

SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA „DARIA“ d.o.o.

Kundid, Klaudija

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:410135>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-28**

Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA
„DARIA“ d.o.o.

Mentorica:

doc. dr. sc. Ivana Bulog

Studentica:

Klaudija Kundić

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD	4
1.1. Predmet istraživanja	4
1.2. Ciljevi istraživanja	5
1.3. Metode istraživanja i izvori podataka	5
1.4. Struktura(sadržaj rada)	5
2. POJAM DRUŠTVA S OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU	6
2.1. Društvo s ograničenom odgovornošću	6
2.2. Temeljne osobine društva s ograničenom odgovornošću	7
2.3. Osnivanje društva s ograničenom odgovornošću	8
2.4. Organi društva s ograničenom odgovornošću	10
2.5. Prestanak društva s ograničenom odgovornošću	11
2.6. Prednosti i nedostaci društva s ograničenom odgovornošću	11
3. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA	15
3.1. Pojam obiteljskog biznisa	15
3.2. Pojam obiteljskog poduzeća	15
3.2.1. Tipovi obiteljskog biznisa.....	16
3.3. Prednosti i ograničenja obiteljskog biznisa	17
3.4. Interesi obitelji i ineresi poduzeća	18
3.5. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća	19
3.5.1. Balansiranje ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća.....	20
3.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća	22
3.7. Temeljni uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća	24

3.8. Kreacija novog pothvata	25
3.9. Obiteljski biznis kao sistem	26
3.9.1. Obiteljska dimenzija obiteljskog biznisa.....	27
3.9.2. Vlasnička dimenzija obiteljskog biznisa.....	28
3.9.3. Poslovna dimenzija obiteljskog biznisa.....	29
3.10. Nasljeđivanje obiteljskog biznisa	30
4. OBITELJSKO POSLOVANJE NA PRIMJERU FRIZERSKOG SALONA „DARIA”	31
4.1. Općenito o frizerskom salonu „Daria”	31
4.2. Metodologija istraživanja	32
4.3. Prednosti i nedostaci poduzeća	32
4.2.1. Prednosti poduzeća.....	32
4.2.2. Nedostaci poduzeća.....	33
4.4. Opis usluge frizerskog salona „Daria”	34
4.5. Cijenik usluga	35
4.6. Odnosi i uloge u obiteljskom poduzeću	36
4.7. Poslovanje frizerskog salona „Daria“	36
4.8. Zaposlenici frizerskog salona „Daria“	37
4.9. Perspektive obiteljskog poduzeća	37
4.10. SWOT analiza salona „Daria“	38
5. SAŽETAK	39
5.1. Summary	40
5.2. Literatura	42

1. UVOD

Obiteljski biznis predstavlja takav vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima veoma bogatu povijest. Pojava prvih obiteljskih poduzeća locira se u razdoblje od prije 4.000 godina.¹

Obiteljski biznis predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određene(ih) gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarivanja profita, bez obzira na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga i sl.) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira.

Obiteljsko poduzeće je, prema Marinu Bublji², ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova.

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja u ovom završnom radu je specifičnost poslovanja unutar obiteljskog biznisa, koja može dovesti ili do potpunog uspjeha ili do potpunog neuspjeha obiteljskog poslovnog plana.

U ovom radu govorit će se općenito o društvu s ograničenom odgovornošću kao načinu obavljanja gospodarske djelatnosti. Isto tako će se istražiti i opisati prednosti i nedostaci obiteljskog biznisa, odnosi i uloge članova obitelji, razvoj obiteljskog biznisa kroz povijest. Isto tako će se prikazati specifičnosti poslovanja na primjeru fizerskog salona „Daria“ d.o.o.

¹ Kružić D., Obiteljski biznis, Split, 2004, str.3

² Buble M., Management malog poduzeća, Split, 2003, str.83.

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je da se na konkretnom primjeru fizerskog salona „Daria“d.o.o. ukaže na čimbenike koji utječu na uspjeh ili neuspjeh obiteljskog biznisa. Isto tako sagledat će se prednosti tj. pozitivne strane obiteljskog biznisa, ali isto tako i nedostaci tj. negativne strane ulaska u obiteljski biznis.

1.3. METODE ISTRAŽIVANJA I IZVORI PODATAKA

Tijekom obrade predmeta istraživanja, a u skladu sa postavljenim ciljevima, korištene su sljedeće znanstveno-tehničke metode: diskripcija, analiza, sinteza, dedukcija i indukcija, te promatranje i uspoređivanje.

Podaci nužni za odgovarajući stupanj kvalitete rada prikupljeni su iz sljedećih izvora: domaćih i stranih knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, savjetovanja, interneta te konzultacija sa mentoricom.

1.4. STRUKTURA(SADRŽAJ) RADA

Završni rad će sadržavati uvod u kojem će se definirati problem istraživanja, ciljevi istraživanja, metode korištene u istraživanju te će se objasniti općenito pojam obiteljskog biznisa. Isto tako govorit će se općenito o društvu s ograničenom odgovornošću kao načinu obavljanja gospodarske djelatnosti.

Navest će se specifičnosti obiteljskog poduzeća, njegove prednosti i nedostaci. Prikazat će se obiteljsko poslovanje na primjeru frizerskog salona „Daria“d.o.o .

Na kraju rada iznijet će se zaključak u kojem će se sažeto iznijeti glavni rezultati i spoznaje do kojih se došlo temeljem istraživanja te korištena literatura.

2. POJAM DRUŠTVA S OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU

2.1. Društvo s ograničenom odgovornošću

Sama riječ društvo izaziva respekt i asocira na nešto veliko i moćno. Ali, u najvećem broju slučajeva to nije tako. Većina društava s ograničenom odgovornošću u Republici Hrvatskoj su mala, još preciznije- mikro poduzeća, koja u prosjeku zapošljavaju oko 2,2 radnika.³

Razlikujemo 5 oblika trgovačkih društava:

- javno trgovačko društvo,
- komanditno društvo,
- dioničko društvo,
- društvo s ograničenom odgovornošću i
- gospodarsko interesno udruženje.

Od svih, prethodno navedenih 5 pravnih oblika trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj, najčešće zastupljena forma je društvo s ograničenom odgovornošću koja je- kao subjekt trgovačkog društva u malom gospodarstvu zastupljena u više od 99% slučajeva. Sigurno je jedan od razloga velike zastupljenosti društava s ograničenom odgovornošću taj da ne odgovaramo osobno za obveze društva kao što je to slučaj npr. kod obrta.

Društvo s ograničenom odgovornošću je pravna osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.⁴

To je društvo nastalo zbog potreba čvršće povezanosti članova uz društvo, osobito u sustavima u kojima je dioničko društvo bilo uređeno pretežno prisilnim propisima, a da ipak ostane kapitalno, pa se današnje društvo s ograničenom odgovornošću izvorno nazivalo „dioničko društvo bez dionica“. Kako bi se zbog osobitih sastojaka razlikovalo od društva osoba, u kojemu barem jedan član odgovara neograničeno, nazvano je društvo s ograničenom

³ Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, Split, 2006. str. 114.

⁴ Buble M., Kružić D., op.cit.,str. 115.

odgovornošću, ali samo s obzirom na odgovornost članova, a ne i društva koje odgovara uvijek neograničeno. U sustavima u kojima je ustrojstvo dioničkog društva bilo elastično, a to su zemlje anglosaksonskog kruga, taj se tip društva nije razvio.⁵

2.2. Temeljne osobine društva s ograničenom odgovornošću

Svojstvo pravne osobe društvo s ograničenom odgovornošću stječe upisom u sudski registar, a gubi ga brisanjem iz sudskog registra. Društvo s ograničenom odgovornošću je pravna osoba, a to znači da može stjecati prava i obveze te može biti stranka u postupku, za razliku od obrta koji nije pravna nego fizička osoba. To znači da obrt za razliku od društva s ograničenom odgovornošću ne može stjecati prava i obveze te ne može biti stranka u postupku.

Tvrtka je ime pod kojim društvo s ograničenom odgovornošću posluje i sudjeluje u pravnom prometu.⁶ Putem tvrtke društvo se identificira prema trećima. U tvrtki moraju biti vidljivi: ime društva, predmet poslovanja i oznaka pravnog oblika društva. Sjedište društva s ograničenom odgovornošću je mjesto u kojemu je uprava društva i odakle se upravlja poslovima društva ili mjesto u kojemu društvo trajno obavlja svoju djelatnost.

Predmet poslovanja d.o.o. može biti obavljanje svake dopuštene djelatnosti (djelatnosti koja nije zakonom zabranjena ili nije suprotna moralu društva) i predstavlja skup njegovih djelatnosti upisanih u sudski registar. To znači da član društva ne odgovara za obveze društva ukoliko ne zloupotrebljava svoj položaj. Ukoliko član društva obavlja nedopuštene djelatnosti primjerice ako koristi društvo da bi postigao cilj koji mu je zabranjen, upravlja imovinom društva kao da je njegova, pokušava oštetiti vjerovnike ili ukoliko umanju imovinu društva iako je znao da društvo neće moći podmiriti svoje obveze tada će sukladno Zakonu o trgovačkim društvima osobno odgovarati za obveze društva.

Svaki član društva s ograničenom odgovornošću ulaže temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu, i na taj način stječe članska prava utjelovljena u poslovnim udjelima.

⁵ Gorenc V., Društva, Zaprešić, 2011. str. 447.

⁶ Buble M., Kružić D., op.cit., str. 115

Članovi ne odgovaraju izravno vjerovnicima društva.⁷ U tom smislu izraz „društvo s ograničenom odgovornošću“ pravno nije točan, jer članovi za obveze društva uopće ne odgovaraju trećima, ni ograničeno ni neograničeno. Prema trećima odgovara samo društvo i to neograničeno. Društvo odgovara trećima neograničeno do iznosa unesenoga temeljnog kapitala, odnosno cjelokupnom svojom imovinom.

Prava iz poslovnih udjela članova društva s ograničenom odgovornošću mogu se podijeliti na:⁸

- upravljačka i
- imovinska

Temeljno upravljačko pravo, pravo glasa, članovi ostvaruju u skupštini društva, a temeljno imovinsko pravo članovi ostvaruju sudjelovanjem u dobiti društva.

2.3. Osnivanje društva s ograničenom odgovornošću

Prilikom osnivanja društva s ograničenom odgovornošću najniži iznos temeljnog kapitala je 20.000 kuna. To znači da je svaki član društva dužan uplatiti dio temeljnog kapitala i na taj način stječe poslovni udio u društvu. Važno je napomenuti da temeljni uložci ne moraju biti jednaki, ali svaki član društva može imati samo po jedan ulog. Pri upisu uloga se mora uplatiti minimalno 200 kn.

Društvo s ograničenom odgovornošću se može osnovati bilo za gospodarsku ili neku drugu djelatnost. Isto tako društvo s ograničenom odgovornošću može osnovati i samo jedna osoba. U slučaju da društvo osniva jedan osnivač tada društveni ugovor kojim se osniva društvo s ograničenom odgovornošću zamjenjuje izjava osnivača o osnivanju društva s ograničenom odgovornošću.

Uplatom temeljnog uloga svaki član stječe članska prava u poslovnom udjelu. Poslovni udio za člana društva predstavlja njegova prava i obveze koje ima prema društvu. Ukoliko neka osoba u društvu s ograničenom odgovornošću želi ostvarivati svoja prava iz poslovnog udjela uvjet je da bude upisana u knjizi poslovnih udjela društva.

⁷ Gorenc V. Osnove statusnog i ugovornoga trgovačkog prava, Zagreb, 2005, str. 97.

⁸ Buble M., Kružić D., op.cit., str. 115.

Uprava društva je nadležna za vođenje knjige poslovnih udjela. Neke od karakteristika poslovnog udjela su da član društva može slobodno raspolagati svojim poslovnim udjelom. Isto tako poslovni udjeli se mogu prenositi i nasljeđivati što znači da ukoliko dođe do smrti člana društva, društvo ne prestaje. Za razliku od obrta koji prestaje smrću svoga vlasnika, društvo s ograničenom odgovornošću je odvojeno od smrti svojih članova.

Tablica 1: Aktivnosti osnivanja društva s ograničenom odgovornošću i aktivnosti koje se provode pred početak obavljanja poslovne djelatnosti

Redni broj	A k t i v n o s t i
1.	Osnivači sklapaju društveni ugovor (ako društvo osniva jedan osnivač društveni ugovor zamjenjuje Izjava osnivača o osnivanju društva) u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrđuje javni bilježnik.
2.	Nadležnom Trgovačkom sudu potrebno je podnijeti Prijavu za upis u sudski registar u kojoj se navode: <ul style="list-style-type: none"> • tvrtka, sjedište i predmet poslovanja društva, • iznos temeljnog kapitala društva, • izjava članova uprave da su upoznati s obvezom izvještavanja suda i da nema okolnosti koje bi Bila zapreka za članstvom u upravi (članak 239.st.2. ZTD) • imena odnosno tvrtke članova društva, a kojoj se prilažu (najčešće): • primjerak društvenog ugovora (odnosno Izjave) o osnivanju sa svim prilogima, ovjerenog od javnog bilježnika • popis članova osnivača, iznos temeljnog kapitala društva, iznose temeljnih uloga osnivača i učinjenih uplata • potvrdu financijske institucije o ulozima uplaćenim u novcu, • popis osoba ovlaštenih da vode poslove društva, opseg njihovih ovlasti i izjave da prihvaćaju postavljanje, dane pred javnim bilježnikom <ul style="list-style-type: none"> • popis članova uprave, ovjeren kod javnog bilježnika.
3.	Nakon upisa društva u sudski registar (slijedi objava upisa u Narodnim novinama i dnevnom tisku), društvo može početi s obavljanjem djelatnosti, uz potrebu realizacije sljedećih aktivnosti: <ul style="list-style-type: none"> • izrade pečata društva koji uključuje sve sastojke njegove tvrtke, • pribavljanja matičnog broja društva (Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta) od strane Državnog zavoda za statistiku, • otvaranja računa društva u jednoj od poslovnih banaka, • pribavljanja carinskog broja društva (ako se društvo namjerava baviti međunarodnom trgovinom) od strane Carinske uprave, • pribavljanja (najčešće) Rješenja o ispunjavanju minimalnim tehničkim uvjetima, • određivanja poreznog broja i prijave upisa društva u registar poreznih obveznika (i, najčešće, registar obveznika PDV-a), • prijave upisa društva i njegovih novozaposlenih radnika u registre Zavoda za mirovinsko i Zavoda za zdravstveno osiguranje, • ugovaranja (najčešće) vođenja knjigovodstva kao eksterne usluge, s ovlaštenim osobama ili trgovačkim društvima.

Izvor: Kružić D., Buble M., Poduzetništvo, Split, 2006.

2.4. Organi društva s ograničenom odgovornošću

Kada se govori o organizaciji društva s ograničenom odgovornošću može se reći da ima sličnu organizaciju kao i dioničko društvo. Društvo s ograničenom odgovornošću ima skupštinu i upravu, a često funkciju uprave obavlja jedan direktor ili više njih. Jedina je razlika u tome da dioničko društvo za razliku od društva s ograničenom odgovornošću uvijek mora imati nadzorni odbor.

Obvezatni organi društva s ograničenom odgovornosti su:⁹

- ✓ uprava i
- ✓ skupština.

Nadzorni organ je obvezatan organ društva samo u slučaju da to zakon izrijekom određuje.

- ✓ **Uprava društva** je obvezni organ društva s ograničenom odgovornošću. Uprava društva se sastoji od jednog ili više direktora. Kao temeljne ovlasti uprave društva s ograničenom odgovornošću mogu se navesti vođenje poslova i zastupanje društva. Kod društva s ograničenom odgovornošću nije propisano maksimalno trajanje mandata što znači da se članovi uprave mogu imenovati na neodređeno vrijeme za razliku od dioničkog društva u kojem se član uprave imenuje najviše na vrijeme od 5 godina. Upravu društva s ograničenom odgovornošću imenuje skupština većinom danih glasova ako društvenim ugovorom nije drugačije predviđeno.
- ✓ **Skupština društva** je obvezni organ društva s ograničenom odgovornošću. Skupštinu društva saziva uprava. Isto tako skupštinu se mora sazvati najmanje jedan put godišnje. U slučaju da se društvo sastoji od samo jednog člana, skupština društva se sastoji od samo te osobe. Pitanja za koja je nadležna skupština određena su zakonom. Važno je napomenuti da se ovlast skupštine može proširiti ili pak umanjiti, ali se iz njene nadležnosti nemože izuzeti donošenje određenih odluka.

⁹ Buble M., Kružić D., op.cit., str. 116.

2.5. Prestanak društva s ograničenom odgovornošću

Društvo s ograničenom odgovornošću može prestati iz različitih razloga kao što su:¹⁰ odluka članova društva, istek vremena određenog u društvenom ugovoru, pripajanje društva drugom društvu ili spajanje s drugim društvom, pravomoćnom odlukom o zaključenju stečajnog postupka i u ostalim zakonskim slučajevima.

Razlozi za prestanak društva predstavljaju temelj za početak postupka likvidacije. Važno je napomenuti da likvidaciju nije potrebno provoditi u svim slučajevima. Likvidacija nije potrebna kada se društvo spaja s drugim društvom, ako je u stečajnom postupku i kada nema imovine.

Za likvidaciju su zaduženi članovi uprave društva koji se nazivaju likvidatori. Njihova je dužnost da naplate tražbine, unovče imovinu društva, podmire vjerovnike te okončaju sve poslove društva. Nakon podmirenih dugova imovina društva se dijeli među članovima s obzirom na njihove poslovne udjele u temeljnom kapitalu. Važno je napomenuti da prilikom likvidacije kod poslodavca postoje kategorije radnika koje Zakon o radu štiti od otkaza kao npr. trudnice, radnici koji su privremeno ili trajno nesposobni za rad...

2.6. Prednosti i nedostaci društva s ograničenom odgovornošću

Kao **prednosti** društva s ograničenom odgovornošću moguće je navesti:¹¹

- ✓ Ograničenu odgovornost
- ✓ Kontinuitet
- ✓ Relativnu lakoću transfera
- ✓ Predodžbu relativne stabilnosti i lakšeg pristupa izvorima financiranja
- ✓ Angažiranje managera i kvalificiranih radnika

¹⁰ Buble M., Kružić D., op.cit.,str. 118.

¹¹ Buble M., Kružić D., op.cit., str. 119.

I. Ograničena odgovornost – pod pojmom ograničene odgovornosti se smatra da osnivač u slučaju kada društvo nije likvidno ili nije u mogućnosti podmiriti svoje obveze ne mora posegnuti za vlastitim izvorima tj. ne odgovara cjelokupnom svojom imovinom kao što je to slučaj kod obrtnika, nego odgovara samo onim što je uložio u društvo.

II. Kontinuitet – U slučaju smrti osnivača društvo ne prestaje djelovati kao što je to slučaj kod obrta koji prestaje smrću vlasnika jer nasljednici u većini slučajeva nemaju osobu koja je pogodna za nastavak poslovanja.

III. Relativna lakoća transfera - Član društva može slobodno raspolagati svojim poslovnim udjelom. Prava iz poslovnih udjela društva mogu se prenositi i nasljeđivati.

IV. Predodžba relativne stabilnosti i lakšeg pristupa izvorima financiranja – društva s ograničenom odgovornošću banke i dobavljači smatraju stabilnijim oblikom obavljanja gospodarske djelatnosti u odnosu na obrt za koji smatraju da je tek dodatni posao. Iz toga razloga društva s ograničenom odgovornošću lakše dolaze do potrebnih izvora financiranja.

V. Angažiranje menadžera i kvalificiranih radnika – za razliku od obrtnika koji mora raspolagati sa različitim znanjima koja su potrebna za uspješno obavljanje poslovanja te svojim zaposlenicima nemogu osigurati dugoročnost zaposlenja, mogućnost napretka te nivo plaće, društvo s ograničenom odgovornošću je u mogućnosti zaposliti kvalificirane menadžere te svojim zaposlenicima ponuditi dugoročnost zaposlenja, zadovoljavajući nivo plaća i karijerne mogućnosti.

Kao temeljnu prednost društva s ograničenom odgovornošću izdvojila bih ograničenu odgovornost iz razloga što osnivač na taj način štiti svoju privatnu imovinu, odnosno snosi samo poslovni rizik. Isto tako osnivač je u mogućnosti da sam donese odluku hoće li u slučaju kada društvo nije likvidno posegnuti za vlastitim izvorima kao što je npr. njegova štednja, tj. osnivač za obveze društva neće odgovarati cjelokupnom svojom imovinom kao što je slučaj kod obrtnika koji u situaciji ne likvidnosti mora posegnuti za svojom imovinom.

Kao **nepogodnosti i nedostatke** društva s ograničenom odgovornošću moguće je istaknuti:¹²

- ✓ Relativno visoke početne (i likvidacijske) troškove
- ✓ Naglašenu reguliranost
- ✓ Javnu dostupnost podataka i izvještavanja
- ✓ Ograničen interes osnivača
- ✓ Vođenje poslovnih knjiga

I. Relativno visoke početne (i likvidacijske) troškove - jedan od nedostataka društva s ograničenom odgovornošću su visoki početni troškovi tj. visina početnog temeljnog kapitala u iznosu od 20.000 kn. Osnivanje društva iziskuje troškove odvjetnika, javnog bilježnika.... Postupak likvidacije implicira i dodatne troškove

II. Naglašena reguliranost – društvo s ograničenom odgovornošću treba postupati sukladno brojnim pravilima koja se nalaze u društvenom ugovoru ili proizlaze iz ZTD, za razliku od obrta koji ima jednostavnu upravljačku strukturu. Društvo s ograničenom odgovornošću zbog kompliciranije upravljačke strukture je u nemogućnosti brzog donošenja odluka.

III. Javna dostupnost podataka i izvještavanje – obveza društva s ograničenom odgovornošću je da javno raspravlja o svojim planovima tj. da svakog člana društva obavještava o stvarima društva. Isto tako svaki član ima pravo na uvid u poslovne knjige i dokumentaciju društva. Informacije o sudskom upisu u trgovački registar i statistički izvještaji su javno dostupni te se na taj način omogućuje konkurenciji da dođe u posjed poslovnih planova.

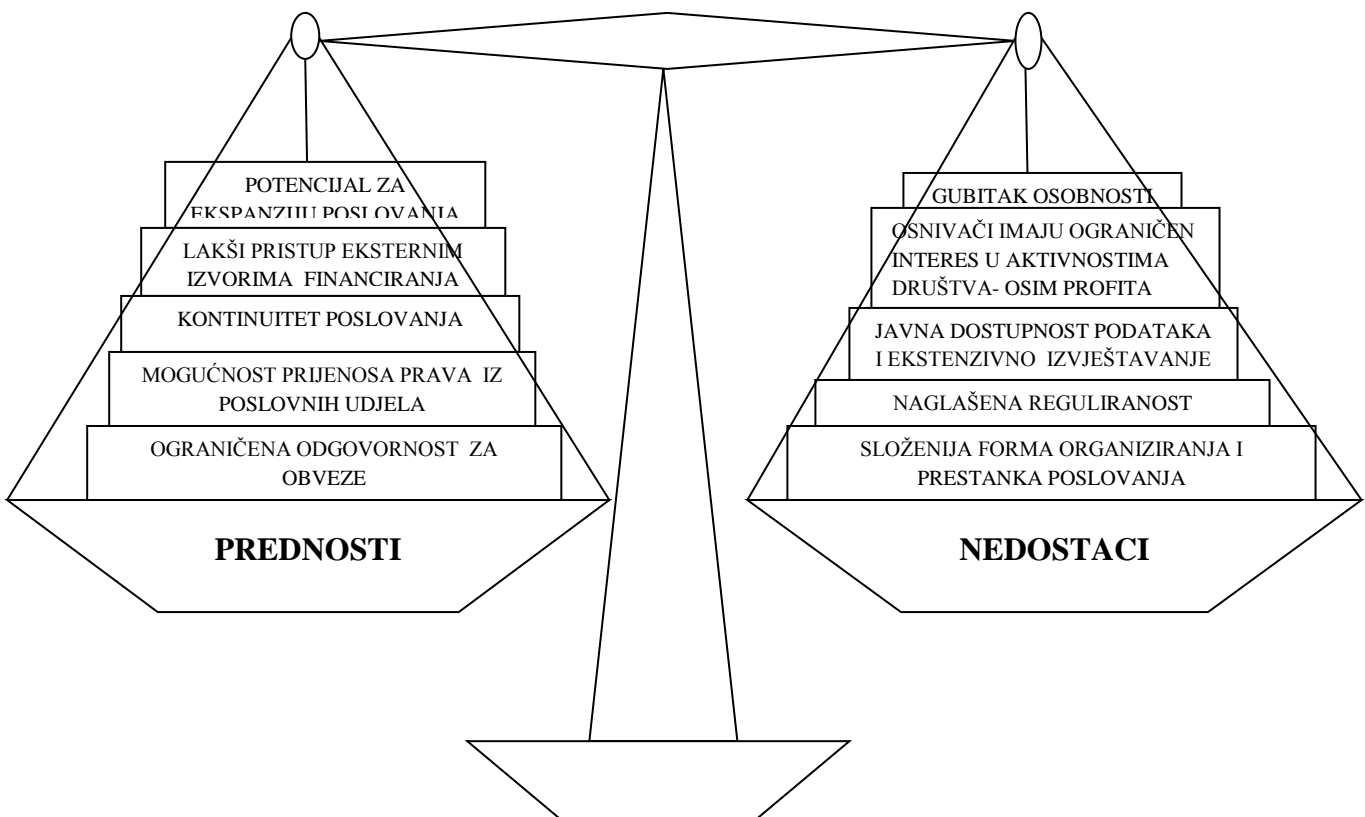
IV. Ograničen interes osnivača – osnivač nema pravo zaključivati poslove u ime i za račun društva bez obzira na njegova prava iz udjela. Imovina koju je osnivač uložio u društvo nije više njegova imovina, nego je to imovina društva.

¹² Buble M., Kružić D., op.cit., str. 120.

V. Vođenje poslovnih knjiga – za razliku od obrta koji svoje posloven knjige vodi po načelu jednostavnog knjigovodstva, društva s ograničenom odgovornošću vode svoje poslovne knjige po načelu dvojnog knjigovodstva koje je mnogo složenije u odnosu na sustav jednostavnog knjigovodstva. Isto tako društva s ograničenom odgovornošću primjenjuju načelo fakturirane realizacije (prema primljenim i izdanim računima).

Kao temeljni nedostatak društva s ograničenom odgovornošću izdvojila bih relativno visoke početne troškove. Visina temeljnog kapitala je relativno visoka za početnike. Uz trošak temeljnog kapitala tu su i troškovi odvjetnika, javnog bilježnika te dodatni troškovi prilikom likvidacije.

Slika 1: Prednosti i nedostaci društva s ograničenom odgovornošću



Izvor: Kružić D., Poduzetništvo, Split, 2006.

3. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA

3.1. Pojam obiteljskog biznisa

Obiteljski biznis se javlja još u davnoj prošlosti. Važno je napomenuti da je kroz povijest obiteljski biznis postojao u gotovo svim kulturama. Za vrijeme prve industrijske revolucije obiteljska poduzeća su bila dominantna. Razvojem tehnoloških inovacija obiteljska poduzeća su se usmjerila prema drugim djelatnostima.

Obiteljski biznis (family business) predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga, i sl.) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira.¹³

Iako su pojam obiteljski biznis i pojam obiteljsko poduzeće vrlo slični, bez ulaska u strukturu poslovnog portfelja nije moguće dati odgovor na pitanje da li je pojam obiteljskog biznisa širi od pojma obiteljskog poduzeća.

3.2. Pojam obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzeće možemo definirati kao poduzeće koje je u vlasništvu obitelji. U poslovanje poduzeća mogu biti uključeni članovi uže i šire obitelji. Isto tako u poslovanje obiteljskog poduzeća mogu biti uključeni i ne članovi obitelji. Za uspjeh obiteljskog poduzeća prvenstveno je važno ukladiti poslovne i obiteljske ciljeve.

Iz pojma obiteljski i pojma biznis moguće je zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:¹⁴

- **roda, krvnog srodstva odnosno rodbine,**
- **vlasništva dijela kapitala poduzeća,**
- **kontrole.**

¹³ Kružić D., op.cit., str. 3.

¹⁴ Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 65.

3.2.1. Tipovi obiteljskog biznisa

U poslovanje obiteljskog poduzeća kao što smo prethodno naveli mogu biti uključeni članovi uže i šire obitelji te isto tako njihovi prvi srodnici po ocu i majci.

U članove uže obitelji ubrajamo supružnike tj. osnivače, te njihovu djecu ali uz uvjet da nisu zasnovali vlastitu obitelj. To su primjerice majka, otac, te njihovi sinovi ili kćeri.

U članove šire obitelji ubrajamo članove uže obitelji supružnikove djece. To su primjerice punac, svekar, svekrva i sl.

U članove uže ili šire obitelji te njihove prve srodnike po ocu i majci možemo uvrstiti očeve ili majčine naćake ili nećakinje sa obiteljima.

Obiteljski posao koji je uspješan se s vremenom razvija i napreduje. To uzrokuje nemogućnost jedne obitelji da ispunjava sve obveze koje takvo poslovanje zahtijeva.

Gibb Dyer navodi tri osnovna tipa obiteljskog biznisa.¹⁵

- **Aktivna obiteljska poduzeća-** predstavljaju poduzeća kod kojih je vlasništvo, nadzor i menadžment poduzeća u rukama članova obitelji. Članovi obitelji su zaposleni u poduzeću i isto tako su uključeni u proces poslovanja.
- **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom-** predstavljaju poduzeća kod kojih je vlasništvo i kontrola poduzeća u rukama članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem.
- **Latentna(pritajena) obiteljska poduzeća-** predstavljaju poduzeća kod kojih je u proces poslovanja uključen samo jedan član obitelji dok ostali članovi obitelji nisu uključeni u poslovanje. Postoji mogućnost da se oni u budućnosti uključe u obiteljski biznis.

¹⁵ Dyer, W. G. Cultural Change in Family Firms, San Francisco, str. 58-59.

3.3. Prednosti i ograničenja obiteljskog biznisa

Svako poduzeće bilo da je u vlasništvu obitelji ili pak da predstavlja neki drugi oblik organizacije poslovanja ima svoje prednosti i nedostatke.

Kao **prednosti** obiteljskog poduzeća najčešće se navode:¹⁶

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanja za račun prosperiteta poduzeća,
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- naglašavanje kvalitete da bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Kao temelju prednost obiteljskog poduzeća izdvojila bih naglašavanje kvalitete da bi se sačuvala tradicija budući da obitelji koje su dugo u svome poslovanju žele očuvati tradiciju koju su godinama gradile. Članovi obitelji se trude da njihovo poduzeće bude prepoznatljivo i svojim kupcima žele osigurati visoku kvalitetu i zadovoljstvo.

Svako poduzeće pored čitavog niza prednosti posjeduje i određene nedostatke koji mogu značajno utjecati na poslovanje obiteljskog poduzeća. Važno je napomenuti da se svi problemi trebaju pravovremeno rješavati jer ukoliko se oni gomilaju može doći do konflikta i tenzija među članovima obitelji i to može značajno utjecati na buduće poslovanje.

Ograničenja obiteljskih poduzeća prvenstveno proizlaze iz:

- činjenice da su članovi obitelji u isto vrijeme izvršitelji, vlasnici i menadžeri u svome poslovanju što vrlo često može dovesti do neprofesionalizma,
- činjenice da su poslovni odnosi zasnovani na krvnom srodstvu, a to često može dovesti do nedostatka stručnosti i potrebnih znanja,

¹⁶ Buble M., op.cit.,str.85.

- miješanja poslovnih i privatnih odnosa, a to često dovodi do problema budući da se javljaju poteškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova,
- obiteljskih očekivanja koja podrazumijevaju da svi članovi obitelji sudjeluju u obiteljskom biznisu što može dovesti do gušenja talenta pojedinca ili pak sukoba ukoliko član obitelji želi napustiti obiteljsko poslovanje
- visokog rizika obiteljskog poslovanja naročito ako su svi članovi obitelji uključeni u obiteljski biznis jer ukoliko dođe do bankrota obitelj ostaje bez sredstava i zaposlenja

Kao najveće ograničenje obiteljskog biznisa izdvojila bih visoki rizik poslovanja. Rizik poslovanja je naročito velik ukoliko su se svi članovi obitelji uključili u obiteljski biznis te im on predstavlja jedini izvor prihoda. U slučaju bankrota obitelj može izgubiti ne samo sredstava i zaposlenje nego vrlo često dolazi do velikih razmirica i sukoba koji mogu uzrokovati i raspad obitelji.

3.4. Interesi obitelji i interesi poduzeća

Za veliki broj ljudi obitelj i posao predstavljaju najvažnija pitanja u njihovim životima. Na temelju toga proizlazi da se obiteljski biznis sastoji od komponente obitelji i komponente obiteljskog poduzeća. Te komponente značajno doprinose zadovoljavanju životnih potreba i želja članova obitelji ali svaka od njih ima svoje specifičnosti. Važno je napomenuti da se interesi obitelji značajno razlikuju od interesa poduzeća.

Dok su **interesi obitelji** usmjereni na brigu i skrb te odgoj svojih članova, emocionalne odnose, zadovoljavanje obiteljskih potreba i održavanje stabilnosti obitelji, dotle su **interesi poduzeća** usredotočeni na postizanje poslovnih performansi, zahtjeva posla, profitabilnosti, razvoja biznisa i upravljanja promjenama.¹⁷ Iz ovoga proizlazi da zbog različitosti interesa obitelji i poduzeća postoji i različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća.

¹⁷ Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit., str. 112.

Za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća je od presudne važnosti da uspostavi ravnotežu između obiteljskih potreba i želja te zahtijeva i mogućnosti obiteljskog poduzeća. Za postizanje ravnoteže ključno je identificirati, planirati i upravljati s pet varijabli:¹⁸

1. **Kontrola** - izgraditi način donošenja odluka u obitelji, u procesu vođenja i upravljanja poduzećem i, naročito u procesu donošenja strateških odluka,
2. **Karijera** - omogućiti različitim članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u biznisu, s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansama,
3. **Kapital** - osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali ako to žele,
4. **Konflikt** - pripremiti se za razrješavanje konflikata koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poduzeća,
5. **Kultura** - uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća.

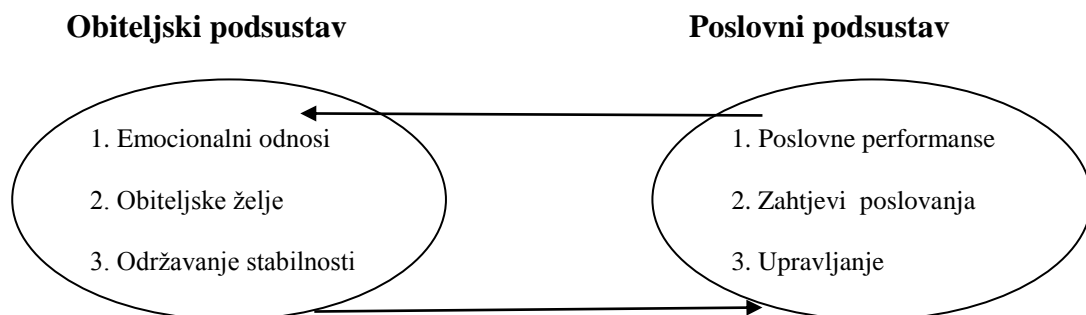
3.5. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća

Budući da se sustav obiteljskog poduzeća sastoji od podsustava poslovanja i podsustava obitelji može doći do njihovog preklapanja. Preklapanje može uzrokovati konflikt koji proizlazi iz različitosti ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća. Različitost interesa i ciljeva obiteljskog podsustava značajno utječu na poslovni podustav.

S jedne strane postoji obiteljski podsustav kojega karakteriziraju emocionalni odnosi, obiteljske želje i održavanje stabilnosti, dok s druge strane postoji poslovni podsustav kojega karakteriziraju poslovne performanse, zahtjevi posovanja i upravljanje promjenama.

¹⁸ Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit.,str. 113.

Slika 2: Različnost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća



Izvor: Kružić D., Obiteljski biznis, Split, 2004.

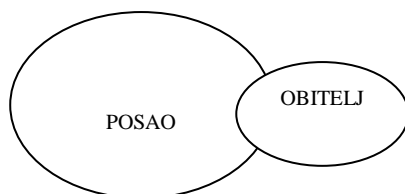
3.5.1. Balansiranje ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća

Da bi obiteljski biznis bio uspješan potrebno je uravnoteženje interesa obitelji i interesa poduzeća. Ukoliko se ova ravnoteža ne postigne poduzeće se može naći u opasnosti.

Neravnoteža ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća može biti dvostruko aspektirana:¹⁹

- neravnoteža implicirana prenaplašavanjem poslovne uloge obiteljskog poduzeća (*neravnoteža – posao prije svega*)
- neravnoteža implicirana prenaplašavanjem obiteljske uloge obiteljskom poduzeću (*neravnoteža – obitelj prije svega*).

Slika 3: Neravnoteža – posao prije svega



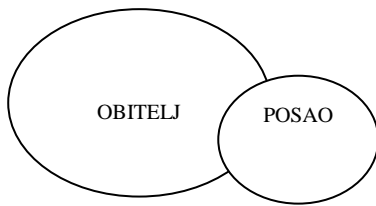
Izvor: Kružić D., Obiteljski biznis, Split 2004.

Prenaplašavanje poslovne uloge vodi k razaranju:

- obiteljskih komunikacija
- obiteljske identifikacije
- obiteljskog povjerenja
- obiteljskih emocija

¹⁹ Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit., str. 116.-117.

Slika 4: Neravnoteža – obitelj prije svega



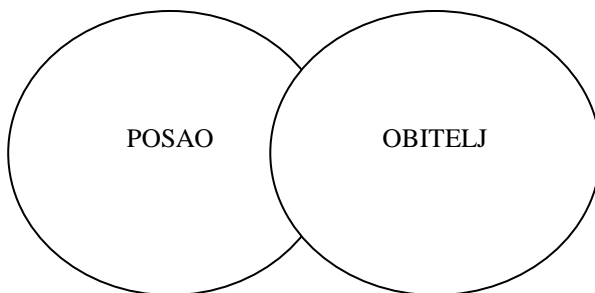
Izvor: Kružić D., Obiteljski biznis, Split, 2004.

Prenaglašavanje uloge obitelji vodi k razaranju:

- Poslovnih komunikacija
- poslovnih odnosa
- poslovnih performansi
- procesa odlučivanja
- strateških mogućnosti

Nužan uvjet svakog obiteljskog poduzeća je da podsustav obitelji i podsustav poslovanja budu uravnoteženi. Tako uravnotežen sustav dovodi do stvaranja povjerenja u obitelji i poslovnom okruženju, obiteljske harmonije i poslovne efikasnosti a to dovodi do obostranog zadovoljstva koje vrlo često rezultira napredkom kako obitelji tako i poslovanju.

Slika 5: Uspješna uravnoteženost obiteljskog i poslovnog sustava



Izvor: Kružić D., Obiteljski biznis, Split, 2004.

Uravnoteženost poslovnog podsistema i podsistema obitelji omogućava:

- povjerenje
- privlačnost obitelji
- poslovnu efikasnost
- obiteljsku harmoniju

3.6. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na ostale sisteme (umjetne i prirodne).²⁰

Obiteljski biznis prolazi kroz razvojene faze: od rođenja i djetinjstva, preko odrastanja i zrelosti pa do starosti i smrti obiteljskog poduzeća.

Moguće je govoriti o sljedećim fazama životnog ciklusa obiteljskog biznisa:²¹

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

Pokretanje i preživljavanje obiteljskog biznisa (start-up stage) – predstavlja prvu fazu životnog ciklusa obiteljskog biznisa. Ova faza je orijentirana na aktivnosti poduzeća. Vrlo često se naziva i poduzetnička faza. Uspješnoj poslovanja ovisi o mnogim faktorima kao što su raspoloživi kapital, resursi i ideja. Važno je napomenuti da ova faza sadrži visoki financijski rizik, nedostatak resursa, i slabu konkurentsku poziciju. Poduzeće je u ovoj fazi prvenstveno usmjereno na opstanak na tržištu i preživljavanje.

Stabilizacija i rast poslovanja (stability & growth stage) – ovu fazu karakterizira postignuta organizacijska stabilnost i primjerena infrastruktura. U ovoj fazi poslovanje, a samim time i profiti rastu. Poduzeće uspostavlja dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem. U ovoj fazi poduzeće nastoji jačati svoje poslovno planiranje naročito strateško i financijsko.

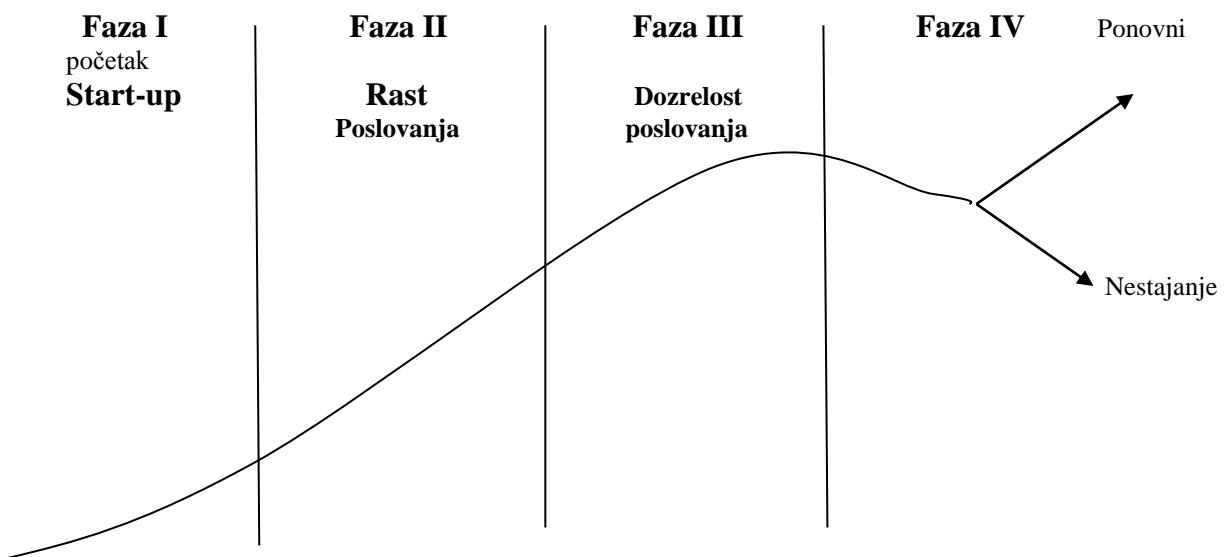
Dozrelost poslovanja (maturity stage) – ovu fazu karakterizira opadanje prodaje te stabiliziranje ili opadanje profita. Proizvod ili usluga polako gubi svoju prepoznatljivost i konkurencija se umnogostručuje. Vlasnici moraju donijeti odluku da poslovanje prepuste profesionalnim menadžerima koji su educirani nositi se s poteškoćama koje ova faza donosi.

²⁰ Buble M., op.cit., str. 28.

²¹ Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit.,str.121.-122.

Ponovni početak ili nestajanje (restart or decline stage) – predstavlja fazu u kojoj je potrebno dati odgovor: preživjeti ili propasti. Ovu fazu karakterizira izrazito slabljenje konkurentske pozicije te pad poslovnih performansi. Sve su manje šanse preokreta u poslovanju. Vlasnici poduzeća se moraju odlučiti za likvidaciju poduzeća ili da putem novog pothvata ojačaju poziciju poduzeća.

Slika 6: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić D., Obiteljski biznis, Split, 2004.

3.7. Temeljni uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Uspješnost obiteljskog poduzeća ovisi o mnogim faktorima. Za uspjeh poduzeća je veoma važna dobra organizacija i razumno postavljeni ciljevi. Isto tako obiteljsko poduzeće se treba prilagoditi promjenama u okolini.

Poduzeća koja se nisu spremna prilagoditi promjenama u okruženju vrlo često su izložena velikom riziku propadanja. To potvrđuje i podatak da od svih novoosnovanih poduzeća samo njih 55% doživi pet godina poslovanja. Iz toga proizlazi da su obiteljska poduzeća relativno kratkoga vijeka.

Kao moguće razloge relativno kratkog vijeka mogu se navesti sljedeći uzroci:

- Prvi razlog je taj što je za uspjeh ili neuspjeh svakog poduzeće ključno da se prilagođava promjenama u okolini. Isto tako poduzeće treba razvijati svoje komparativne prednosti.
- Drugi je razlog da većina poduzeća u fazi zrelosti nisu angažirala profesionalne menadžere nego su sama nastojala riješiti postojeću situaciju što vrlo često dovodi do propadanja poduzeća.
- Kao treći razlog mogu se navesti interakcije između poslovnog i obiteljskog podsustava koje vrlo često rezultiraju međusobnim neskladnim razvijanjem.

Pored jasno definiranih ciljeva i prilagođavanja promjenama u okruženju važno je napomenuti da je za uspjeh poduzeća veoma važno da društveno odgovorno posluje. Kao primjer obiteljskog poduzeća koje društveno odgovorno posluje moguće je navesti „Konzum“. Konzum dugi niz godina pomaže potrebnim segmentima društva i daje doprinose u segmentu kulture, obrazovanja i sporta. Ovaj trgovački lanac nastoji ostati vodeći u društveno odgovornom poslovanju.

3.8. Kreacija novog pothvata

Razlozi pokretanja vlastitog biznisa su mnogobrojni te se razlikuju od osobe do osobe. Ljudi pokreću vlastiti biznis zbog gubitka zaposlenja, da budu sami svoji šefovi, da osiguraju bolju budućnost sebi i svojoj obitelji ili zbog financijskih razloga.

Prilikom kreacije novog pothvata veoma je važna inovativnost. Kupci cijene inovativne proizvode koji na najbolji mogući način mogu zadovoljiti njihove potrebe i želje. Kod inovativnog proizvoda ili usluge profiti su niski iz razloga što su troškovi inovativnog procesa veoma visoki.

Isto tako potrebno je uložiti znatna sredstva u promociju i ostale marketinške aktivnosti. Ukoliko proizvod postane prepoznatljiv i prodaja naglo poraste poduzeće zauzima poziciju tržišnog lidera koja mu osigurava mnogobrojne pogodnosti.

Tržišni lider ostvaruje visoke profite, njegov proizvod je prepoznatljiv na tržištu, zadovoljava potrebe i želje potrošača bolje od konkurencije. U ovoj situaciji tržišni lider privlači sve veću konkurenciju koja nastoji imitirati uspješni proizvod. Lider treba zadržati postojeće kupce i nastojati privući nove. Kreacija novog pothvata zahtijeva da poduzetnik posjeduje čitavi niz osobina.

Nekoliko skupina faktora utječe na kreaciju novog obiteljskog poduzetničkog pothvata i to:²²

- **obiteljska skupina faktora**- iskazana putem individualnih i grupnih obiteljskih, naročito poduzetničkih, karakteristika,
- **skupina faktora okruženja**- kao ukupnost prigoda, ali i prijetnji koje stoje ili se mogu pojaviti na putu realizacije novog pothvata i, konačno,
- **skupina faktora organizacije**- kojom se usklađuju materijalni i nematerijalni činitelji proizvodnje u obiteljskom poduzeću i odabire adekvatna strategija.

²² Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit.,str. 100.

3.9. Obiteljski biznis kao sistem

Kao što je prethodno navedeno obiteljski biznis se sastoji od podsistema obitelji i podsistema poduzeća koji se međusobno razlikuju po svojim normama, pravilima ponašanja, vrijednostima i organizacijskog strukturi. Veoma je važno razgraničiti vlasništvo nad poduzećem i upravljanje poduzećem.

Na temelju potrebe razgraničavanja razvijen je koncept modela obiteljskog poduzeća koji je sastavljen od tri dimenzije obiteljskog biznisa, i to:²³

- dimenzije obitelji
- dimenzije vlasništva,
- dimenzije poslovanja.

Bilo koji akter u obiteljskom biznisu, bez obzira da li je član obitelji ili to nije, može se naći u jednoj od sedam različitih pozicija:²⁴

- tri pozicije - **vanjski sektori** - proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera u krugovima obitelji, vlasništva i poslovanja, i imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem,
- četiri pozicije - **unutarnji sektori** - koji su određeni presjecištima i preklapanjima krugova obiteljskog biznisa, i imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem.

Ukupno promatrano, uloge koje pojedinci imaju u navedenom modelu mogu se iskazati na sljedeći način:²⁵

- I. član obitelji / bez vlasničkih udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- II. ne-član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- III. ne-član obitelji / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća,
- IV. član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,

²³ Kružić D, op.cit str. 64.

²⁴ Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit.,str. 271.

²⁵ Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit.,str.272.

- V. ne-član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća,
- VI. član obitelji / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća, (i)
- VII. član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća.

3.9.1. Obiteljska dimenzija obiteljskog biznisa

Obiteljska dimenzija obiteljskog poduzeća se razlikuje od dimenzije vlasništva i poslovanja. Razlog tome je utjecaj biološkog sata. Trajanje ljudskog života nije predvidivo kao što su predvidive faze promjene vlasništva i faze životnog ciklusa proizvoda. Na trajanje života čovjek ne može značajno utjecati dok na faze promjene vlasništva i na životni ciklus proizvoda može.

Razlikujemo četiri faze obiteljskog razvoja:²⁶

- **faza pojavljivanja - nastanka mlade poslovne obitelji**
- **faza uključivanja djece u poslovnu obitelj**
- **faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija**
- **faza povlačenje najstarije generacije**

Faza pojavljivanja- nastanka mlade poslovne obitelji podrazumijeva generaciju koja se sastoji od roditelja i njihove djece. Generacija roditelja je najčešće ispod 40 godina starosti, a djeca ispod 18 godina starosti. Ovu fazu karakterizira osmišljavanje i razvoj poduzeća. Poduzeće je najčešće osnovano od bračnih partnera koji će u budućnosti uključiti svoju djecu u poslovanje.

Faza uključivanja djece u poslovnu obitelj predstavlja fazu u kojoj roditelji, u starosti od 45 i 55 godina uključuju u poslovanje svoju djecu koja izlaze iz tinejdžerske faze dozrijevanja. Djeca se nalaze pred životnom odlukom o svom ulasku ili ne ulasku u obiteljski biznis.

Faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija predstavlja fazu u kojoj su roditelji u dobi između 50 i 65 godina na vrhuncu svoje karijere. U ovoj fazi zajednički djeluju dvije ili

²⁶ Kružić D, op.cit., str. 75.

više generacija. Starija generacija je u poziciji da bude mentor mlađoj generaciji koja je najčešće u dobi između 20 i 30 godina starosti. Uključenost više generacija može dovesti do konflikta zbog različitosti mišljenja i po pitanju autoriteta.

Faza povlačenja najstarije generacije podrazumijeva povlačenje starije generacije koja je najčešće u dobi nakon 60 godina i prijenos managementa i vodstva na mlađu generaciju koja je u dobi od oko 40 godina.

3.9.2. Vlasnička dimenzija obiteljskog biznisa

Vlasništvo je najpotpunije ovlaštenje ljudi da raspoložu stvarima i pravima; ono je individualni odnos čovjeka i stvari i predstavlja fizičko posjedovanje i iskorištavanje stvari od strane ljudi.²⁷

Kao temeljne oblike vlasništva možemo navesti:²⁸

- **poduzeća u većinskom vlasništvu**
- **poduzeća u vlasništvu nasljednika - braće i/ili sestara**
- **poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka**
- **poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji**

Kada govorimo o poduzećima u većinskom vlasništvu podrazumijeva se da je vlasništvo poduzeća u rukama jednog vlasnika ili bračnog para. Isto tako mogu postojati i ostali vlasnici, ali je uvijet da oni imaju samo simboličan udio. Ovaj oblik vlasništva se primjenjuje i ukoliko je samo jedan član generacije zainteresiran za poslovanja te roditelji na njega prenose vlasništvo.

²⁷ Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit.,str. 287.

²⁸ Kružić D, op.cit., str.83.

Partnerstvo braće i sestara se primjenjuje ukoliko je više članova generacije zainteresirano za poslovanje te roditelji prenose vlasništvo na odabrane grupe nasljednika. Vlasništvo se može prenijeti na dva ili više sinova i/ili kćeri o čemu prvenstveno odlučuje osnivač.

Konzorcij rođaka se provodi kada se približava umirovljenje braće i sestara. Nalaze se pred odlukom da li će svoje vlasništvo prenijeti na svoje potomke ili će netko od braće i sestara otkupiti vlasnička prava. Isto tako braća i sestre se mogu odlučiti za prodaju poduzeća.

Daljnijim razvojem poslovanja dolazi do prelaska iz faze konzorcija rođaka u fazu obiteljskog sindikata. Ovu fazu karakterizira veliki broj članova obitelji što dovodi do gubitka sentimentalne povezanosti članova obitelji. U slučaju disperzije vlasništva najčešće se uključuju dioničari budući da niti jedna grana nema dovoljno kapitala i vlasničkih prava da kontrolira poslovanje.

3.9.3. Poslovna dimenzija obiteljskog biznisa

Poslovna dimenzija je uz dimenziju obitelji i dimenziju vlasništva veoma važna za proučavanja odnosa u obiteljskom poduzeću.

Razvoj obiteljskog poduzeća, promatran kroz poslovni aspekt, karakteriziraju sljedeće faze:²⁹

- pokretanje i preživljavanje
- stabilizacija i rast,
- dozrelost,
- ponovni početak ili nestajanje

I. Faza pokretanja i preživljavanja biznisa iz poslovne dimenzije obiteljskog poduzeća, najčešće je praćena fazom mlade poslovne obitelji, iz dimenzije obitelji, odnosno fazom većinskog vlasništva nad poduzećem često od strane osnivača.

II. Faza stabilizacije i rasta poslovanja biznisa iz poslovne dimenzije najčešće je praćena fazom uključivanja djece u poslovnu obitelj, iz dimenzije obitelji, odnosno različitim – čistim ili hibridnim modalitetima vlasništva: većinskim vlasništvom pojedica, obiteljskim partnerstvom ili partnerstvo braće i sestara, iz dimenzije vlasništva.

²⁹ Kružić D, op.cit., str.95.

III. Faza dozrelosti obiteljskog biznisa iz poslovne dimenzije, najčešće je praćena fazom zajedničkog djelovanja više obiteljskih generacija u obiteljskom poduzeću, iz dimenzije obitelji, i disperzijom vlasništva na oblik partnerstva braće i sestara, hibridni oblik vlasništva djece osnivača i njihove rodbine ili pak na oblik konzorcija rodbine, iz dimenzije vlasništva.

IV. U fazi ponovnog početka ili nestajanja biznisa iz poslovne dimenzije obiteljskog poduzeća, uočljiva je faza povlačenja najstarije generacije iz obiteljskog poslovanja – dimenzija obitelji, i neki od hibridnih oblika vlasništva osnivačeve djece i rodbine, odnosno model konzorcija rođaka ili obiteljskog sindikata – dimezije vlasništva.

Može se zaključiti da se na smjer i intenzitet dimenzije poslovanja i dimenzije vlasništva može djelovati. Kod dimenzije obitelji nije moguće djelovati na promjenu smjera procesa, tj. vrijeme djeluje u samo jednom smjeru.

3.10. Nasljeđivanje obiteljskog biznisa

Prilikom osnivanja poduzeća obitelj osnivaču pruža financijsku i emocionalnu podršku. Cilj osnivača je da poduzeće nastavi sa svojim poslovanjem i nakon njegovog odlaska. Zadržavanje poduzeća u vlasništvu obitelji donosi kako ekonomeske koristi tako i nastavak obiteljske tradicije i povijesti.

Osnivačeva djeca već u djetinjstvu dobivaju svoje prve spoznaje o obiteljskom poduzeću. Tijekom svoga školovanja doživljavaju svoja prva iskustva u obiteljskom poduzeću, najčešće za vrijeme praznika kada počinju dobivati određene poslove.

Nakon završetka školovanja potencijalni nasljednik ulazi u obiteljsko poduzeće kao zaposlenik s punim radnim vremenom. Stječući potrebno znanje i iskustvo potencijalni nasljednik preuzima managerske funkcije te sve više napreduje. Nakon umirovljenja ili smrti osnivača nasljednik preuzima vlasništvo nad poduzećem.

4. OBITELJSKO POSLOVANJE NA PRIMJERU FRIZERSKOG SALONA „DARIA” d.o.o.

4.1. Općenito o frizerskom salonu „Daria”

Frizerski salon „Daria” d.o.o je poduzeće u privatnom vlasništvu obitelji Vinčić. Poduzeće je upisano u sudski registar dana 2. Svibnja 2012. godine. pod registarskim brojem 060280968. Osnivač, a u ujedno i osoba koja je ovlaštena za zastupanje je Daria Vinčić. Pravno ustrojstveni oblik poduzeća je društvo s ograničenom odgovornošću. Sjedište društva je u Splitu, Put Smokovika 44.

Iznos uplećnog temeljnog kapitala je 20.000,00 kuna. Temeljni kapital je uplaćen u novcu. Podrijetlo kapitala su dionice. Glavna djelatnost poslovnog subjekta je pod rednim brojem 96.02. frizerski saloni i saloni za uljepšavanje.

Prilikom otvaranja frizerskog salona sredstva su posuđena od obitelji. Frizerski salon „Daria” nudi široki izbor usluga kako za žene tako i za muškarce. Uz uobičajene usluge frizerskih salona kao što su šišanje, bojanje i feniranje salon nudi i fazoniranje, svečane frizure, ampule botoks i pure tretmane.

Prilikom obavljanja posla najvažnija je kvaliteta usluge i povjerenje korisnika usluga. Salon „Daria” garantira zadovoljstvo svakog korisnika. Isto tako svaki korisnik je podjednako važan te je njegovo mišljenje bitno za eventualno poboljšanje kvalitete rada.

Isto tako za uspješno funkcioniranje salona su važni i međusobni odnosi zaposlenika salona koji se mogu odražavati i na korisnike. Važno je da se korisnik prilikom posjeta salonu osijeća opušteno i sigurno da će prilikom izlaska iz salona biti zadovoljan rezultatom.

4.2. Metodologija istraživanja

Prilikom obrade predmeta istraživanja korišteni su intervjui i promatranje. Vlasnica salona „Daria” intervjuirana je na način da je ukratko opisala svoj salon.

Tijekom intervjua postavljena su joj pitanja iz različitih područja. Kako o osnivanju salona, iznosu uplaćenog kapitala, izvoru sredstava, potpori članova obitelji i sl. tako i o svom subjektivnom mišljenju o prednostima i nedostacima salona.

Nakon obavljenog intervjua korištena je metoda promatranja u prirodnim uvjetima. Salon je u tri mjeseca posjećen šest puta te su uočene određene prednosti i nedostaci koji su navedeni u nastavku.

Isto tako intervjuirani su pojedini korisnici salona. Pitanja su se odnosila na kvalitetu usluge i na pristupačnost cijena. Korisnici su zadovoljni sa uslugom te smatraju da je cijena u skladu s kvalitetom usluge.

4.3. Prednosti i nedostaci poduzeća

4.3.1. Prednosti poduzeća

Svaki poduzetnički pothvat ima svoje prednosti i nedostatke. Isto tako i frizerski salon „Daria” posjeduje određene prednosti. Jedna od tih prednosti su raznovrsne usluge koje se sastoje od bojanja, šišanja, ampule, botoksa i sl.

Iskustvo zaposlenika čini važnu prednost ovoga salona budući se sama vlasnica salona dugi niz godina bavi ovim poslom. Salon „Daria” posjeduje kvalitetne preparate koji garantiraju zdravu i njegovanu kosu.

Stručni tim salona će svakako dati svoje prijedloge za frizuru. Važno je napomenuti da su korisnici u mogućnosti rezervirati svoj termin preko telefona, što jamči da će korisnici izbjeći čekanje.

Salon posjeduje moderno uređen prostor koji privlači veliki broj korisnika, naročito žena. Isto tako prostor salona je u privatnom vlasništvu što olakšava poslovanje jer ne iziskuje dodatne troškove preseljenja iz jednog prostora u drugi.

Kao najveću prednost salona bih navela jamstvo kvalitete. Vlasnica salona Daria se ovim poslom bavi 8 godina te ima veliko iskustvo. Isto tako vlasnica je pohađala srednju frizersku školu i radila je u drugim salonima te je stekla potrebna znanja i vještine za otvaranje vlastitog salona.

Velika prednost salona je i vlastiti otkupljeni prostor koji olakšava poslovanje salona budući da nema troškova najma i mijenjanja lokacije salona. Prostor salona je moderno uređen te je prostran i uredan.

4.3.2. Nedostaci poduzeća

Salon „Daria” osim navedenih prednosti posjeduje i određene nedostatke. Jedan od nedostataka je manjak parkirnih mjesta koji je velika prepreka budući da se salon nalazi na lokaciji koja nije pogodna za pronalazak parkirnog mjesta u svako doba dana.

Isto tako salon ima velike troškove prilikom nabave kvalitetnih proizvoda koji su dosta skuplji od klasičnih proizvoda. Budući je vlasnici Dariji ovaj salon jedini izvor prihoda ona se suočava sa neizvjesnošću poslovanja.

Isto tako ovaj posao nosi i veliki broj konkurenata. Važno je privući korisnike i zadržati ih te im ponuditi svoju uslugu na bolji i učinkovitiji način od konkurencije.

4.4. Opis usluge frizerskog salona „Daria”

Da bi frizeri zadovoljili stranke, važno je da se precizno i jasno dogovore o frizuri koju stranka želi. Kako bi se što bolje sporazumjeli, često se služe frizerskim modnim revijama i časopisima. Dogovoru moraju posvetiti punu pozornost, jer ukoliko u tome pogriješe, cijelu frizuru mogu napraviti pogrešno.

Frizerski salon „Daria“ se brine o kvaliteti usluge i zadovoljstvu svojih korisnika. Važno je napomenuti da se prilikom obavljanja usluge koriste sa kvalitetnim proizvodima koji garantiraju zdravu i njegovanu kosu.

Frizerski salon „Daria“ pruža usluge kako ženama tako i muškarcima. Usluge za muškarce su: šišanje i fazoniranje.

Žene imaju na raspolaganju veliki broj usluga, ovisno o njihovim potrebama i željama. Neke od tih usluga su šišanje, feniranje, kovrčanje, svečane frizure, bojanje, blajhanje, preljev i pramenovi.

Pored navedenih osnovnih usluga salon nudi i neke posebne usluge kao što su SO pure tretmani, botoks i ampule. Postoji veliki broj frizura koje žene i muškarci mogu odabrati. Neke od tih frizura su Bob, Trajna, Irokeza, Fudbalerka, Pundža, Konjski rep i sl.

Ukoliko korisnici nisu zadovoljni sa dužinom ili gustoćom svoje kose na raspolaganju im stoje ekstenzije, umjetni rep i sl.

4.5. Cijenik usluga

Korisnici usluga mogu ostvariti nižu cijenu ukoliko koriste više usluga odjednom. Cijene se formiraju u odnosu na konkurenciju, iako su cijene veće u odnosu na pojedine salone. Cijena je u omjeru sa kvalitetom usluge. U nastavku se navode cijene pojedinih usluga.

Slika 7: Cjenik frizerskog salona „Daria“

CJENIK	
ZA MUŠKARCE:	
Šišanje	50,00
Fazoniranje	30,00
ZA ŽENE:	
ŽENSKO ŠIŠANJE	
Šišanje kratke kose	80,00
Šišanje poluduge kose	100,00
Šišanje duge kose	120,00
FENIRANJE NJEGA KOSE	
Vodena	60,00
Feniranje kratke kose	60,00
Feniranje duge kose	70,00
Ricanje extenzija	100,00
SO pure tretman + feniranje	120,00
Ampula	50,00
Botoks	90,00
SO pure tretman	60,00
SVEČANE FRIZURE	
Svečana frizura	100,00 – 200,00
BOJANJE KOSE	
Bojanje izrasta + feniranje	210,00
Bojanje cijele kose + feniranje	270,00
Bojanje izrasta + šišanje + feniranje	250,00
Blajhanje + preljev + feniranje	280,00
Blajhanje + preljev + šišanje + feniranje	300,00

4.6. Odnosi i uloge u obiteljskom poduzeću

Što se tiče odnosa i uloga u obiteljskom poslovanju važno je prije svega uskladiti interese obitelji i interese poslovanja. Vlasnica salona živi u obiteljskoj kući sa svojim roditeljima te im prihod od salona pruža najveći izvor prihoda.

Prilikom otvaranja salona obitelj joj je pomogla da ostvari svoje planove te joj je cijela obitelj pružala kako moralnu tako i financijsku podršku.

Zahvaljujući uravnoteženim interesima između obitelji i poslovanja vlasnica Daria uspješno vodi obiteljski biznis. Vlasnica Daria ima glavnu ulogu u obiteljskom poslovanju, točnije ona upravlja sa frizerskim salonom. Ostali članovi obitelji joj pomažu u tome.

Obitelj se sastoji od majke, oca, vlasnice Darie, sestre i brata. Vlasnica Daria obavlja frizerske usluge tj. upravlja frizerskim salonom. Uloga majke je održavanje salona čistim. Sestra i brat pomažu u nabavci proizvoda koji su potrebni za odvijanje poslovanja. Otac trenutno nije uključen u obiteljski biznis, ali postoji mogućnost uključivanja u budućnosti.

Frizerski salon „Daria“ se može okarakterizirati kao latentno odnosno pritajeno obiteljsko poduzeće budući da jedan član obitelji, u ovome slučaju Daria uključena u procese polovanja i vođenja frizerskog salona, dok ostali članovi obitelji samo pomažu u obavljanju poslovanja tj. nisu zaposleni u salonu, ali postoji mogućnost da će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

4.7. Poslovanje frizerskog salona „Daria“

U teorijskom dijelu ovoga rada je navedeno da se obiteljsko poduzeće sastoji od tri dimenzije: obiteljske, vlasničke i poslovne dimenzije.

Frizerski salon „Daria“ se nalazi u većinskom vlasništvu što znači da je najveći broj dionica u rukama osnivača, u ovom slučaju vlasnice Darie. Isto tako frizerski salon se trenutno nalazi u fazi stabilizacije odnosno rasta poslovanja. Poslovanje salona uspješno napreduje te se ostvaruje pozitivan financijski rezultat.

Za uspješnost frizerskog salona važno je dugoročno planirati . Isto tako važno je ponuditi uslugu na bolji način od konkurencije tj., diferencirati se od konkurencije. Za poslovanje je veoma važan dobar odnos sa korisnicima. Treba nastojati zadržati postojeće korisnike i privući nove.

4.8. Zaposlenici frizerskog salona „Daria“

Za uspjeh poduzetničkoga pothvata, u ovom slučaju frizerskog salona veoma su važni ljudski resursi tj. zaposlenici. Ukoliko su zaposlenici pristupačni prema korisnicima korisnici će se osjećati opušteno i uživati će u posjetu salonu.

Kod komunikacije s korisnicima veoma je važna ljubaznost zaposlenika. U frizerskom salonu „Daria“ jedna od zaposlenica je i sama vlasnica koja se od srednje škole bavi tim poslom. Veoma joj je važno da njeni korisnici budu zadovoljni i da se iznova vraćaju upravo u njen salon.

U smjeni rade 2 zaposlenice koje također imaju velikog iskustva. Vlasnica i njene zaposlenice se prilagođavaju trendovima te nastoje da njihovi korisnici budu zadovoljni kada odu iz salona. Isto tako zaposlenice se redovito stručno usavršavaju kroz razne seminare.

Zaposlenice se i međusobno dobro slažu tako da u salonu vlada prijateljska atmosfera koja povećava motiviranost zaposlenika i doprinosi kvaliteti posla.

4.9. Perspektive obiteljskog poduzeća

Frizerski salon „Daria“ nastoji na što bolji način zadovoljiti potrebe svojih stranaka. Želi osigurati konkurentsku prednost i ponuditi svoju uslugu na bolji način od konkurencije.

Ciljani segment korisnika su kako žene tako i muškarci. Zaposlenici salona nastoje na najbolji mogući način zadovoljiti svoje korisnike i udovoljiti njihovim željama u pogledu različitih frizura koje zahtijevaju.

Kao strateške ciljeve salona bih navela želju da se postigne veća kvaliteta usluge te da se poveća broj novih korisnika.

Osim strateških ciljeva postoje još i operativni i taktički ciljevi. Operativni cilj salona je da se kroz godinu dana uloži u promociju salona te u njegovu prepoznatljivost u mnoštvu drugih salona. Taktički cilj salona je da se racionaliziraju troškovi, odnosno da financijski rezultat bude pozitivan kako u sadašnjosti tako i u budućnosti.

4.10. SWOT analiza salona „Daria“

U nastavku će se navesti određene snage i slabosti kao unutarnji čimbenici frizerskog salona, te prilike i prijetnje s kojima se frizerski salon suočava u svom okruženju.

<p style="text-align: center;">SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - suvremena oprema salona - stručno osoblje - inovativnost - brza i efikasna usluga - pristupačne cijene 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - slaba promocija - visoki troškovi nabave proizvoda - nedostatak parkirnih mjesta
<p style="text-align: center;">PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> - rast broja korisnika - nova tržišta - novi trendovi 	<p style="text-align: center;">PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - veliki broj konkurenata - niže cijene konkurenata - niske plaće zbog kojih si nemogu svi priuštiti odlazak k frizeru

Kao najveću snagu salona bih navela stručnost osoblja koje je educirano na različitim tečajevima i prezentacijama te posjeduje određeno radno iskustvo. Velika slabost salona je nedostatak parkirnih mjesta koji korisnicima oduzima mnogo vremena prilikom traženja parkirnog mjesta koje nije u sklopu salona.

Prilika salona je rast broja korisnika kako novih tako i vraćanje starih korisnika koji su zadovoljni uslugom salona. Kao prijetnju salona bih navela veliki broj konkurenata koji nastoji privući korisnike nižim cijenama.

5. SAŽETAK

Svaki poduzetnički pothvat je rizičan te ima svoje prednosti i nedostatke. Međutim prilikom pokretanja obiteljskog biznisa je veoma važno imati potporu članova obitelji. Isto tako je veoma važno da su usklađeni interesi poslovanja i interesi obitelji.

U poslovanju se je veoma važno prilagoditi potrebama korisnika, te dugoročno planirati. Važno je postaviti određene ciljeve te ih nastojati ostvariti. Isto tako nije dovoljno ponuditi određeni proizvod ili uslugu, nego je važno taj proizvod ili uslugu stalno usavršavati.

Poslovanje i okruženje je nepredvidivo tj. poduzeća ne znaju kako će se proizvod ili usluga razvijati, što namjerava konkurencija, da li se mijenjaju stavovi kupaca i sl. Zbog toga je veoma važno ostvariti održivu konkurentsku prednost te pratiti trendove. Isto tako veoma je važna motiviranost zaposlenika i kvaliteta rada. Ukoliko su zaposlenici motivirani povećava se njihova efikasnost i efektivnost.

Obiteljski bizis predstavlja jedan od ključnih elemenata ekonomskog sustava u Europi. Razlika između obiteljskog poduzeća i tradicionalnog poslovanja je u tome što su obiteljska poduzeća usmjerena prvenstveno na očuvanje održivog poslovanja, a ne na direktni profit. Obiteljska poduzeća su isto tako veoma važna za stabilizaciju ekonomije.

Negativne karakteristike obiteljskog poduzeća su što se ono prvenstveno oslanja na emocionalno i neformalno donošenje odluka te zaposlenici vrlo često ne raspoložu sa

dovoljno stručnim znanjem. Ove negativne karakteristike mogu dovesti do propasti obiteljskog poduzeća.

Ukoliko dođe do bankrota obiteljskog poduzeća to donosi osim poslovnih problema i velike obiteljske probleme tj. konflikte među članovima obitelji

U ovom radu su obrađene specifičnosti obiteljskog poslovanja na primjeru frizerskog salona „Daria“ koje četiri godine uspješno posluje. Salon kao i svako obiteljsko pouzeće ima određene prednosti i nedostatke kao i uspone i padove.

Velika prednost ovog obiteljskog biznisa su uravnoteženi interesi poslovanja i obitelji koji mu omogućavaju uspješnost i kvalitetu poslovanja.

Ključne riječi: poduzetnički pothvat, poslovanje i okruženje, obiteljski biznis.

5. SUMMARY

Each entrepreneurial venture is risky and it has both, advantages and disadvantages. When you are starting your family business, it is vital to have the support from members of your family. Also, coordination of the family's interest and the interest of the business are very important.

In business, it is important to satisfy the needs of the customers and to have long-term plans. You have to set up your goals and try to achieve them. It is not enough to just offer certain product or service. Entrepreneurs need to improve and upgrade their products and service as well.

Management and surroundings are unpredictable. For example, companies don't know how the product or the service will develop, what are the intentions of other competitors, or how customers' opinions and needs will change. It is very important to accomplish sustainable competitive advantage and to follow the current trends. Motivations of the employees and

their quality of work have a major role in the business world. If employees are motivated enough, their efficiency is increasing.

Family business represents one of the key elements in the economic system in the Europe. Difference between family business and traditional business is that family businesses are focused in maintaining the sustainable business, and not directly on profit. Family businesses are very important for the stabilization of economy.

Negative characteristics of the family business are emotional involvement and informal decision making. Furthermore, employees often don't have enough knowledge about the specific expertise. These negative characteristics of the family business can lead to the business collapse.

If it comes to a bankruptcy, the family business would cause family problems, such as conflicts between the members of the family

In these paper, the specifics of the family business are showed on the hair salon "Daria", which has been successfully operating for constant 4 years. Hair salon and every family business has certain advantages and disadvantages, as well as many ups and downs.

Big advantages of the family business are balanced interests in business and family that allows success and quality of business.

Key words: entrepreneurial venture, business and surrounding, family business.

5.1. Literatura

Hrvatske knjige:

1. Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar 2016.
2. Buble M., Management malog poduzeća, Split 2003.
3. Buble M., Kružić D., Poduzetništvo, Split 2006.
4. Gorenc V., Društva, Zaprešić 2011.
5. Gorenc V. Osnove statusnog i ugovornoga trgovačkog prava, Zagreb 2005.
6. Kružić D, Obiteljski biznis, Split 2004.

Strane knjige

1. Dyer, W. G. Cultural Change in Family Firms, San Francisco

Izvor s interneta:

1. <http://www.womeninadria.com/pravna-osobnost-kljucna-razlika-izmedu-d-o-o->
2. obrta/mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node3201.htm
3. <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/trgovacko-pravo/imenovanje-clanova-uprave-kod-drustva- kapitala/>
4. <http://ekonos.hr/pravo/likvidacija-drustva-s-ogranicenom-odgovornoscu-1-dio/>
5. <http://www.iusinfo.hr/DailyContent/Topical.aspx?id=12083>