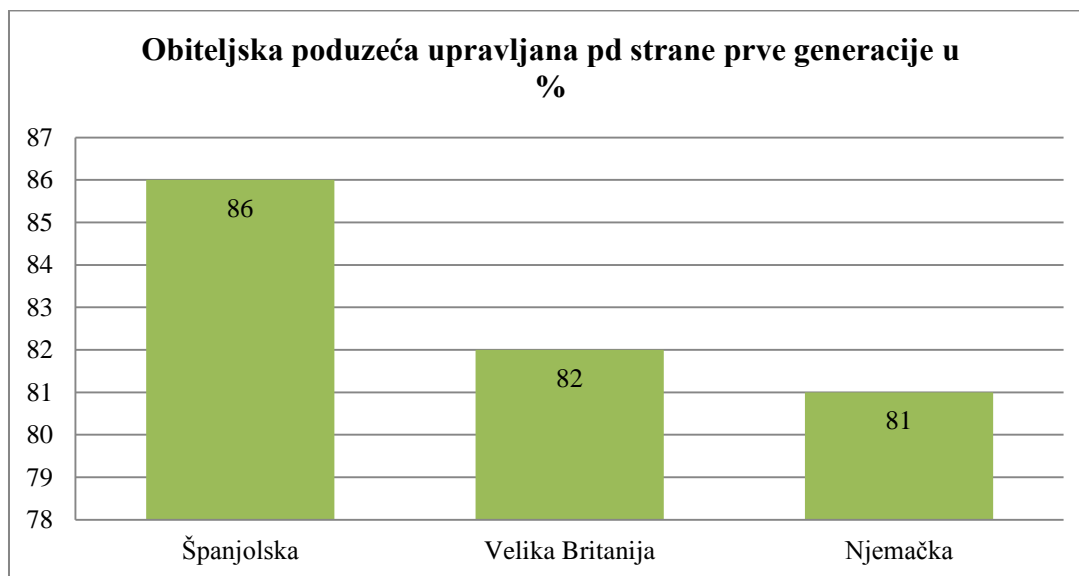
Prijenos tvrtke na člana obitelji može također stvoriti interne probleme sa zaposlenicima. To se često događa kada sin ili kći dobije odgovornost vođenja tvrtke, a ne posjeduje potrebno znanje. Korisno bi bilo kada bi poduzetnik ostao još neko vrijeme u tvrtci kako bi im mogao pomagati i usmjeriti ih ali isto tako važno je da se mladi članovi obitelji upoznaju sa svim segmentima poslovanja, kako bi stvorili uvid u ukupno poslovanje tvrtke.

U situacijama kada članovi obitelji nisu zainteresirani za preuzimanje odgovornosti, poduzetnik mora izabrati jednu od tri moguće opcije, a to su: obučiti nekog od zaposlenika i zadržati dio dionica, zadržati kontrolu i zaposliti menadžera ili prodati tvrtku.

<sup>8</sup> Jack Sharry, „ Who's Minding the Store?“ On Wall Street (studenti 2005.) str. 77-78

<sup>9</sup> [www.ffi.org](http://www.ffi.org)

Family Business Monitor istraživanje pokazalo je da većinom obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama upravljaju poduzetnici prve generacije (u %)



**Graf 1: Obiteljska poduzeća upravljana pd strane prve generacije u %**

Izvor: Family Business Monitor istraživanje

Velik broj obiteljskih poduzeća prolazi razdoblje multigeneracijskog vlasništva:

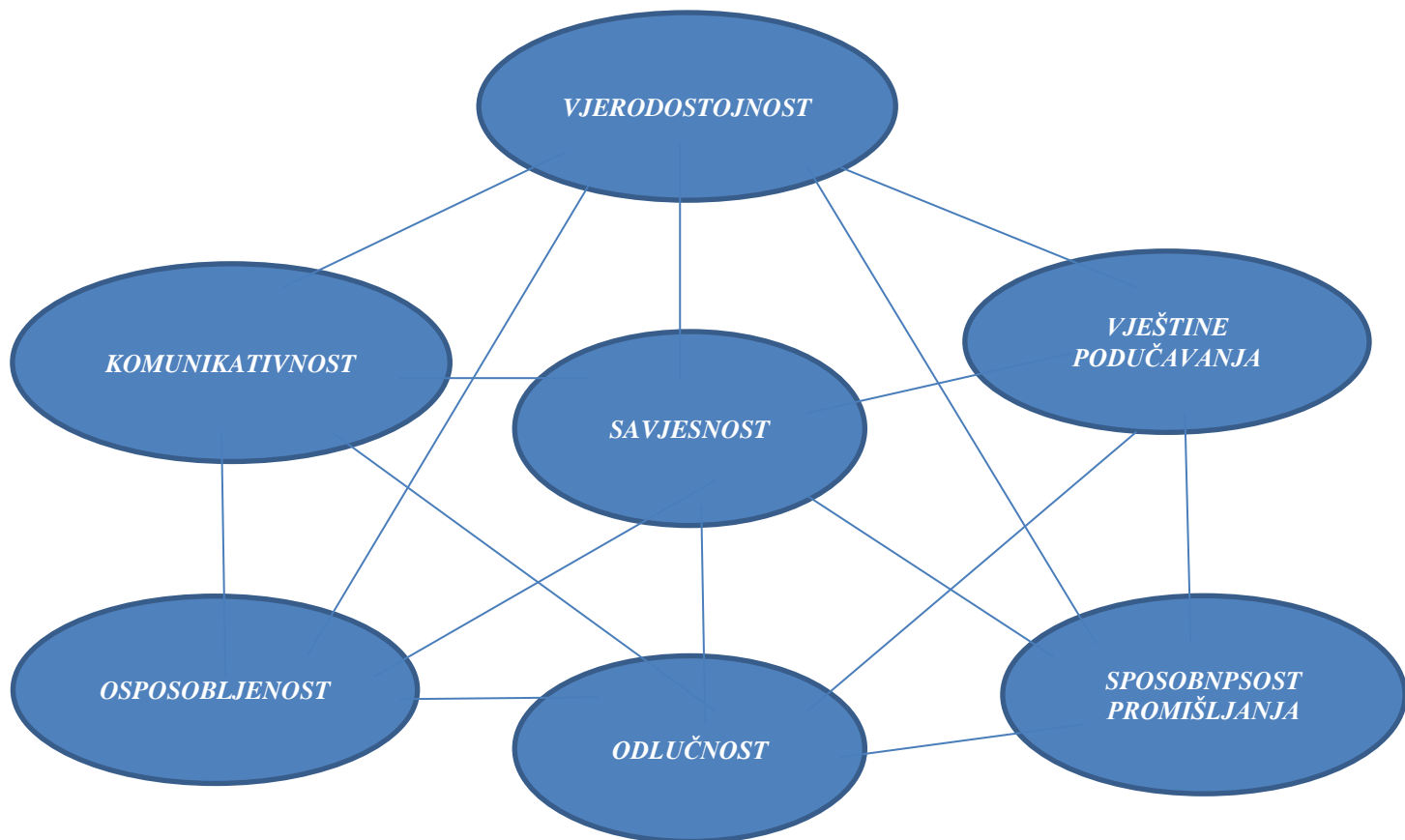
- Finska 55%
- Švedska 42%

u kojima poduzećima zajedno upravljaju prva i druga generacija.

Ovo istraživanje pokazuje da upravljačka struktura obiteljskih poduzeća u razvijenim zemljama rijetko predstavlja kombinaciju članova obitelji i profesionalnih menagera (npr. samo 4% obiteljskih poduzeća u Nizozemskoj ima takvu kombiniranu upravljačku strukturu, a niti jedna od promatranih zemalja u ovom istraživanju nema udio takvih poduzeća veći od 25%). U Njemačkoj, Italiji i Nizozemskoj vlasništvo i upravljanje nad većinom obiteljskih poduzeća planira se transferirati na članove obitelji:

- Njemačka 78%
- Italija 78%
- Nizozemska 66%

za razliku od Francuske i Španjolske u kojima je takvih poduzeća samo oko 25%.

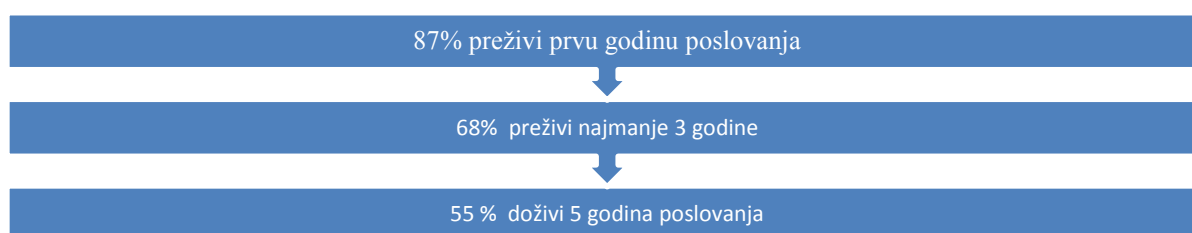


**Slika 1: Poželjne karakteristike budućih vođa obiteljskih poduzeća**

Izvor: Carlock, S.R., Ward, L. J., op.cit.,str 113.

## 2.6. Uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Trajanje životnog ciklusa poduzeća (bez obzira na vlasništvo) pokazuje da od svih novoosnovanih kompanija njih:<sup>10</sup>



**Slika 2: Trajanje životnog ciklusa novoosnovanih poduzeća**

Izvor: prema Kružić, Bulog (2012): Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, str. 122

<sup>10</sup> Podatci za američka poduzeća, Siropolis, C.N. (1995), Menadžment maloga poduzeća, Mate, Zagreb st 18-19

Što govori kako je smrtnost novoosnovanih poduzeća izrazito visoka, a osnovni uzroci poslovne propasti su nekompetentnost, pomanjkanje menadžerskog iskustva, neiskustvo u struci, nemar, prevara i nesreća.

Prvi uzrok relativne kratkoće trajanja obiteljskih poduzeća<sup>11</sup> je taj što se sva poduzeća, obiteljska, ili neobiteljska, javna ili privatna, mješovita ili državna, velika ili mala, razvijaju ili propadaju sukladno svojim sposobnostima prilagođavanja turbulentnim promjenama u okolini i sposobnostima razvoja i zaštite svojih komparativnih prednosti.

Drugi uzrok relativno kratkog trajanja obiteljskih poduzeća moguće je pronaći u činjenici da mnoge obitelji, na određenom stupnju razvoja svog obiteljskog poduzeća, nisu angažirale profesionalne menadžere, već su poslove upravljanja svojim poduzećima zadržale za članove obitelji, bez obzira na njihove profesionalne (ne)sposobnosti.

Treći je uzrok kratkoće trajanja životnog ciklusa moguće tražiti u interakcijama između poslovnog i obiteljskog podsustava u obiteljskom poduzeću, koji u inicijalnoj fazi razvoja podupiru jedan drugoga, a u kasnijim se fazama počinju neskladno (inkongruentno) razvijati.

Nastanak neskladnosti u razvoju obiteljskoga poduzeća leži u činjenici da su članovi obitelji, njihovi ciljevi i vrijednosti podložni tendenciji stalnog mijenjanja – dok je obitelj emocionalni podsustav baziran na krvnom srodstvu koji svoje članove štiti i povezuje ljubavlju, dotle je poslovni podsustav obiteljskog poduzeća baziran na racionalnosti, borbi za svakodnevnim dokazivanjem i očekivanju poslovnog doprinosa od strane svih članova. Poslovni podsustav zahtjeva najbolje članove na najodgovornijim mjestima, a obiteljski podsustav obiteljskog poduzeća nastoji svim članovima obitelji omogućiti ugodan život i realizaciju njihovih želja. Nepodudarnost obiteljskih ciljeva i ciljeva poslovnog podsustava, koji tijekom vremena počinju sve više divergirati, implicira nastavak jaza u obiteljskom poduzeću koji, ako se uspješno prebrodi, može omogućiti nastavak rasta i razvoja poduzeća.<sup>12</sup>

---

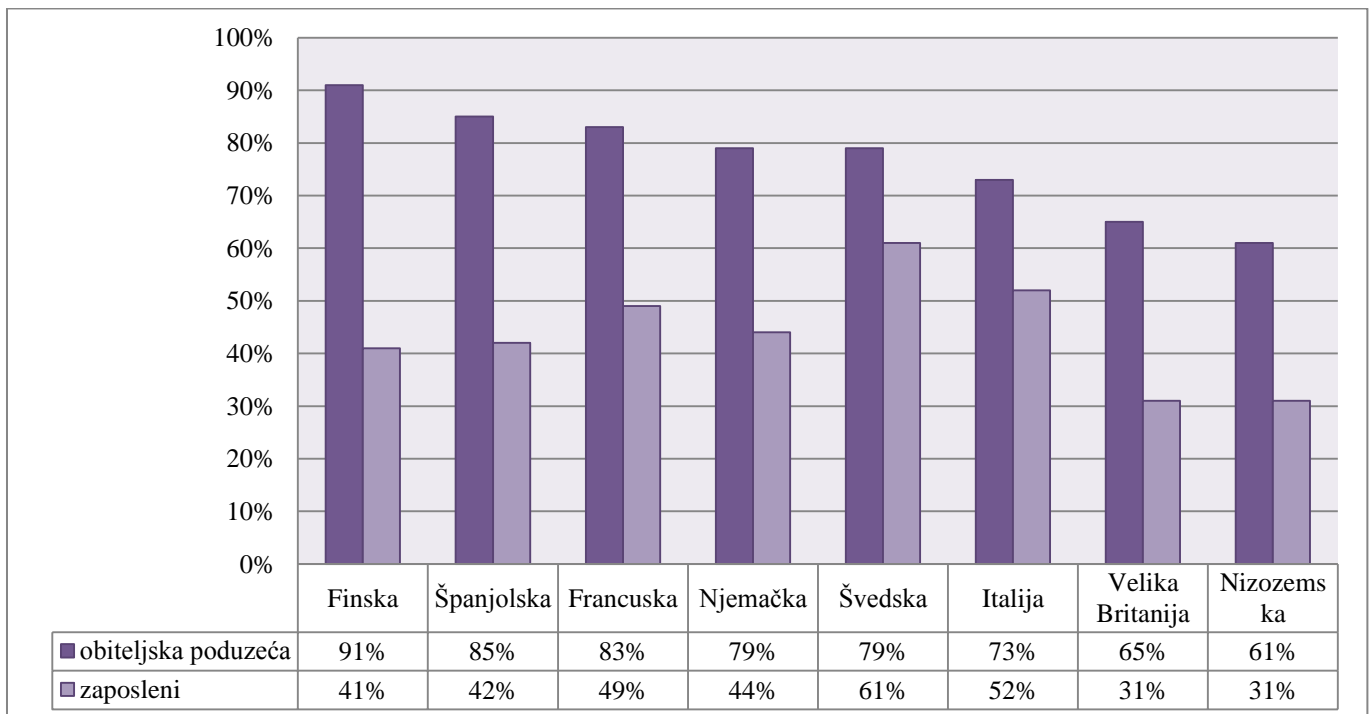
<sup>11</sup> Buble, M., op.cit., str. 31

<sup>12</sup> Dollinger, J.M., op. cit., str. 391.qqw

## 2.7. Obiteljska poduzeća u svijetu

Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća. Istraživanje <sup>13</sup>Family Business International Monitor provedeno među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60% te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Velika Britanija i Nizozemska) i 61% (Švedska). U SAD-u udio obiteljskih poduzeća je 95%, a udio u zaposlenosti 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.



**Graf 2. Istraživanje Pilot Family Business Monitor iz 2007. godine u 8 zapadnoeuropskih zemalja, sa pokazateljima o udjelu obiteljskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća i udjelu u ukupnom broju zaposlenih**

Izvor : FBN International, April 2008, [www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org)

<sup>13</sup> Istraživanje Pilot Family Business Monitor proveo je Family Business Network 2007. godine

Obiteljski biznis<sup>14</sup> predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu. Prije pojave dioničkih društava (prijelaz 18. u 19. stoljeće), obiteljski je biznis praktično predstavljao jedini oblik organizacije poslovanja, a danas predstavlja, globalno promatrano, dominantan oblik poslovanja i čini okosnicu ekonomskog razvoja svjetske privrede. Procjenjuje se da oko 95% ekonomije SAD, uključujući i više od 1/3 poduzeća rangiranih u „Fortune 500“ –američkih 500 najvećih kompanija- kontrolirano ili upravljano od jedne ili više obitelji.

Europska povelja o malim poduzećima polazi od ocjene da mala poduzeća od kojih najveći broj njih čine obiteljska poduzeća, predstavljaju potporanj europskog gospodarstva- one su glavni izvor zapošljavanja i u njima se razvijaju mnogobrojne poslovne ideje. U ožujku 2000. Lisabonu, Europsko vijeće postavilo je za cilj Europskoj uniji da postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta, temeljeno na znanju, sposobnosti za održiv gospodarski razvoj, za otvaranje brojnih radnih mjesta i jaču socijalnu koheziju. Mala poduzeća predstavljaju glavni pokretač inovacija, zapošljavanja, prilagodljivosti i konkurentnosti, kao i socijalne i lokalne integracije u Europi.

Budući da je poduzetništvo ključan pokretač rasta i inovacija u EU ekonomija i da je od esencijalne važnosti za njihov razvoj i prosperitet, to je i glavna uloga obiteljskih poduzeća da održe postojeću razinu poslovanja i da stimuliraju daljnji nastavak i razvoj poduzetničke energije i poduzetničke kulture.

U cilju osnaženja duha inovativnosti i poduzetništva koji će europskim poduzećima, među kojima je najviše onih koja pripadaju kategoriji obiteljskih poduzeća, omogućiti stjecanje bolje pozicije u suočavanju s izazovima budućnosti,

Europska povelja preporuča sljedeće pravce akcije:

- *obrazovanje i obuku za poduzetništvo*
- *jeftinije i brže osnivanje poduzeća*
- *kvalitetnije zakonodavstvo i bolju regulaciju*
- *unapređenje dostupnosti vještina*
- *poboljšanje elektronskog pristupa*

---

<sup>14</sup> Dejan Kružić ,Obiteljski biznis (2004), st. 10-13

- *bolje iskorištenje prednosti jedinstvenog tržišta*
- *prilagođavanje poreznih sustava*
- *jačanje tehnoloških kapaciteta malih poduzeća*
- *razvoj uspješnih modela ekonomskog poslovanja*
- *pružanje vrhunske podrške malim poduzećima*
- *učinkovitije zastupanje interesa malih poduzeća na razini Unije i nacionalnim razinama*

**Tablica 2: Očekivane jake i slabe strane obiteljskih poduzeća**

Jake strane	Slabe strane
Dugoročna perspektiva i kontinuitet	Nepotizam
Fleksibilna organizacija, brze odluke	Neadaptabilna strategija
Izražena svijest o kvaliteti	Obiteljski konflikti
Jaka poduzetnička kultura	Slab temeljni kapital

Izvor: Nötzli Breinlinger, U. G. (2006.), *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz*. Doktorska disertacija. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften der Universität St. Gallen, str. 94.

Obitelji kao vlasnici poduzeća u velikoj se mjeri identificiraju s tim poduzećem jer znaju da njihova sudbina i egzistencija ovisi o istom. Iz tog razloga većina obiteljskih poduzeća ima dugoročne strategije koje generacije vlasnika nastoje pratiti. Pri donošenju investicijskih odluka prioritet nije kratkoročna zarada, već je važno koliko ono može pridonijeti dugoročnoj održivosti poduzeća. Problem se može javiti kod povećanog broja konflikata te miješanja posla i obitelji, što je najčešće povezano i s smanjenim izvorima prihoda, te se treba paziti kako ne bi došlo do raspada i obitelji ali i biznisa kojim se ta obitelj bavila.

## **2.8. Zastupljenost obiteljskog biznisa u Hrvatskoj**

Obiteljske tvrtke najzdraviji su oblik ekonomije, a u najrazvijenijim zemljama stvaraju 50 posto BDP-a te zapošljavaju 60 posto svih zaposlenih.<sup>15</sup>

Osim toga, glavna je prednost obiteljskih tvrtki, koje se razvijaju zadnjih desetak godina i u Hrvatskoj, fleksibilnost, prijeko potrebna osobina da bi se poslovalo uspješno. Obiteljske tvrtke većinom pripadaju segmentu malog i srednjeg poduzetništva. Najlakše bi ih se

<sup>15</sup> Izvor: [www.vjesnik.hr](http://www.vjesnik.hr), autor-Ivan Smirčić



definiralo kao tvrtke kod kojih većinski udio kontroliraju članovi jedne obitelji, a najmanje dvoje članova obitelji mora biti aktivno u poslovanju tvrtke.

No, obiteljske tvrtke nisu samo male i srednje tvrtke. Velike obiteljske kompanije su, primjerice, LG, Fiat, Carrefour, Novartis, Tata, BMW, Henkel, Porsche, Wal Mart, Ford, Benetton i Barilla, a čine čak 35 posto kompanija na listi 500 najbogatijih.

Jedna od najuspješnijih kompanija u Hrvatskoj je i koncern Agrokor, koji je, kako ističe njezin izvršni potpredsjednik Ante Todorčić, izašao iz gabarita obiteljske tvrtke, jer je danas s 37.000 zaposlenih internacionalna kompanija koju vodi tisuće njihovih menadžera. Todorčić ističe kako statistike pokazuju da su obiteljske tvrtke danas najbrže rastuće tvrtke, koje idu naprijed, vjerojatno brže nego multinacionalne kompanije.

Zanimljivo je, gledajući globalno, da je prosječni vijek obiteljske tvrtke 20 do 24 godine. Upravo bi fleksibilnost trebala pomoći obiteljskim tvrtkama u Hrvatskoj da se nose sa svim problemima, posebice u vremenima krize.

U istraživanjima provedenima među obiteljskim tvrtkama kao glavne prednosti najčešće se ističu brzo prihvaćanje odluka te dugoročno razmišljanje i prijenos znanja iz generacije u generaciju.

Naime, kod obiteljskih tvrtki odluke se donose bez kompliciranih procedura, jer se je precizno određeno tko je za što odgovoran, pa se do odluke dođe vrlo brzo. Obično postoji »glava obitelji«, koji se brine da prema afinitetima pojedinih članova raspoređuje zadatke te kontrolira njihovo ispunjavanje i rezultate, ističe Branko Roglić, vlasnik grupacije Orbico.

Istraživanja također pokazuju da se kao slabosti obiteljskih tvrtki najčešće javljaju emotivni utjecaji na poslovne odluke, nedovoljna definiranost autoriteta te ponekad preveliki financijski apetiti članova obitelji.

Leonardo Peklar, direktor Socius Consultinga, napominje da samo 12 posto obiteljskih tvrtki preživi razvoj i u treću generaciju, nakon čega u tvrtku dolazi vanjski menadžer. Smatra kako se obiteljske tvrtke u krizi pokazuju kao otpornije. Kada su dobro vođene, svoju priliku mogu dobiti baš u vrijeme recesije, a jedan od razloga je konzervativnije upravljanje i manja zaduženost.

<sup>16</sup>U listopadu 2012. CEPOR<sup>17</sup> je organizirao okrugli stol na temu „Generacijski transfer u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj“ čiji je cilj bio poticanje dijaloga među ključnim

---

<sup>16</sup> Prema <http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/> stranica 6-7

<sup>17</sup> CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva je neovisni policy centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj

stakeholder-ima11 na temu značaja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj s posebnim fokusom na pitanje podrške obiteljskim poduzećima u procesu generacijskog transfera

Sudionici okruglog stola zaključili su da je problematika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nedovoljno aktualizirana12 te se, na temelju zaključaka okruglog stola mogu identificirati sljedeće preporuke, važne za stvaranje pretpostavki za razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj:

**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.

### **3. Trgovačko društvo Dalmostan d.o.o. Šibenik kao organizacijski oblik obavljanja poduzetničke djelatnosti u obitelji**

#### **3.1. Put ka osnivanju obiteljskog poduzeća Dalmostan d.o.o**

Tvrtka PRIMO DOM, društvo s ograničenom odgovornošću za unutarnju i vanjsku trgovinu (Zadar, Matice Dalmatinske 8, izbrisan iz trgovačkog suda u Zadru 04.09.2012), otvara poslovnicu u Šibeniku od 1992. do 1995. godine, te pritom iznajmljuje poslovni prostor u obiteljskoj kući obitelji Kulušić. Osim uzimanja u najam prostora, ne temelju prijašnjeg poznanstva, vlasnik tvrtke PRIMO DOM d.o.o. nudi posao supružnicima Kulušić u radu s namještajem. Nakon godine dana posao u salonu namještaja pronalaze i brat Davora Kulušića te njihova majka, te se po isteku ugovora o najmu obitelj odlučuje krenuti samostalno u posao s namještajem na temelju stečenog iskustva u protekle tri godine.

#### **3.2. Osnivanje tvrtke Dalmostan d.o.o. i početak poslovanja**

Godine 1995. upisom u Trgovački sud u Zadru - stalne službe u Šibeniku (MBS/060074557, OIB/44121008088) Davor Kulušić osniva tvrtku Dalmostan d.o.o. u kojoj zapošljava svoju ženu, majku, brata i sestru i započinju s poslovanjem u istom prostoru koji je iznajmljivan tvrtci PRIMO DOM d.o.o. Kao glavna djelatnost tvrtke navodi se trgovina na malo namještajem, opremom za rasvjetu i ostalim proizvodima za kućanstvo.

##### **3.2.1. Temeljni kapital, pravni oblik i predmet poslovanja trgovačkog društva**

<sup>18</sup>*Temeljni kapital* - 1.818.800,00 kuna

*Pravni oblik* - društvo s ograničenom odgovornošću

*Predmet poslovanja*

51.1 Posredovanje u trgovini (trgovina na veliko uz naknadu ili na ugovornoj osnovi)

51.2 Trg. na veliko polj. sirovinama, živom stokom

51.3 Trg. na veliko hranom, pićima, duhan. proizv.

---

<sup>18</sup> Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, sudski registar

- 51.41 Trgovina na veliko tekstilom
- 51.42 Trgovina na veliko odjećom i obućom
- 51.43 Trg. na veliko el. aparatima za kućanstvo, radio uređajima i TV uređajima
- 51.44 Trg. na veliko staklom, tapetama, sapunima, porculanom, deterdžentima i ostalim proizvodima za čišćenje
- 51.45 Trgovina na veliko parfemima i kozmetikom
- 51.47 Trg. na veliko ostalim proizv. za kućanstvo
- 51.5 Trg. na veliko nepolj. poluproizv., otpacima
- 51.6 Trg. na veliko strojevima, opremom i priborom
- 51.7 Ostala trgovina na veliko
- 52.1 Trgovina na malo u nespecializiranim prod.
- 52.44 Trgovina na malo namještajem, opremom za rasvjetu i proizvodima za kućanstvo, d.n.
- 52.45 Trgovina na malo električnim aparatima za kućanstvo, radiouređajima i TV uređajima
- 60.2 Ostali kopneni prijevoz

### **3.2.2. Osnivač društva, osobe ovlaštene za zastupanje i osnivački akt**

#### *Osnivači/članovi društva*

Davor Kulušić, OIB: 76883887609

Šibenik, Dubravski Put 12

- jedini osnivač d.o.o.

#### *Osobe ovlaštene za zastupanje*

Davor Kulušić, OIB: 76883887609

Šibenik, Dubravski Put 12

- član uprave

- direktor, zastupa društvo pojedinačno i samostalno

#### *Pravni odnosi*

##### *Osnivački akt:*

Izjava o usklađenju sa ZTD od 23. prosinca 1995. godine.

Odlukom člana društva od 24. rujna 2002.g. izmijenjena je Izjava o usklađenju od 23. prosinca 1995.g. i to u čl. 8. odredbe o temeljnom kapitalu i čl.9. odredbe o poslovnim udjelima. Pročišćeni tekst Izjave od 24.rujna 2002.g. dostavljen u zbirku isprava

Odlukom člana društva od 31. svibnja 2004.g., izmijenjena je Izjava o usklađenju od 24. rujna 2002.g. i to čl. 8. o temeljnom kapitalu društva i čl. 9. o poslovnim udjelima. Pročišćeni tekst Izjave o usklađenju od 31. svibnja 2004.g. dostavljen u zbirku isprava.

Promjene temeljnog kapitala:

Odlukom o povećanju temeljnog kapitala od 24. rujna 2002.g., povećan je temeljni kapital društva s 18.800,00 kuna za iznos od 1.000.000,00 kuna na iznos od 1.018.800,00 kuna.

Odlukom člana društva od 31. svibnja 2004.g. o povećanju temeljnog kapitala i izmjeni Izjave o usklađenju od 24. rujna 2002.g., povećan je temeljni kapital društva sa iznosa od 1.018.000,00 kuna za iznos od 800.000,00 kuna na iznos od 1.818.800,00 kuna.

### **3.2.3. Otvaranje novih poslovnica i veleprodaja**

Sam početak djelovanja obilježilo je poslijeratno razdoblje a samim time i procvat u industriji namještaja, što je vodilo i uspješnom širenju obima poslovanja. U razdoblju od 1995. do 1998. otvaraju salone na 5 lokacija na području grada Šibenika i jednu u Kninu. Osim rada direktno s kupcima u svoje poslovanje uvode i veleprodaju te surađuju s tvrtkama:

1. NOVEM d.o.o. za trgovinu i usluge - Dubrovnik, Srednji Kono 9 (<sup>19</sup>Trgovački sud u Splitu - stalna služba u Dubrovniku brisao je ovaj subjekt, pod nazivom NOVEM d.o.o. za trgovinu i usluge, dana 05.02.2014)
2. SOKOL OPREMA društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu i usluge- Makarska, Splitska 8
3. RAJSKI DOM društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, trgovinu i usluge - Vrgorac, Hrvatskih Velikana 19
4. TENA INTERIJERI j.d.o.o. za trgovinu, proizvodnju i usluge - Malino, Matije Gupca 41
5. STUDIO INTERIJER d.o.o.za trgovinu i usluge-Metković, Don Radovana Jerkovića 2

Dalmostan d.o.o. se bavi prodajom luksuznijeg a samim tim i skupljeg namještaja, poznatih proizvođača kao što su :

1. **DoimoCucine** - talijanske kuhinje
2. **Alpes**

---

<sup>19</sup> Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, sudski registar

3. **Di Tre** - sjedeće garniture
4. **Murales** - blagovaonice
5. **Kenda** - blagovaonice, dnevne sobe, uredski namještaj
6. **Jesse** - dnevne sobe
7. **Gorenje**
8. **Stilles** - stilski namještaj
9. **Extraform** - sjedeće garniture
10. **Hespo** - hrvatski proizvođač madraca i namještaja
11. **Velinac** - uredski program
12. **ArT interijeri** - vrhunski dizajn po prihvatljivim cijenama

### **3.3. Objedinjavanje poslovnica u jedan prodajni centar**

Dalmostan d.o.o. 2003. godine prelazi na novu lokaciju koja raspolaže s 2500 m<sup>2</sup> prodajnog prostora, što im je donijelo titulu najmodernijeg i najvećeg salona namještaja u Dalmaciji u tom razdoblju. Radi se o razdoblju kada je namještaj bio izrazito tražen na tržištu i dotadašnji kapaciteti nisu bili dovoljni kako bi se udovoljilo potražnji ali i željama kupaca da pogledaju izložbene primjerke, osim toga veliki problem su predstavljala i mala skladišta koja su se nalazila na više lokacija a i sama činjenica da je 5 od 6 prostora bili pod najmom, bila je dovoljna da se sve preseli na jedno mjesto. Stoga se bračni par Kulušić 2001. godine odlučuje zajedno s tvrtkom OMEGA NOVA-om Šibenik (društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu i usluge) kupiti zemljište u Ražinama nedaleko od Šibenika, koje je bilo u vlasništvu tadašnje tvrtke ŠIBENKA Export-import, trgovina i proizvodnja dioničko društvo (Trgovački sud u Šibeniku brisao je ovaj subjekt, pod nazivom ŠIBENKA Export-import, trgovina i proizvodnja dioničko društvo - u stečaju, dana 17.08.2007.). Kupljeno zemljište su podijelili i isplaćivali odvojenim kreditima u švicarskim francima. Dio kojeg su kupili bračni par Kulušić se prostire na 6000 m<sup>2</sup>, od čega je 2500 m<sup>2</sup> sam prodajni prostor, kojeg su renovirali 2 godine, za vrijeme počeka kredita. Zatvaraju sve poslovnice osim one u Kninu, te zadržavaju postojećih 12 radnika od kojih dva radnika u poslovnici Knin nisu bili članovi uže ili šire obitelji. Osim postojećih radnika obim posla zahtjeva dodatno zapošljavanje novih radnika. Velik broj dobavljača bio je iz Slovenije i problem je nastao ulaskom Slovenije u EU 2004. godine kada su morali zatvoriti sva dugovanja odjednom, te je to stvorili znatan šok za

sami tijekom poslovanja. Nakon toga se počela osjećati kriza u industriji namještaja i velik broj poslovnih partnera ali i samih građana počeo se zaduživati i ne vraćati svoje dugove.

### **3.4. Uključivanje nasljednika u posao**

2005. godine u obiteljski posao se uključuje sin Željke i Davora, Šime i počinje s radom kao monter. Od malih nogu supružnici su uvodili sina u posao tako što su ga za vrijeme ljetnih praznika upoznavali s načinom montiranja namještaja. Radio je kod roditelja do 2008. godine kada je doživio tešku prometnu nesreću, te se po povratku odlučuje na odvajanje od roditelja na način da osniva novu tvrtku (tvrtku kćer) pod nazivom MIMI d.o.o. Osnovni cilj osnivanja nove tvrtke na čije čelo su stavili svoga sina, bilo je odvojiti montažu i k tome dodati usluge selidbe, zamjene starog za novi namještaj i osigurati besplatne isporuke svojim kupcima. Svi zaposlenici (njih 6) su prišli raditi iz tvrtke Dalmostan d.o.o. u novu tvrtku i većinom se radilo o monterima.

#### **3.4.1. Osnovni podatci o MIMI. d.o.o.**

*Nadležni sud* - Trgovački sud u Zadru - stalna služba u Šibeniku

*MBS*

*OIB*

100015824

40420604368

*Tvrtka*- MIMI društvo s ograničenom odgovornošću za prijevoz, proizvodnju i montažu namještaja

*Temeljni kapital* - 20.000,00 kuna

*Predmet poslovanja*

- \* Proizvodnja namještaja
- \* Montaža namještaja
- \* Djelatnosti javnog cestovnog prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu
- \* Projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina
- \* Nadzor nad gradnjom
- \* Iznajmljivanje građevinskih strojeva i opreme s rukovoditeljem ili bez rukovoditelja
- \* Poslovi upravljanja nekretninom i održavanje nekretnina
- \* Posredovanje u prometu nekretnina

- \* Poslovanje nekretninama
- \* Kupnja i prodaja robe, obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, zastupanjem inozemnih tvrtki
- \* Turističke usluge u nautičkom turizmu, turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude, ostale turističke usluge, turističke usluge koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
- \* Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering)

#### *Osnivači/članovi društva*

Šime Kulušić, OIB: 35176309246

Šibenik, Put Dubrave 12

- jedini osnivač d.o.o.

#### *Osobe ovlaštene za zastupanje*

Šime Kulušić, OIB: 35176309246

Šibenik, Put Dubrave 12

- član uprave

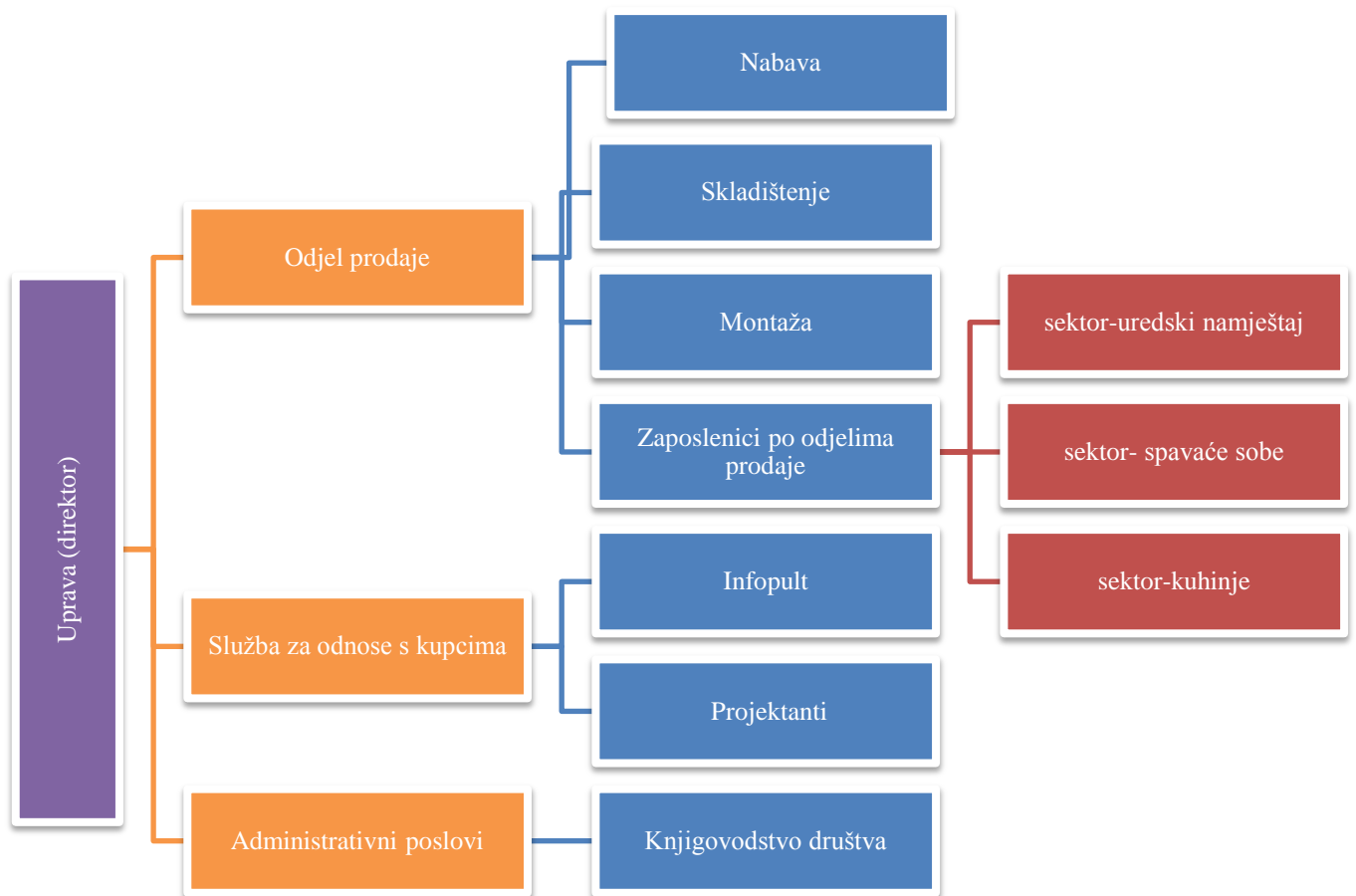
- direktor, zastupa društvo pojedinačno i samostalno

### **3.5.Organizacijska struktura i ljudski potencijal**

Dalmostan d.o.o. mjereno temeljnim relevantnim pokazateljima (veličina prometa, kapaciteta, broja zaposlenih) je društvo male veličine. U poduzeću je zaposleno 20 stalnih radnika i 5 sezonskih radnika na dan 31.07.2014. godine, koji su raspoređeni po pozicijama definiranim unutar organizacijske strukture samog poduzeća.

Upravu poduzeća čini Davor Kulušić (46), koji je ujedno i osnivač poduzeća ali i otac obitelji. Njegova supruga Željka Kulušić (44) vodi administrativne poslove, te je od njihovih 3 djece, Matea (21), Iva (15) i Šime (27), za sada samo sin Šime (27) uključen u obiteljski posao.





**Slika 3: Organizacijska shema obiteljskog poduzeća Dalmostan d.o.o**

Izvor: Vlastita obrada prema postojećoj organizaciji Dalmostan d.o.o.

**Tablica 3: Prosječan broj radnika u protekle 3 godine**

Godina	Stalni radnici	Sezonski radnici	Ukupno
2011.	34	9	43
2012.	25	8	33
2013.	20	6	26

Izvor: vlastita izrada prema poslovnoj dokumentaciji Dalmostan d.o.o

Promatrajući brojčano stanje radnika kroz zadnje 3 godine u navedenim razdobljima vidljiv je trend smanjenja broja radnika (kako sezonskih tako i stalnih). Razlog tome se krije u

smanjenju obima poslovanja, dolaskom velikih konkurentskih poduzeća i otvaranjem velikih poslovnih centara nedaleko od Šibenika, te niže cijene asortimana i veća ponuda izložbenih primjeraka.

**Tablica 4: Kvalifikacijska struktura radnika 31.07.2014.**

Kvalifikacijska struktura	M	Ž	Ukupno	%
DR I MR	0	0	0	0,00%
VSS	1	2	3	15,00 %
VŠS	2	3	5	25,00%
VKV	1	0	1	5,00%
SSS,KV	6	3	9	45,00%
NSS, NKV	2	0	2	10,00%
Ukupno	12	8	20	100,00%

Izvor: Vlastito prema poslovnoj dokumentaciji Dalmostan d.o.o.

Na temelju popisa broja radnika i njihova obrazovanja obiteljskog poduzeća Dalmostan d.o.o. Šibenik moguće je klasificirati iste u 6 razreda kvalifikacijske strukture. Iz istoga je vidljivo kako prevladava broj radnika koji imaju SSS,KV što je i očekivano iz razloga što većina radnika radi na montažama i isporukama namještaja.

S obzirom da je osnovna karakteristika industrije namještaja visoko učešće živog rada, te da poslovni rezultati u velikoj mjeri u ovoj djelatnosti ovise o kvaliteti i stručnosti kadrova kojima se raspoložuje, potrebno je konstatirati da kvalifikacijsku strukturu Društva, unatoč tome što ona nije izrazito loša, valja optimizirati podizanjem kvalifikacijskog prosjeka radnika, na štetu radnika s najnižom kvalifikacijom.

**Tablica 5: Dobna i spolna struktura kadrova 31.07.2014.**

DOBNA SKUPINA	M	Ž	UKUPNO	%
Do 30	4	0	4	20,00%
Od 30 do 40	4	0	4	20,00%
Od 40 do 50	3	3	6	30,00%
Od 50 do 60	1	4	5	25,00 %
Preko 60	0	1	1	5,00%
Ukupno	12	8	20	100,00%
Prosječna starost	36	52	43	
Spolna struktura	60%	40%	100%	

Izvor: vlastito prema poslovnoj dokumentaciji

Tablica dobne strukture sastoji se od 5 razreda koji sadrže određeni vremenski interval koji se odnosi na godine starosti svih zaposlenika obiteljskog poduzeća Dalmostan d.o.o.. Na temelju dostupnih podataka radnici su svrstani u jedan od navedenih razreda, te je vidljivo kako je prosječna starost 36 godina kod muškog spola, tj 52 godine kod ženskog spola. Taj se podatak poklapa s definiranjem radnih mjesta po spolovima, iz razloga što muškarci rade izuzetno teške i zahtjevne fizičke poslove što zahtjeva mlađu radnu snagu, a ženski spol uglavnom radi u administraciji, tj. prodaji što ne stvara ograničenja u životnoj dobi. Ukupna slika koja se stvara o starosti kadra koji je zaposlen, daje nam do znanja da je najveći postotak zauzeo razred od 40-50 godina života, što navodi na veću zastupljenost starijeg radnog kadra, te je jasno kako bi poduzeće trebalo raditi polako na pomlađivanju radnog kadra, tj uvođenja u posao mlađih generacija.



**Slika 4: Prodajni centar Šibenik**

## 4. Poslovanje obiteljskog poduzeća DALMOSTAN d.o.o. Šibenik

### 4.1. Financijski izvještaj za 2013. godinu

<b>BILANCA</b>					
stanje na dan		31.12.	2013		Obrazac: POD-BIL
Iznosi u kunama, bez lipa					
Oz. poz.	NAZIV POZICIJE	AOP oznaka	Rbr. Bilješka	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5	6
<b>AKTIVA</b>					
A.	POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	001			
B.	DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+020+029+033)	002		12.611.311	12.301.798
B.I.	NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)	003		0	0
1.	Izdaci za razvoj	004			
2.	Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005			
3.	Goodvill	006			
4.	Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	007			
5.	Nematerijalna imovina u pripremi	008			
6.	Ostala nematerijalna imovina	009			
B.II.	MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)	010		12.052.599	11.726.866
1.	Zemljište	011		8.490.655	8.490.655
2.	Građevinski objekti	012		3.373.011	3.022.568
3.	Postrojenja i oprema	013		95.727	23.113
4.	Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014		93.206	190.530
5.	Biološka imovina	015			
6.	Predujmovi za materijalnu imovinu	016			
7.	Materijalna imovina u pripremi	017			
8.	Ostala materijalna imovina	018			
9.	Ulaganje u nekretnine	019			
B.III.	DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (021 do 028)	020		558.712	574.932
1.	Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	021			
2.	Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	022			
3.	Sudjelujući interesi (udjeli)	023		296.000	296.000
4.	Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	024			
5.	Ulaganja u vrijednosne papire	025			
6.	Dani zajmovi, depoziti i slično	026		262.712	278.932
7.	Ostala dugotrajna financijska imovina	027			
8.	Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	028			
B.IV.	POTRAŽIVANJA (030 do 032)	029		0	0
1.	Potraživanja od povezanih poduzetnika	030			
2.	Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	031			
3.	Ostala potraživanja	032			
B.V.	ODGOĐEN/POREZNA IMOVINA	033			
C.	KRATKOTRAJNA-IMOVINA (035+043+050+058)	034		9.449.289	9.043.013
C.I.	ZALIHE (036 do 042)	035		6.839.585	6.104.919
1.	Sirovine i materijal (dijelovi i sitni inventar)	036			
2.	Proizvodnja u tijeku	037			
3.	Gotovi proizvodi	038			
4.	Trgovačka roba	039		6.839.585	6.104.919
5.	Predujmovi za zalihe	040			
6.	Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	041			
7.	Biološka imovina	042			
C.II.	POTRAŽIVANJA (044 do 049)	043		2.495.857	2.769.844
1.	Potraživanja od povezanih poduzetnika	044			
2.	Potraživanja od kupaca	045		2.468.654	2.751.123
3.	Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	046			
4.	Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	047		17.498	1.310
5.	Potraživanja od države i drugih institucija	048		9.705	17.411
6.	Ostala potraživanja	049			

1	2	Kor. oznak	Kor. Bilješk	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5	6
C.III.	KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (051 do 057)	050		113.705	158.088
1.	Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	051			
2.	Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	052			
3.	Sudjelujući interesi (udjeli)	053			
4.	Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjel.interesi	054			
5.	Ulaganja u vrijednosne papire	055			
6.	Dani zajmovi, depoziti i slično	056		21.649	
7.	Ostala financijska imovina	057		92.056	158.088
C.IV.	NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	058		142	10.162
D.	PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNANI PRIHODI	059			
E.	UKUPNA AKTIVA (001+002+034+059)	060		22.060.600	21.344.811
F.	IZVANBILANČNI ZAPISI	061			
<b>PASIVA</b>					
A.	KAPITAL I REZERVE (063+064+065+071+072+075+078)	062		8.553.892	5.123.049
A.I.	TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	063		1.818.800	1.818.800
A.II.	KAPITALNE REZERVE	064			
A.III.	REZERVE IZ DOBITI (066+067-068+069+070)	065		0	0
1.	Zakonske rezerve	066			
2.	Rezerve za vlastite dionice	067			
3.	Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	068			
4.	Statutarne rezerve	069			
5.	Ostale rezerve	070			
A.IV.	REVALORIZACIJSKE REZERVE	071		7.741.452	7.741.452
A.V.	ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (073-074)	072		-669.947	-1.006.360
1.	Zadržana dobit	073			
2.	Preneseni gubitak	074		669.947	1.006.360
A.VI.	DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (076-077)	075		-336.413	-3.430.843
1.	Dobit poslovne godine	076			
2.	Gubitak poslovne godine	077		336.413	3.430.843
A.VII.	MANJINSKI INTERES (v. dodatak)	078			
B.	REZERVIRANJA (080 do 082)	079		0	0
1.	Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	080			
2.	Rezerviranja za porezne obveze	081			
3.	Druga rezerviranja	082			
C.	DUGOROČNE OBVEZE (084 do 092)	083		9.227.538	12.930.983
1.	Obveze prema povezanim poduzetnicima	084			
2.	Obveze za zajmove, depozite i slično	085			
3.	Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	086		9.227.538	12.930.983
4.	Obveze za predujmove	087			
5.	Obveze prema dobavljačima	088			
6.	Obveze po vrijednosnim papirima	089			
7.	Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući intetresi	090			
8.	Ostale dugoročne obveze	091			
9.	Odgodena porezna obveza	092			
D.	KRATKOROČNE OBVEZE (094 do 105)	093		4.279.170	3.290.779
1.	Obveze prema povezanim poduzetnicima	094		232.241	
2.	Obveze za zajmove, depozite i slično	095			279.117
3.	Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	096		835.141	557.062
4.	Obveze za predujmove	097			67.519
5.	Obveze prema dobavljačima	098		2.994.778	2.178.608
6.	Obveze po vrijednosnim papirima	099			
7.	Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući intetresi	100			
8.	Obveze prema zaposlenicima	101		36.696	39.124
9.	Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	102		180.314	169.349
10.	Obveze s osnovne udjela u rezultatu	103			
11.	Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	104			
12.	Ostale kratkoročne obveze	105			
E.	ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	106			

1	2	Kor. oznak	Kor. Bilješk	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5	6
G-	IZVANBILANČNI ZAPISI	108			
DODATAK BILANCI (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)					
A.	KAPITAL I REZERVE				
1.	Pripisano imateljima kapitala matice	109			
2.	Pripisano manjinskom interesu	110			
Naziv poduzetnika					
<b>DALMOSTAN D.O.O.</b>					
ZA TRGOVINU					
Adresa					
<b>DUBRAVSKI PUT 12</b>					
<b>22000 ŠIBENIK</b>					
U Šibeniku, 30.04. 2014.					
				Broj registrarskog uložka	registrarskog suda - MBS
				<b>060074557</b>	
				OIB:	
				<b>44121008088</b>	
				Šifra djelatnosti	<b>52441</b>
				Oznaka vlasništva	

Slika 5: Bilanca

## RAČUN DOBITKA I GUBITKA

za razdoblje od 01.01. do 31.12. 2013

Iznosi u kunama, bez lipa

Oznaka pozic.	NAZIV POZICIJE	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodno razdoblje	Tekuće razdoblje
1	3	4	5	6	7
<b>I.</b>	<b>POSLOVNI PRIHODI (112+113)</b>	111		<b>13.846.100,47</b>	<b>8.399.073,28</b>
1.	Prihod od prodaje	112		13.434.172,49	8.066.855,59
2.	Ostali poslovni prihodi	113		411.927,98	332.217,69
<b>II.</b>	<b>POSLOVNI RASHODI (115+116+120+124+125+126+129+130)</b>	114		<b>12.990.035,77</b>	<b>8.609.579,15</b>
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	115			
2.	<b>Materijalni troškovi (117 do 119)</b>	116		<b>11.751.821,11</b>	<b>7.540.926,18</b>
a)	Troškovi sirova i materijala	117			
b)	Troškovi prodane robe	118		10.221.374,74	6.586.843,72
c)	Ostali vanjski troškovi	119		1.530.446,37	954.082,46
3.	<b>Troškovi osoblja (121 do 123)</b>	120		<b>704.768,55</b>	<b>570.752,31</b>
a)	Neto plaće i nadnice	121		481.631,83	393.245,54
b)	Troškovi poreza i doprinosi iz plaća	122		126.355,70	102.197,18
c)	Doprinosi na plaće	123		96.781,02	75.309,59
4.	<b>Amortizacija</b>	124		<b>533.446,11</b>	<b>497.900,66</b>
5.	<b>Ostali troškovi</b>	125			
6.	<b>Vrijednosno usklađivanje (127+128)</b>	126		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a)	dugotrajne imovine (osim financijske imovine)	127			
b)	kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)	128			
7.	<b>Rezerviranja</b>	129			
8.	<b>Ostali poslovni rashodi</b>	130			
<b>III.</b>	<b>FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 136)</b>	131		<b>179.782,01</b>	<b>164.104,67</b>
1.	Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima	132		179.782,01	164.104,67
2.	Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	133			
3.	Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interes	134			
4.	<b>Nerealizirani dobitci (prihodi) od financijske imovine</b>	135			
5.	<b>Ostali financijski prihodi</b>	136			
<b>IV.</b>	<b>FINANCIJSKI RASHODI (138 do 141)</b>	137		<b>1.372.260,06</b>	<b>3.384.441,41</b>
1.	Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima	138		1.125.726,07	3.021.907,80
2.	Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s nepovezanim poduzetnicima i drugim osob.	139			
3.	Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	140			
4.	Ostali financijski rashodi	141		246.533,99	362.533,61
<b>V.</b>	<b>UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>	142			
<b>VI.</b>	<b>UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>	143			
<b>VII.</b>	<b>IZVANREDNI -OSTALI PRIHODI</b>	144			
<b>VIII.</b>	<b>IZVANREDNI - OSTALI RASHODI</b>	145			
<b>IX.</b>	<b>UKUPNI PRIHODI ( 111+131+142+144 )</b>	146		<b>14.025.882,48</b>	<b>8.563.177,95</b>
<b>X.</b>	<b>UKUPNI RASHODI (114+137+143+145)</b>	147		<b>14.362.295,83</b>	<b>11.994.020,56</b>

Oznaka pozic.	NAZIV POZICIJE	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodno razdoblje	Tekuće razdoblje
		148		336.413,35	3.430.842,61
1	3	4	5	6,00	7,00
1	Dobit prije oporezivanja (146-147)	149		0,00	0,00
2	Gubitak prije oporezivanja (147-146)	150		336.413,35	3.430.842,61
XII	POREZ NA DOBIT	151			0,00
XIII	DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)	152		-336.413,35	-3.430.842,61
1.	Dobit razdoblja (149-151)			0,00	0,00
2.	Gubitak razdoblja (151-148)			-336.413,35	-3.430.842,61

**DODATAK RDG-u- popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj**

XIV. DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA					
1.	Pripisana imateljima kapitala matice	155			
2.	Pripisana manjinskom interesu	156			
IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjavanje poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)					
I.	DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	157			
II.	OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA (159-165)	158		0,00	0,00
1.	Tečajne tasilike iz proračuna inozemnog poslovanja	159			
2.	Promjene revalorizacijskih rezervi dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	160			
3.	Dobit ili gubitak iz s osnove ponovnog vrednovanja financijske imovine raspoložive za prodaju	161			
4.	Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite novčanog toka	162			
5.	Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite neto ulaganja u inozemstvu	163			
6.	Udio u ostaloj sveobuhvatnoj dobiti/gubitku pridruženih poduzetnika	164			
7.	Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	165			
III.	POREZ NA OSTALU SVEOBUHVAATNU DOBIT RAZDOBLJA	166			
IV.	NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK RAZDOBLJA (158-166)	167		0,00	0,00
V.	SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (157+167)	168		0,00	0,00
DODATAK izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani financijski izvještaj)					
1.	Pripisana imateljima kapitala matice	169			
2.	Pripisana manjinskom interesu	170			

Naziv poduzetnika

**DALMOSTAN D.O.O.**

**ZA TRGOVINU**

Adresa

**DUBRAVSKI PUT 12**

**22000 ŠIBENIK**

Broj registarskog uloška registarskog suda MBS

**060074557**

OIB :

**44121008088**

Oznaka djelatnosti prema NKD

**52441**

**21**

(oznaka vlasništva)

U **Šibeniku, 30.04.**

2014

**Davor Kulušić**

**Slika 6: Račun dobiti i gubitka**

## 5. Zaključak

Obiteljski biznis kao način poslovanja izuzetno je popularan u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj. Problem se javlja kod nasljeđivanja poslovanja, tj. u situacijama kada mladi naraštaji nisu sposobni ili pak nisu zainteresirani za nastavak poslovanja, odnosno bavljenje obiteljskim poslom. Tada se dolazi do situacije da obitelji unajmljuju stručne osobe koje nisu članovi obitelji ili pak prodaje poduzeće.

Osim problema oko nasljeđivanja obitelji se često susreće sa situacijom u kojoj ne mogu razlučiti posao od obitelji i obitelj od posla, što često zna rezultirati konfliktima i na obiteljskom ali i na poslovnom planu. Cilj svakog obiteljskog poduzeća, jest pronaći idealnu ravnotežu između posla i obitelji kako se niti jedan od navedenih segmenata ne bi zapostavio i kako bi se stvorili uvjeti za život i poslovanje u idealnoj harmoniji.

Osim problema u kojima se članovi obitelji, pa samim time i obiteljsko poduzeće, mogu naći, postoje i pozitivne strane ulaska u obiteljski biznis. Jedna od niti vodilja je zarada kojoj teže svi koji ulaze u bilo kakav biznis. Velik broj obiteljskih poduzeća prikazuje nam zanimljiv podatak kako je najjednostavnije okružiti se članovima obitelji jer su oni ti koji će najbolje razumjeti koliko truda i vremena je potrebno uložiti da bi se nešto postiglo i koji će biti spremni raditi više i više se žrtvovati, nego što bi to učinili neki radnici koji su tu samo da zarade plaću.

Kod poslovanja u industriji namještaja danas sve veći problem stvaraju velike tvrtke koje otvaraju svoje poslovnice u Hrvatskoj. Takve tvrtke raspolažu širokim asortimanom proizvoda u kojem je većinom zastupljen jeftin namještaj iz Kine, koji je i lošije kvalitete, ali zbog gospodarske situacije u kojoj se nalaze građani očekivan je povećan interes za iste.



## 6. Literatura

1. Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd (2011): Poduzetništvo, Zagreb, MATE d.o.o.
2. Bork, David (1987) Family Business, Risky Business – How to Make it Work, Bork Institute for Family Business
3. Nikola Kuvačić (2005), Poduzetnička biblija, Beretin d.o.o
4. Podrug,N.,Burazn,M., (2011) Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa
5. Covey, R. Stephen: (1998) 7 navika uspješnih obitelji – Kako izgraditi izvrsnu obiteljsku kulturu u uzburkanom svijetu
6. Bork, David, (1987) Profesionalizacija obiteljskog biznisa
7. Jack Sharry, (2005) Who's Minding the Store? On Wall Street.
8. Siropolis,C.N. (1995), Menadžment maloga poduzeća
9. Dejan Kružić, (2004), Obiteljski biznis,RRiF, Zagreb, 2004.
10. Generacijski transfer u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj, dostupno na - <http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/>

## **7. Prilozi**

### **7.1. Popis tablica**

Tablica 1: Savjet za planiranje nasljeđivanja (sažetak bitnih naputaka koje bi trebalo uzeti u obzir kod svakog plana za nasljeđivanje) .....	9
Tablica 2: Očekivane jake i slabe strane obiteljskih poduzeća.....	15
Tablica 3: Prosječan broj radnika u protekle 3 godine .....	24
Tablica 4: Kvalifikacijska struktura radnika 31.07.2014. ....	25
Tablica 5: Dobna i spolna struktura kadrova 31.07.2014. ....	25

### **7.2. Popis slika**

Slika 1: Poželjne karakteristike budućih vođa obiteljskih poduzeća .....	11
Slika 2: Trajanje životnog ciklusa novoosnovanih poduzeća .....	11
Slika 3: Organizacijska shema obiteljskog poduzeća Dalmostan d.o.o.....	24
Slika 4: Prodajni centar Šibenik .....	26
Slika 5: Bilanca.....	28
Slika 6: Račun dobiti i gubitka.....	30

### **7.3. Popis grafikona**

Graf 1: Obiteljska poduzeća upravljana pd strane prve generacije u % .....	10
Graf 2. Istraživanje Pilot Family Business Monitor iz 2007. godine u 8 zapadnoeuropskih zemalja, sa pokazateljima o udjelu obiteljskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća i udjelu u ukupnom broju zaposlenih.....	13