

# Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća - izazovi i mogućnosti

---

Marić, Toni

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:955602>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-06**



Repository / Repozitorij:

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Pozega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI**



**TONI MARIĆ, 0165064342**

**NASLJEDIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA –  
IZAZOVI I MOGUĆNOSTI**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2023. godine

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI

PRIJEDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA –  
IZAZOVI I MOGUĆNOSTI**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA POČELA EKONOMIJE

MENTOR: doc.dr.sc. Katarina Štavlić

STUDENT: Toni Marić

JMBAG studenta: 0165064342

Požega, 2023. godine

## SAŽETAK

Predmet istraživanja ovog završnog rada je nasljeđivanje obiteljskog poduzeća – izazovi i mogućnosti. Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. U teorijskom dijelu su prikazani glavni teorijski aspekti obiteljskog poduzeća, procesa nasljeđivanja i obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Teorijska potpora služila je za daljnju analizu procesa nasljeđivanja na primjeru hrvatskog obiteljskog poduzeća. S obzirom na temu rada, istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua s vlasnicom obiteljskog poduzeća. Istraživanjem je potvrđeno da je prednost obiteljskih poduzeća brži odgovor na krizne situacije i lakši oporavak od krizne situacije, ali je i potvrđeno da nasljeđivanje vlasništva na više osoba doprinosi razvoju poslovanja. Istraživanje je, uz teoriju, pokazalo da je važna ravnoteža u podsustavima poslovanja i obitelji jer poduzeće u tom slučaju ima najbolje šanse za uspjeh na domaćem i stranom tržištu.

**Ključne riječi:** obiteljsko poduzetništvo, životni ciklus poduzeća, nasljeđivanje poduzeća,

## SUMMARY

The subject of research in this final paper is the inheritance of a family business - challenges and opportunities. The paper consists of a theoretical and a research part. The theoretical part presents the main theoretical aspects of the family business, the inheritance process and family entrepreneurship in the Republic of Croatia. Theoretical support was used for further analysis of the succession process on the example of a Croatian family business. With regard to the topic of the work, the research was conducted using the in-depth interview method with the owner of the family business. The research confirmed that the advantage of family businesses is a faster response to crisis situations and easier recovery from a crisis situation, but it was also confirmed that the inheritance of ownership by several people contributes to business development. The research, along with the theory, showed that balance in the subsystems of business and family is important, because in this case the company has the best chances for success on the domestic and foreign markets.

**Key words:** family entrepreneurship, company life cycle, business inheritance

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 2. POJMOVNO ODREĐENJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....                                | 3  |
| 2.1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....                                | 5  |
| 2.2. Upravljanje obiteljskim poduzećem .....   | 7  |
| 2.3. Prednosti i nedostaci .....   | 10 |
| 3. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA.....   | 12 |
| 3.1. Proces nasljeđivanja .....  | 12 |
| 3.2. Zakonski okvir nasljeđivanja obiteljskog poslovanja.....                        | 15 |
| 4. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ .....                              | 17 |
| 4.1. Značaj obiteljskog poslovanja za gospodarstvo .....                             | 17 |
| 4.2. Pravna regulativa poslovanja obiteljskog poduzeća.....                          | 18 |
| 5. ANALIZA PROCESA NASLJEĐIVANJA NA PRIMJERU HRVATSKOG<br>OBITELJSKOG PODUZEĆA ..... | 20 |
| 5.1. Opis analiziranog obiteljskog poduzeća .....                                    | 20 |
| 5.2. Rezultati istraživanja .....  | 22 |
| 6. ZAKLJUČAK .....   | 26 |
| 7. LITERATURA.....   | 28 |
| 8. Prilozi .....   | 31 |

## 1. UVOD

Iako se tragovi poduzetništva mogu raspoznati od 11. stoljeća, odnosno od vremena kada se razmjenjivala hrana ili voda za preživljavanje, ono se kao pojam popularizira tek tijekom druge industrijske revolucije. Poduzetništvo se u suvremenom društvu promatra kao skup kreativnih aktivnosti u kojima poduzetnik razumno ulaže u poslovanje, preuzima rizik uz istovremeno ostvarivanje određenih ciljeva i odgovarajućeg ekonomskog profita (Tkalec, 2011: 38, prema Kuvačić, 2005). Do danas se djelovanje poduzetništva razvilo kroz razne definicije, zakonodavne okvire, područja djelatnosti te općenito kroz moderan pristup i složenije viđenje poslovanja, odnosno kroz obiteljsko poduzetništvo.

Predmet istraživanja ovog rada upravo je analiza modernog obiteljskog poduzeća u Republici Hrvatskoj koje uspješno posluje kroz svoju drugu generaciju i podijeljenu strukturu vlasništva.

Cilj rada je pomoću istraživačke metode dubinskog intervjua analizirati poslovanje obiteljskog poduzeća od samih početaka, kriznih situacija, nasljeđivanja i podjele vlasništva do mogućeg napretka i razvoja poslovanja.

U svrhu izrade rada su korištene dvije vrste podataka – primarni i sekundarni izvori. Prvi i teorijski dio rada se temelji na sekundarnim izvorima podataka i korištenju deskriptivne metode za definiranje i određivanje pojmova. Različite domaće i strane literature, kao što su knjige, stručni i znanstveni članci, ali i internetski izvori koristili su teorijskom dijelu rada. Istraživačkom dijelu rada pristupilo se kroz samostalno istraživanje uz pomoć metode studije slučaja.

Uvodnim, ujedno i prvim dijelom rada, određen je predmet istraživanja, cilj rada, metode i izvori pomoću kojih se dolazi do cilja te ovaj sadržaj kojim se ukratko opisuje cjelokupna struktura rada.

U drugom dijelu rada, „Pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva“, počinje teorijski pregled ključnih pojmova, ali se i definira značenje koje ima struktura vlasništva u obiteljskom poduzeću sa svojim prednostima i nedostacima.

Trećim dijelom rada, „Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća“, pobliže se pojašnjava proces nasljeđivanja te se opisuje zakonski okvir nasljeđivanja obiteljskog poslovanja koji je na snazi u Republici Hrvatskoj.

Četvrti dio rada, „Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj“, služi za pobliže prikazivanje značaja i važnosti obiteljskog poslovanja za gospodarstvo te također za prikaz zakonskih okvira u kojima djeluju obiteljska poduzeća.

„Analiza procesa nasljeđivanja na primjeru hrvatskog obiteljskog poduzeća“ peti je dio ovog rada u kojem će se, uz prethodnu teorijsku potporu, analizirati razvojne faze, vlasnička struktura (njezine prednosti i nedostaci) te općenite uvodne informacije u vezi obiteljskog poduzeća koje se bavi drvoprerađivačkom djelatnošću. Također, prije samog istraživanja, postavljene su dvije hipoteze:

H1: Prednost obiteljskog poduzeća je odgovor na kriznu situaciju i njezin lakši oporavak.

H2: Nasljeđivanje vlasništva na više osoba doprinosi razvoju poslovanja.

Nakon toga dolazi zaključak kao posljednji dio ovog rada, a u kojem se prikazuje sinteza svih poglavlja s istaknutim spoznajama koje su nastale uz pomoć teorijske podloge i istraživanja.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Kao što je već spomenuto, poduzetništvo u suvremenim tržišnim uvjetima podrazumijeva kreativne i različite aktivnosti koje poduzima poduzetnik za osnivanje i upravljanje poduzećem, ostvaruje poslovne ciljeve, realizira i prodaje proizvod, osvaja tržište te uspješno prepoznaje nove poslovne prilike (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015: 20).

Kada je riječ o poduzetništvu promatranom s aspekta poduzetnika koji je ujedno i osnivač te nositelj poslovnih procesa, tada se razlikuje šest tipova poduzetništva od kojih je prvi poduzetništvo prema razini poduzetničkog iskustva(1) koje može biti u novoosnovanim, ali i već utemeljenim poduzećima. Slijedeće je poduzetništvo prema broju poduzetnika (2) uključenih u poduzetničko djelovanje, zatim poduzetništvo prema spolu (3), nacionalnosti (4), dobnoj zrelosti (5) te prema obiteljskoj angažiranosti (6) što podrazumijeva neobiteljsko ili obiteljsko djelovanje u procesima upravljanja poduzeća (Kružić, 2016: 18).

Prema tome, obiteljsko poduzetništvo čini vlasnički oblik određenog proizvodno-uslužnog poslovanja te se danas može pronaći u različitim poslovnim formama kao što su banke, obrti, obiteljska poljoprivredna gospodarstava, trgovačka društva itd (Kružić, Bulog, 2012: 32). Poput poduzetništva općenito, obiteljsko poduzetništvo također nema usuglašenu definiciju među znanstvenicima i stručnjacima.

Među prvim definicijama se obuhvaća srž obiteljskog poduzetništva, a to podrazumijeva obiteljske veze koje su ključne za uspjeh poslovanja, prisutnost članova obitelji u upravnom odboru, obiteljske vrijednosti koje se reflektiraju na poslovanje, aktivnosti koje poduzimaju članovi obitelji u korist pozitivnog ugleda poduzeća, prisutnost šireg kruga obitelji (rodbine) u dionicama, odnos između članova obitelji u poslovanju i njihovoj ulozi u obitelji te općenito „ulazak“ u poslovanje kao samostalna i slobodna odluka za razvoj vlastite karijere (Zachary, Rogoff, Phinisee, 2013: 59, prema Donnelley, 1964).

Uska definicija obiteljskog poduzetništva podrazumijeva uključenost nekoliko obiteljskih generacija s visokom razinom upravljanja poduzećem. U srednjoj definiciji osnivač ili potomak ima upravljačku funkciju nad poduzećem, a obitelj ima kontrolu nad dionicama s određenom razinom uključenosti. Širokom definicijom obitelj ima nisku razinu uključenosti dok postoji namjera za zadržavanjem poslovanja u obitelji i efektivnom kontrolom strateških smjernica (Kružić, Bulog, 2012: 34, prema Shanker, Astrchan, 1999).

Ipak, najšire prihvaćena definicija obiteljskog poduzetništva kao i daljnja točka za njegovo detaljnije definiranje se odnosi na to da obiteljsko poduzetništvo predstavlja pojam kojim se opisuje zajedničko djelovanje obitelji s ciljem ostvarivanja profita. To se poima na



način u kojem nije važno o kakvom se institucionalnom aspektu radi (obrt, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, poduzeće..) dok se ostvaruje, vodi i kontrolira određena vrsta djelatnosti (Buble, Kružić, 2006: 126).

Iz navedenih definicija različitih autora se može zaključiti kako se obiteljsko poduzetništvo sastoji od tri ključna elementa (Buble, Kružić, 2006: 127, prema Buble, 2003):

1. krvno srodstvo rodbine koje proizlazi iz odrednice obitelji
2. udio u vlasništvu dijela kapitala poduzeća
3. kontrola pri donošenju najvažnijih odluka koja je ujedno i glavna odrednica poslovanja.

Također, to znači kako je moguće preciznije definirati obiteljsko poduzeće ako se u obzir uzme postotak vlasništva, uključenost u procese odlučivanja, razina kontrole po članovima obitelji te starost poduzeća, odnosno uključenost više generacija u poslovanje (Buble, Kružić, 2006: 127).

Nastavno na šarolikost definicija, obiteljsko poduzetništvo se dijeli na tri osnovna tipa. Prvi se odnosi na obiteljska poduzeća koja imaju odsutnog vlasnika, a to znači da su u vlasništvu obitelji koja ima najvišu razinu kontrole dok istovremeno nisu zaposleni i ne upravljaju svakodnevnim poslovanjem. U ovakvom tipu obiteljskog poduzeća, svakodnevno vodstvo imaju ne-članovi obitelji koji vode posao za račun i ime/reputaciju obitelji (Buble, Kružić, 2006: 128, prema Dyer, 1986). Sljedeći tip podrazumijeva latentno, odnosno pritajeno, obiteljsko poduzeće u kojima je samo jedan član obitelji uključen u svakodnevne djelatnosti poslovanja dok će se ostali članovi obitelji možda u budućnosti uključiti u posao. Posljednji tip obiteljskog poduzetništva uključuje aktivno obiteljsko poduzeće u kojem vlasništvo u potpunosti kontrolira obitelj jednako kao i procese poslovanja. Ipak, i aktivno obiteljsko poduzeće može zapošljavati osobe koje nisu direktno krvno povezani s obitelji (Buble, Kružić, 2006: 128–129, prema Dyer, 1986).

Općenito, za uspjeh bilo kojeg tipa obiteljskog poduzeća potrebni su određeni resursi. Oni se manifestiraju u obliku financija, ljudskih potencijala, organizacije i pozitivnog ugleda u javnosti (Prikaz 1). Financijski resursi podrazumijevaju širok spektar mogućnosti koje članovi obitelji mogu odabrati, poput toga da mogu ujediniti vlastite financijske resurse, odreći se dividendi, reinvestirati svoje profite te strateški doprinijeti financijskom rastu poduzeća. Resursi u obliku ljudskih potencijala se odnose na kompleksnost obiteljskih odnosa, međusobno povjerenje i zajedništvo u donošenju odluka u korist kvalitetnijeg poslovanja. Organizacijski resursi su odlika kulture obitelji koja se reflektira na kulturu poduzeća koja treba biti na najvećim razinama što se tiče vjernosti, sloge i upravljanja poduzećem. Također, ukoliko postoje zaposlenici koji nisu dio obitelji, utoliko imaju zadatak prihvatiti i provoditi jednaku

kulturu. Pozitivan ugled u javnosti, kao posljednji resurs za uspjeh obiteljskog poduzetništva, se temelji na pouzdanju, povjerenju i općenitoj reputaciji obitelji i njezinih članova (Kružić, Bulog, 2012: 41–43).

## **2.1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća**

Svako obiteljsko poduzeće je organizacija za sebe – ima vlastitu starost, tip, strukturu, djelatnost, ugled u javnosti itd. Glavne odrednice za obiteljsko poduzeće temelje se na procesu osnivanja, razvoja i opstanka. Prema tome, iako su obiteljska poduzeća univerzalna po definiranju, ipak svako obiteljsko poduzeće ima i vlastiti životni ciklus koji se dijeli u pet faza.

Nastanak (1) kao prva faza u životnog ciklusa obiteljskog poslovanja se tumači kao tzv. rođenje poduzeća. U fazi nastanka glavni cilj poduzeća je početak poslovanja. Uspjeh ovisi o raspoloživim resursima (na primjer novac, vrijeme, određene sirovine..) i prostoru u koji će se smjestiti određeni resursi (skladište, uredi). Slijedi namjera za početak i/ili nastavak već postojećeg poslovanja te razmjena podataka, informacija i proizvoda s kupcima (Buble, Kružić, 2006: 83, prema Black, Porter, 2000). Iz navedenog se može zaključiti kako samo želja za vlastitim poduzećem već su potrebni svi navedeni koraci, odnosno resursi, kako bi osnivanje i razvoj poduzeća bio uspješan.

Održavanje (2) je faza u kojoj poduzeće nailazi na prve probleme nakon samog osnivanja. Oni se manifestiraju kroz visoki financijski rizik, nedovoljno profesionalnosti u vođenju poduzeća, kroz nisku razinu organiziranosti (Kružić, 2016: 119), mali broj kupaca koji su uz brojnost i nestalni (Buble, Kružić, 2006: 84).

Slijedeća faza, odnosno faza uspjeha poduzeća (3) ogleda se u uspješnosti pozicioniranja poduzeća na tržištu. To se postiže kontinuiranim rastom, usklađenim izvedbama ili stabilizacijom na nekoj od razina poslovanja (Buble, Kružić, 2006: 84). Iz navedenog se može zaključiti kako općeniti „porast performansi poduzeća omogućava kontinuirani rast poslovanja i ostvarenih profita neophodnih za konsolidiranje stvorenih prednosti i stvaranje pretpostavki za multipliciranje rasta“ (Kružić, 2016: 121).

Nakon faze uspjeha, slijedi faza uzleta (4), odnosno brzog rasta koji se mjeri prema rastu prodaje. Ova faza ima dvojako značenje s obzirom na to da u tom trenu poduzeće može biti nespremno za udovoljavanje rastućim potrebama kupaca, te tako ovo može biti razorno za poslovanje. Ipak, može biti uspješna i podići poslovanje na novu razinu ako su se na vrijeme razmotrili i stvorili poslovni planovi jednako kao i poslovni problemi te moguće prilike (Buble, Kružić, 2006: 85).

Posljednja, ali ne i manje važna, je faza dozrelosti resursa (5) u kojoj je malo obiteljsko poduzeće naraslo u smislu povećanog broja zaposlenika, određene podjele rada, povećanog prihoda itd. U ovoj fazi dolazi do potrebe za profesionalnim upravljanjem, odnosno menadžerima koji su educirani i imaju iskustva s poteškoćama (Kružić, 2016: 122).

Usporedno s životnim ciklusom obiteljskog poduzeća koji se temelji na poslovnom razvoju, može se reći kako obiteljsko poduzeće ima životni ciklus od četiri faze, a u koji su uključene obiteljske generacije (Kružić, Bulog, 2012: 104, prema Dollinger, 1995).

U prvoj fazi promatra se poduzetnik koji je osnivač obiteljskog poduzeća i ima namjeru osigurati resurse potrebne za pokretanje i razvoj poslovanja. U ovom slučaju, članovi obitelji predstavljaju određeni izvor sredstava u smislu ljudskih potencijala. Istovremeno, obiteljska kultura ima snažan utjecaj na stvaranje kulture poduzeća te obiteljski ciljevi i ciljevi osnivača moraju biti na istoj razini (Kružić, Bulog, 2012: 104–105). Druga faza obuhvaća prvu generaciju nasljednika i s napretkom poslovanja se pojavljuje potreba za održavanje rasta što se odražava kroz dodatne napore, kapital i vrijeme. U ovoj fazi se prva generacija nasljednika nalazi pred odlukom vezanom uz nastavak poslovanja ili njegov kraj (Kružić, 2016: 124).

Treća faza se odnosi na drugu generaciju nasljednika i na vrijeme kada je poslovanje u zreloj fazi vlastitog životnog ciklusa, a osnivač najčešće više nije prisutan. U ovoj fazi je, uz osiguravajuće stabilno poslovanje, potrebno osigurati inovacije te određene promjene u poduzeću koje odgovaraju trenutnim tržišnim zahtjevima i prirodi poslovanja (Kružić, Bulog, 2012: 106).

Četvrta, ujedno i posljednja faza, podrazumijeva treću generaciju nasljednika. U ovoj fazi se najčešće pojavljuje potreba dodatnih kapitala i resursa izvan obiteljskih granica. Trećom generacijom nasljednika se pretpostavlja kako je poduzeće došlo do vrhunca ekspanzije, mijenja se vlasnička struktura te dolazi do smanjenog obiteljskog vlasništva i manjka atributa koji opisuju obiteljsko poduzeće (Kružić, Bulog, 2012: 106).

Teorije oko životnih ciklusa obiteljskih poduzeća potrebno je razumjeti zbog lakšeg prepoznavanja problema s kojima se osnivači/poduzetnici susreću, zbog efikasnijeg donošenja odluka te zbog kreiranja ispravnih strategija u korist boljeg poslovanja. Zaključno, životni ciklus poduzeća ima početnu točku u obiteljskom podsustavu, a to znači kako je životni ciklus uspješnog obiteljskog poduzeća usporedan s životnim ciklusima osnivača i nasljednika (Kružić, Bulog, 2012: 104–107).

## 2.2. Upravljanje obiteljskim poduzećem

Robert Kreitner (1989) definira menadžment ili upravljanje kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“ (Buble, Matić, 2011: 5). To znači da se menadžmentom ostvaruju funkcije (5) planiranja, organizacije, kadrovanja, vođenja i kontrole.

Planiranjem (1) se određuje pravac kojim će se kretati poslovanje, a on treba biti sukladan ciljevima, misiji i viziji poduzeća. Organiziranje (2) se tumači kao produžetak planiranja, a s obzirom na to da na organizaciju utječe mnoštvo unutarnjih i vanjskih činitelja, funkcija organiziranja se mora kontinuirano unaprjeđivati. Kadrovanjem (3) se identificiraju najbolje osobe za pojedine funkcije koje će svojim znanjem i iskustvom unaprijediti poslovanje. Vođenje (4), pak, predstavlja ulogu menadžera u kojoj se svi zaposleni trebaju orijentirati prema određenim poslovnim ciljevima i njihovim ostvarenjima (Buble, Matić, 2011: 7–8). Vodstvo u obiteljskim poduzećima se definira kao proces, mogućnost utjecaja na određenu skupinu koja ima zajednički cilj te ostvarivanje tog cilja. Zbog dinamičnog okruženja u kojem poduzeće postoji, razvilo se šest najčešćih tipova vodstva obiteljskih poduzeća. Prvi od njih je karizmatičko vodstvo u kojem je vođa spreman preuzeti rizik, inspirira pomoću emocija i u ovakav tip vođe, sljedbenici imaju potpuno povjerenje. Karizmatički vođe najčešće nastaju u vrijeme određene krize i stoga su idealni za izvlačenje obiteljskog poduzeća iz kriznih situacija. Problem koji se stvori s karizmatičkim vodstvom je taj što, nakon nekog vremena dolazi do otežane zamjene vođe prilikom nasljeđivanja poslovanja. Transakcijsko vodstvo temelji se na odnosu ovisnosti između vođe i podređenih, a u kojem vođa poduzima inicijativu i aktivnosti u korist postizanja željenog cilja u poslovanju. Za transakcijski tip vodstva karakteristično je poboljšanje kvalitete i kvantitete učinka uz neprekidno mjerenje performansi. Transformacijsko vodstvo se temelji na obostranom djelovanju vođe i podređenih u smislu da se izmjenjuju stavovi i pristanak podređenih na promjene u sustavu vrijednosti, vjerovanju i očekivanjima. Glavne karakteristike ovakvog tipa vođe su osobni moral i etika te orijentiranost prema dostizanju dugoročnih ciljeva u poslovanju. Timsko vodstvo javlja se kao posljedica nestabilne ili kompleksne okoline obiteljskog poduzeća u kojem vođa pokušava ostvariti ciljeve kroz analizu svih čimbenika (unutarnjih i vanjskih) koji utječu na poslovanje. Uslužno vodstvo se temelji na povećanju motivacije podređenih kako bi se obiteljsko poduzeće uspješno razvijalo i prenosilo na sljedeće generacije. Vizionarsko vodstvo, za razliku od prethodnih tipova vodstva, u potpunosti je orijentirano na budućnost obiteljskog poduzeća. Temelji se na preuzimanju rizika i kontrole kroz procese socijalizacije te komunikaciju vizije obiteljskog

poduzeća u budućnosti (Glamuzina, 2016: 176–180). Ipak, kontrola (5) kao posljednja funkcija menadžmenta podrazumijeva mjerenje svih ostvarenja u poslovanju kao i moguće odstupanje od strateških planova (Buble, Matić, 2011: 8).

Specifičnost mikro poduzeća se odnosi na to da menadžer najčešće mora obavljati i operativne i strateške aktivnosti (Buble, Matić, 2011: 10). Stoga su kvalitetno isplanirane i provedene strateške aktivnosti ključ opstanka obiteljskog poduzeća nakon njegovog osnivanja. Važnost pravilnih strategija odlikuje se, osim u održivosti i opstanku poduzeća, u kvalitetnom akcijskom planu i izvedbama, efektivnosti te u stvaranju konkurentske prednosti na tržištu s istim ili sličnim djelatnostima (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015: 243–248).

Kako bi osnivač/vođa poduzeća pravilno isplanirao strateške aktivnosti koje vode do ostvarenja cilja poduzeća, potrebno je uskladiti ciljeve i interese članova obitelji sa ciljevima poduzeća. Obzirom na to da obitelj utječe na razvoj poslovanja, a obiteljsko poduzeće utječe na razvoj obitelji iznimno je važno uspostaviti ravnotežu kroz model kontrole, karijere, kapitala, kulture i konflikta (Kružić, Bulog, 2012: 85, prema Carlok, Ward, 2001).

Neravnoteža ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja odražava se u neravnoteži u kojoj je imperativ na poslovanju koje dolazi prije svega, ali i u neravnoteži u kojoj je obitelj prije svega. U prvom slučaju posljedica može doći do zanemarivanja i rasipanja obiteljskih odnosa, dok u neravnoteži u kojoj primat ima obitelj može doći do zanemarivanja poslovanja (Kružić, Bulog, 2012: 89–90). U literaturi se ovo naziva paradoksom obiteljskih poduzeća (prema Schuman, Stutz, Ward, 2010) jer poslovne odluke zadiru u interese i potrebe obitelji, a istovremeno obiteljske odluke mogu ugroziti dobrobit poslovanja (Kružić, Bulog, 2012: 89).

(Ne)uravnoteženost obiteljskih i poslovnih interesa najviše se odlikuje kroz proces donošenja odluka. U ovom slučaju donositelji odluka moraju u obzir uzeti vrijednosti dva međusobno utjecajna podsustava i „provući“ upitnu situaciju kroz model donošenja odluka u obiteljskim poduzećima (Bulog, 2016: 248). Prvo dolazi do procjene situacije, ako je ona pozitivna s obiteljskog i poslovnog gledišta, tada se prelazi na sljedeću etapu. Ona se odnosi na analizu situacije te u kojoj se mjeri slaže s ciljevima poduzeća i obiteljskim vrijednostima. Nadalje, ako je situacija relevantna s oba podsustava dolazi do analize utjecaja koji problem ili prilika (situacija) ima na obitelj i poslovanje. Ako je u svakoj fazi odgovor prijetnje ili prilike bio pozitivan za obitelj i poslovanje, tada se prilika iskorištava, a prijetnja otklanja u korist oba podsustava (Bulog, 2016: 250, prema Parker, 2004).

Prijetnja kao vanjski ili unutarnji čimbenik može značajno utjecati na poslovanje i opstanak poduzeća. Zbog toga je važna već spomenuta ravnoteža u obiteljskim odnosima jednako kao i ravnoteža obitelji u poslovanju. Prijetnja najčešće dolazi u obliku krizne situacije

u kojoj vođa mora donijeti odluku temeljenu na prethodno isplaniranim strateškim aktivnostima.

Strategije (9) koje obiteljsko poduzeće ima prilikom rješavanja krizne situacije su (Kružić, Bulog, 2012: 107–117):

1. Strategija smanjenja imovine (npr. prodaja imovine u korist spašavanja preostalih aktivnosti)
2. Strategija smanjenja troškova (cilj je povećanje novčanog toka)
3. Strategija povećanja prihoda (povećavanje obujma djelatnosti u korist većih prihoda)
4. Kombinirana strategija (kada je održivost i opstanak poduzeća ugrožen)
5. Reorganizacija u stečaju (unovčavanje imovine stečajnog dužnika)
6. Strategija stečaja (prodaja u slučaju stečajnog postupka)
7. Strategija žetve (maksimiziranje poslovnih rezultata)
8. Strategija ogoljenja (prodaja dijelova ili cijelog obiteljskog poduzeća)
9. Strategija likvidacije (minimiziranje štete za oba podsustava).

Uz ispravnu poslovnu strategiju, adekvatan menadžment i vodstvo, uravnoteženost obiteljskih i poslovnih interesa, donošenje odluka u kojima se prilike iskorištavaju, a problemi rješavaju u obostranu korist, smatra se kako je poslovna etika ključna za postizanje svega navedenog. Osim što utječe na rezultate poslovanja, uzročno-posljedično utječe i na ugled poduzeća u javnosti. Etička načela moraju biti implementirana u svaki aspekt poslovanja i sve segmente strateškog djelovanja poduzeća. Ovo se prvenstveno odnosi na to da poduzeće svojom misijom, vizijom i vrijednostima, zajedno s djelovanjem prikazuje odgovornost prema sebi, ali i prema zajednici u kojoj djeluje (Bakotić, 2016: 227).

Jedan oblik moralne odgovornosti, a kojom se stvara i održava pozitivan ugled, odražava se kroz društveno odgovorno poslovanje. Nancy Lee i Philip Kotler (2009) su definirali društveno odgovorno poslovanje kao dobrovoljne aktivnosti koje poduzima organizacija u svrhu unaprjeđenja dobrobiti zajednice. Načela društveno odgovornog poslovanja ogledaju se kroz svrhu, ponos i zadovoljstvo obiteljskim poduzećem, strpljenje, upornost i perspektivnu budućnost za poslovanje. Usvajanjem navedenih načela osnivač/vođa poduzeća dobiva snagu za uviđanje poslovnih prilika ili problema koji prijete poduzeću, a istovremeno obiteljsko poduzeće koje se vodi istim principima osigurava sebi uspjeh u poslovanju i stabilnost u razvoju (Bakotić, 2016: 226).

### 2.3. Prednosti i nedostaci

Obiteljsko poduzeće se u mnogočemu razlikuje od običnih poduzeća koja nisu pod utjecajem obiteljskih odnosa, a povodom toga mogu se izdvojiti određene prednosti, ali i nedostaci u obiteljskom poslovanju.

Kao općenite prednosti u literaturi se navode obiteljska povezanost i zajednička želja za očuvanjem stečenog poslovanja, spremnost obitelji na razna odricanja ukoliko je potrebno, a sve za dobrobit poslovanja. Zatim slijedi iskazivanje visoke razine brige za pojedince uz pomoć čega se čuva humanost radnog mjesta, naglašavanje kvalitete i očuvanje vrijednosti prema kupcu te usmjerenost na dugoročni uspjeh s obzirom da se radi o benefitu cjelokupne obitelji (Buble, Kružić, 2006: 137–138).

Od dodatnih prednosti obiteljskog poduzeća ističe se to da obiteljsko poduzeće pruža osjećaj pripadnosti i identiteta kao i dodatnu motivaciju za članove i nečlanove obitelji. Uz to, obitelj omogućava educiranje budućih naraštaja uz stvaranje filantropskog osjećaja, razvoj društvene važnosti i izgradnji njihove uvaženosti. Svakako, glavnim prednostima smatra se zajedništvo obitelji u kojem su ciljevi poslovanja usklađeni s ciljevima i vrijednostima obitelji, zalaganje članova obitelji je ključna prednost jer je poduzeće njihovo i glavni izvor financijske sigurnosti, a i svakodnevno druženje ima mogućnost povećavanja obiteljske sloge i zajedništva. Uz to, glavna prednost je i razvoj pojedinačnih osobina članova obitelji u kojima se potiče odgovornost, stvaraju radne navike te dolazi do psihološkog zadovoljstva vlastitim angažmanom koji tada ima potencijal veće razine odlučnosti za realiziranjem poslovnih ciljeva (Kružić, Bulog, 2012: 58–60).

Ipak, postoje četiri glavne grupe u koje se mogu podijeliti sve prednosti koje sa sobom donosi obiteljsko poslovanje. Prva grupa prednosti obiteljskog poduzeća odnosi se na financijske resurse u kojima članovi obitelji mogu ujediniti svoje financije kako bi omogućili realizaciju novih projekata, a druga grupa se odnosi na međusobno povjerenje koje doprinosi povećanoj razini efikasnosti. Treća grupa podrazumijeva organizacijske resurse i stvaranje kulture organizacije dok se posljednja grupa odnosi na već spomenutom pozitivnom ugledu u javnosti (Buble, Kružić, 2006: 138, prema Dollinger, 1995).

Zaključno, prednosti obiteljskog poslovanja temelje se na zajedništvu obitelji u kojem dolazi do usklađenosti djelovanja u korist realizacije postavljenih ciljeva, a svakodnevni radni angažman ima mogućnost ojačati obiteljsku povezanost. Također, važan je razvoj pojedinačnih osobina članova obitelji koji proizlaze iz osobnih vrijednosti i odlučnosti za ostvarenjem ciljeva (Kružić, 2016: 90).

Kada se tumače nedostaci, odnosno ograničenja obiteljskog poslovanja, tada se u literaturi spominje realnost u kojoj su članovi obitelji ujedno i zaposlenici, menadžeri, pa čak i vlasnici što nerijetko dovodi do improviziranih i neprofesionalnih strategija u poslovanju. Zatim, činjenica kako su zaposlenici u obiteljskom poduzeću često zaposleni temeljem krvnog srodstva, a ne stručnosti za pojedine funkcije, također može dovesti do nekvalitetnog obavljanja određenih dijelova posla. Sljedeći nedostatak tiče se miješanja poslovnog s obiteljskim odnosom u kojima može biti otežano razgraničiti dužnosti i područje odgovornosti određenih članova obitelji. Nadalje, postoji mogućnost nepostojanja zajedničkih interesa i ciljeva poslovanja s osobnim ciljevima pojedinca što može dovesti do neželjenih problema u kojima se pojedinac ili suprotstavlja osnivaču/vlasniku ili želi napustiti obiteljski posao. Posljednje, ali ne i manje važno ograničenje, odnosi se na visoki financijski rizik koji preuzimaju svi članovi obitelji koji, ukoliko se poduzeće ne vodi profesionalno i strateški, mogu biti izloženi svakodnevnom stresu (Buble, Kružić, 2006: 140).

Svakako, obiteljsko poduzeće, kao i svako drugo, ima svoje prednosti i nedostatke. Ono što može pomoći obiteljskom poduzeću u slučaju krizne situacije temeljeno je na zajedništvu obitelji i međusobnoj potpori u korist što bržeg oporavka poslovanja. Također, ono što je najveći doprinos ovakvom tipu poduzeća odnosi se i na to da članovi obitelji mogu raditi s više entuzijazma jer se radi o njihovom novom ili već naslijeđenom poduzeću za koje žele postići još veći rast i razvoj.



### **3. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Bilo da se radi o novom ili već nasljeđem obiteljskom poslovanju, zbog svoje specifičnosti i obostrano utjecajnih podsustava, obiteljskom poduzeću se nameću drugačije vrijednosti vezane za njegovu održivost. Kao što je već ranije spomenuto, održivost obiteljskog poduzeća ovisi o uravnoteženosti oba podsustava, konfliktima, kulturi i vrijednosti poduzeća te o životnom ciklusu poslovanja poduzeća i životnom ciklusu obiteljskih članova.

Održivost obiteljskih poduzeća kroz sve njegove generacije odražava se kroz sedam ključnih čimbenika s kojima se suočava vlasnik/osnivač. Prvotno se oni dijele na uključenost članova obitelji u poslovanje, zapošljavanje osoba koje nisu članovi obitelji te način na koji će se pratiti rad svih zaposlenih. Sljedeće pitanje tiče se poslovne odgovornosti koju zaposlenici snose, dostupnosti informacija koje se zadržavaju unutar obiteljskog kruga (u slučaju zaposlenika koji nisu članovi obitelji) te osobnih obaveza. Također, važno je odmah po početku poslovanja razdvojiti unutar obiteljske i izvanobiteljske odnose posebice kada je riječ o mogućem međugeneracijskom sukobu. Ovo se nadovezuje na pitanje nasljeđivanja i sljedeće generacije te problematike kako će i kada do toga doći, tko će biti novi vlasnik, što u slučaju disperziranog tipa vlasništva te kako odrediti budućeg vođu ili vođe (Kružić, Bulog, 2012: 121, prema Ward, 1987). U onom trenutku kada osnivač/vlasnik odlučuje da je vrijeme njegova povlačenja, tada ima sljedeće opcije (Kružić, Bulog, 2012: 196):

1. prodaja obiteljskog poduzeća
2. promjena strukture poduzeća u poduzeće s javnim vlasništvom
3. promjena strukture poduzeća u neki od oblika partnerstva
4. prenošenje vlasništva na odabranog člana iz svoje obitelji.

Međutim, ono što je ključno prilikom nasljeđivanja vlasništva je nasljeđivanje znanja i iskustva prethodnika kako bi poslovanje zadržalo svoj kontinuitet u razvoju te konkurentsku prednost (Chrisman, Chua, Sharma, 2003: 23, prema Cabrera-Suarez, 2001).

#### **3.1. Proces nasljeđivanja**

Izbor nasljednika poduzeća može se odrediti u strateškom dijelu plana zbog određenih potreba poduzeća. Zatim se planiranje može provesti zajedno s mogućim nasljednicima, a u proces se mogu uključiti i važne osobe iz oba podsustava. Također, važno je uočiti i prepoznati individualne razlike (i prednosti) koje imaju različiti članovi obitelji te razviti pregled svih

performansi budućih nasljednika, primjerice odgovornost, odlučivanje, znanje i iskustvo (Kružić, Balog, 2012: 207, prema Carlock, Ward, 2001).

Za nasljeđivanje poslovanja prvotno je potrebno identificirati mogućeg nasljednika ili nasljednike. Tome prethodi uočavanje glavnih karakteristika budućeg vođe poduzeća koje se odnose na razinu inspirativnosti, ojačavanje i poticanje zajedničke vizije, ohrabivanje i omogućavanje djelovanja drugim zaposlenicima, prilagodbu na turbulentnu okolinu te razinu inovativnosti (Kružić, 2016: 315, prema Kouzes, Posner, 1987).

Također, autori Carlock i Ward (2001) su prepoznali sedam poželjnih osobina koje imaju velik utjecaj na odluku za budućeg vođu, nasljednika, poduzeća. Kao prvu i najvažniju osobinu navode savjesnost koja se iskazuje kroz etičko ponašanje u odnosima oba podsustava, poslovni i obiteljski. Zatim navode vjerodostojnost kojom vođa uvažava interese oba podsustava u kojem se postiže uspjeh radnih performansi, ali i razvija individualni stil. Slijedeća je vještina podučavanja i važna je zbog toga što vođa mora biti sposoban pomoći drugima razvijati njihove talente i poslovne vještine. Nakon toga dolazi sposobnost promišljanja koja podrazumijeva visoku razinu intelekta i psihološke talentiranosti za daljnji razvoj i napredak, osobni i poslovni. Na petom mjestu pronašla se osobina nazvana osjećaj obaveze koja se odnosi na osobnu determiniranost za podržavanje i ostvarivanje obiteljskih i poslovnih interesa. Nadalje, potrebne su osobine osposobljenosti za nastavak uspješnog upravljanja poslovanjem te komunikativnost (Kružić, Balog, 2012: 210).

Nakon identificiranje prave osobe koja će naslijediti obiteljsko poslovanje, važno je odabrati i pravilan način na koji će se nasljeđivanje realizirati. U tom slučaju postoje dvije vrste nasljeđivanja između kojih trenutni vođe trebaju izabrati – nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poslovanjem (vlasnička dimenzija) te nasljeđivanje vodstva i upravljanja (poslovna dimenzija). Svakako, prijenos menadžmenta je kontinuiran proces koji omogućava daljnji razvoj i održivost poduzeća na tržištu (Kružić, 2016: 317–320).

Proces započinje fazom predbiznisa, odnosno fazom nasljeđivanja u kojoj mogući nasljednik u djetinjstvu shvaća čime se roditelji bave. S obzirom kako se u ovoj fazi radi o psihičkom razumijevanju i fizičkom viđenju, odnosno upoznavanju s poduzećem, još uvijek ne postoje konkretne aktivnosti koje određuju način preuzimanja obiteljskog poslovanja. Nakon nje, slijedi faza uvođenja. U ovoj fazi nasljednik ima prva iskustva s poslovanjem prije no počne i sam djelovati u istom. Također, sada je trenutak u kojem roditelji planski uvode nasljednika s ključnim zaposlenicima i funkcijama, uče ga o razlikama između poslova te operativnog i strateškog menadžmenta (Buble, Kružić, 2006: 232–234, prema Moore, 1991). Treća faza se podrazumijeva funkcionalno uvođenje u kojoj nasljednik počinje samostalno djelovati u

poduzeću, a to najčešće nije u punom radnom vremenu. Ovo se također odvija postepeno, odnosno nasljednik prvo počinje raditi jednostavne poslove, a s vremenom sve složenije poslovne aktivnosti na različitim funkcijskim razinama. Postepeno uvođenje i upoznavanje sa svim aktivnostima poslovanja važno je za cjelokupno obrazovanje i učenje o poslu. Nakon treće faze slijedi funkcionalna faza koja započinje u trenutku kada nasljednik počinje raditi u obiteljskom poduzeću s punim radnim vremenom te stječe daljnje iskustvo koje će mu biti neophodno kada on preuzme vođenje posla (Kružić, 2016: 322–323, prema Moore, 1991).

U naprednoj funkcionalnoj fazi koja sljedeće, nasljednik postupno savladava menadžerske vještine počevši od najniže do one najviše funkcijske razine. Navedene funkcije podrazumijevaju koordinaciju drugih zaposlenika, ali ne i izvršni menadžment. Rana faza nasljeđivanja naziv je šeste faze u procesu tijekom koje nasljednik preuzima glavne funkcije menadžmenta i ima formalnu poziciju vodstva. Ipak, još uvijek iza svih glavnih odluka stoji trenutni vođa/osnivač obiteljskog poduzeća. Posljednja, zrela faza nasljeđivanja, podrazumijeva nasljeđivanje poslovanja u potpunosti (Buble, Kružić, 2006: 234, prema Moore, 1991). Daljnjim razvojem poduzeća, povećava se mogućnost i odabir potencijalnih nasljednika. Stoga, nasljednik se može odabrati i ako se uključi više od jedne obiteljske generacije, ukoliko se poveća broj vlasnika i podijeli vlasnička struktura te ako se odvoji uloga menadžmenta od vlasničke uloge (Kružić, Bulog, 2012: 242).

Svakako, postoje i alternative prilikom odabira nasljednika od kojih se jedna odnosi na primjenu fiksnih pravila izbora što podrazumijeva korištenje dugoročnih pravila. To je, primjerice, primogenitura ili određena pravila prema kojima se određuje nasljednik (sin ili kćer) s kvalitetnijim iskustvom i obrazovanjem vezanim uz poslovanje. Problematika kod ovakvog odabira nasljednika temelji se na razmišljanju kako postoji mogućnost pogrešnog odabira zbog toga što odabrani nasljednik trenutno zadovoljava neka od utvrđenih pravila. Slijedećom alternativom se ističe mogućnost izbora temeljenom na performansama i osobnim preferencijama potencijalnog nasljednika. Ova metoda se ostvaruje na način da se potencijalnim nasljednicima prepusti slobodna volja prilikom odabira uloge u poduzeću prilikom čega im se pruža šansa za pronalazak vlastitog talenta. Nerijetko se tada odabire više nasljednika među kojima se dijeli vlasništvo i funkcije. Posljednja alternativa prilikom odabira nasljednika podrazumijeva odabir (privremenog) vođe koji nije član obitelji. Ovom alternativom se ostavlja dodatno vrijeme ukoliko vlasnik nije još uvijek identificirao nasljednika u krugu obitelji (Kružić, Bulog, 2012: 232–234, prema Ward, 2004).

Ukoliko se ne provodi na adekvatan način, prijenos poslovanja može potencijalno ugroziti tržišnu poziciju poduzeća i njegov opstanak bez obzira na dosadašnju konkurentnost i

dobar ugled. Složenost prijenosa poslovanja proizlazi iz činjenice da pitanje prijenosa zahtijeva mnogo godina pomne i pravovremene pripreme te ima svoje organizacijske, financijske, psihološke te pravne aspekte (Brajević, Roje, Brajević, 2020: 102).

### **3.2. Zakonski okvir nasljeđivanja obiteljskog poslovanja**

Europska unija je pokrenula politički okvir za mala i srednja poduzeća s posebnim naglaskom na prijenos poslovanja, odnosno nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. Istraživanjem je dokazano kako je najteža faza u razvoju poduzeća upravo vrijeme nasljeđivanja vlasništva, a zbog koje nestaju i mnoga radna mjesta. Stoga, Europska komisija identificira područja kojima članice EU trebaju posvetiti više pozornosti i dati više značenja. Ta područja se odnose na veću političku usmjerenost na prijenos vlasništva, podizanje svijesti o složenosti procesa nasljeđivanja te pojednostavljenje poreznih i administrativnih politika i obaveza za obiteljska poduzeća (Mezulić Jurić, Alpeza, 2017: 14–15).

Trenutno je pravni položaj nasljednika u Republici Hrvatskoj određen odredbama Zakona o nasljeđivanju (skraćeno ZN) i Zakonom o trgovačkim društvima (skraćeno ZTD). Prema odredbama ZTD-a, bilo koje trgovačko društvo mora imati upravu, a zastupanje i vođenje poslova društva je dio uprave. Prema tome, ako u obiteljskom poduzeću dolazi do nasljeđivanja onog dijela koji se odnosi na upravljanje, tada ZTD propisuje kako se uprava može sastojati od jednog ili više direktora. Ipak, ako se radi o nasljeđivanju cjelokupnog vlasništva obiteljskog poduzeća, ZTD određuje kako vlasnik ima oporuku, privatnu ispravu ili ugovor sklopljen u obliku javnobilježničkog akta, a za koje tvrdi javni bilježnik (Cikač, 2012).

Prijenos vlasništva, odnosno nastavljanje rada poduzeća s nasljednicima, određen je 107. člankom kojim se tvrdi ako je društvenim ugovorom utvrđeno da će poduzeće nastaviti s poslovanjem u slučaju smrti vlasnika, tada svaki potencijalni nasljednik može svoje sudjelovanje u poduzeću uvjetovati da mu se na temelju udjela u dobiti prizna položaj nasljednika i budućeg vođe. Ukoliko ostali članovi ne prihvate prijašnji prijedlog, utoliko „nasljednik“ može istupiti iz poslovanja (Zakon.hr, 2022, url).

Ukoliko se nasljedstvo dogodi zbog smrti vlasnika, tada Zakon o nasljeđivanju određuje da je ostavina sve što je bilo ostaviteljevo u trenutku smrti izuzev nenasljeđivog zbog svoje pravne naravi (Kauzler, Geček, 2021). Nadalje, temeljem 3. članka ZN-a, svako se fizičku osobu može naslijediti, a idući članak istog Zakona propisuje da ostavitelja nasljeđuje onaj koji je njezinom smrću stekao nasljedno pravo, odnosno nasljednik (Cikac.com, 2022, url).

Ipak, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) djeluje u korist poboljšanja statusa i poslovanja obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. CEPOR 2019. godine publicira drugo izdanje mini vodiča za poduzetnike naziva Prijenos poslovanja, a koji za cilj ima pomoći poduzetnicima prilikom strateškog donošenja odluke o mogućim nasljednicima te uspješnom nastavku poslovanja nakon umirovljenja. Prvo izdanje je publiciralo Ministarstvo poduzetništva i obrta u okviru projekta Europske unije u vezi informiranost hrvatske poslovne zajednice (Cepor.hr, 2019, url).

CEPOR organizira okrugli stol na temu generacijskog nasljeđivanja poslovanja čiji su zaključci bili kako problematika obiteljskog poslovanja i procesa nasljeđivanja nije dovoljno aktualna te tako nastaju smjernice i preporuke za budući razvoj. Prva preporuka se odnosi na usvajanje definicije obiteljskog poduzeća, a druga se temelji na uvođenju statističkog praćenja poslovanja obiteljskih poduzeća uz pomoć Zavoda za statistiku i FINE. Sljedeća preporuka podrazumijeva stvaranje programa podrške obiteljskim poduzećima prilikom promjene generacije te pomoć vanjskih i stručnih savjetnika. Četvrtom preporukom se specificira stvaranje programa specijalizacije vanjskih savjetnika za obiteljsko nasljeđivanje, a peta preporuka podrazumijeva organizaciju i podršku državnih tijela. Posljednja, ali ne manje važna, odnosi se na pokretanje nacionalne institucije za obiteljska poduzeća (Alpeza, 2012: 7).

Kompleksnost nasljeđivanja obiteljskog poslovanja pojačana je činjenicom kojom vlasnici/osnivači poduzeća nemaju osobno iskustvo nasljeđivanja od prethodne generacije. U sklopu toga nastaju institucije koje bi trebale dodatno podržavati i poticati razvoj malog i srednjeg poduzetništva, odnosno obiteljskih poduzeća.

## **4. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U procesu tranzicije hrvatskog gospodarstva, nakon poslijeratnog razdoblja, došlo je do nestajanja velikih poduzeća koja su tada bila nositelji razvoja, napretka i novog zapošljavanja. Još tada je bilo evidentno kako poduzetništvo ima značajan doprinos ekonomskoj strukturi hrvatskog gospodarstva (Buble, Kružić, 2006: 168). Danas se smatra kako ima malo i srednje poduzetništvo ima potencijal i ključnu ulogu u prilagodbi hrvatskog gospodarstva postavljenim standardima Europske unije jer ono čini 89% ukupnog broja poduzetnika (Štavlić, 2018: 2).

U istraživanju iz 2013. godine, najveći BDP po stanovniku ima Grad Zagreb (33,4%) nakon kojeg slijedi Primorsko-goranska županija s udjelom od 8,8%, a nakon nje Splitsko-dalmatinska (8,1%). Ukupni udio Požeško-slavonske i Osječko-baranjske županije je iznosio 12,4%, a prema čemu se može vidjeti neuravnotežena ekonomska i gospodarska razvijenost (Štavlić, 2018: 18).

### **4.1. Značaj obiteljskog poslovanja za gospodarstvo**

Općenito, u pogledu uspjeha nacionalne ekonomije, velik broj zemalja prihvaća poduzetništvo kao glavni čimbenik za ekonomski razvoj. Doprinos poduzetništva odnosi se na razvijanje i primjenu novih tehnologija, proizvoda i usluga, razvoj edukacijsko-obrazovnih procesa u pogledu cjeloživotnog obrazovanja te porast općeg blagostanja u okolini u kojoj djeluju (Buble, Kružić, 2006: 14).

Kao što je prethodno spomenuto, problematika obiteljskih poslovanja u Republici Hrvatskoj nije u glavnom fokusu trenutnih političkih razmatranja i programa, a uspjeh aktivnosti navedenih udruga je upitna jer su, prema istraživanju, administrativne procedure i porezne obaveze drugi razlog gašenja obiteljskog poduzeća (Mezulić Jurić, Alpeza, 2017:18).

Istraživanja su pokazala kako je u Republici Hrvatskoj u 2020. godini aktivno poslovalo 140.000 poduzeća te obiteljsko poduzeće ima najveći udio u ukupnom broju poduzeća. Od toga se najveći broj obiteljskih poduzeća bavi trgovinom, popravkom motornih vozila te prerađivačkom djelatnošću (Has, 2021: 14). S tim u vezi, tijekom 2020. godine dolazi do smanjenog ukupnog prihoda i izvoznih aktivnosti sveukupnog broja aktivnih poduzeća. Ukupan prihod, u odnosu na 2019. godinu, bio je manji za 10%, a iznosio je oko 48.6 milijardi kuna, a vrijednost izvoza je smanjena za 5.5 milijardi kuna u odnosu na istu godinu. Posljedično, manji

prihod znači i pad broja zaposlenih osoba u mikro, malim i srednjim poduzećima (Has, 2021: 14–17).

Negativni učinci iz 2020. godine, odnosno godine pandemije, ipak su se najmanje odrazili na poslovne rezultate mikro i malih poduzeća što se može pripisati njihovoj veličini i uspješnog prilagođavanja na novonastale promjene. Također, državna tijela su djelomično olakšala negativne posljedice pomoću mjera za potporu gospodarstvu (Has, 2021: 17–21).

Zbog izuzetne važnosti koju poduzeća imaju na ekonomiju i gospodarstvo zemalja u kojima posluju, nastao je Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026. koji se temelji na mehanizmu za oporavak na razini cijele Europske unije, odnosno njezinih članica. Navedeni plan je sačinjen od šest stavki (Gospodarstvo, Javna uprava, pravosuđe i državna imovina, Obrazovanje, znanost i istraživanje, Tržište rada i socijalna zaštita, Zdravstvo, Inicijativa), a svrha „Gospodarstva“ je oporavak nacionalne privrede te dodatno jačanje gospodarstva uz stvaranje održivih poduzeća (Vlada.gov.hr, 2021, url).

Prema planu, Republika Hrvatska bi trebala raspolagati sredstvima europskog programa pomoći u iznosu od 23 milijarde eura. U sklopu toga, jačanje aktivnosti gospodarstva na razini države se mora postići kroz nove tehnologije i digitalnu transformaciju, što podrazumijeva stratešku potrošnju dobivenih sredstava. Također, među najvažnijim ciljevima ističe se poticanje i podrška razvoju obiteljskih poduzeća kroz inovacije i tehnološki napredak kako bi uzročno-posljedično, poslovanje poduzeća imalo pozitivni učinak na državni proračun (Novosel, 2021: 71).

Mikro poduzeća zbog svoje brojnosti i specifičnosti u poslovanju imaju velik doprinos hrvatskom gospodarstvu, ali isto tako imaju veliku važnost u procesu industrijalizacije. Trenutno, Republika Hrvatska još uvijek nije spremna za Industriju 4.0 koja se temelji na samostalnom upravljanju i kibernetičko-fizičkom sustavu (Štavlić, 2018: 53, prema FESB, 2015). Ipak, kako bi Hrvatska ojačala svoju razinu spremnosti za četvrtu industrijsku revoluciju, potrebno je unaprijediti stupove za razvoj industrije, a oni se odnose na inovativnost, kapital, infrastrukturu, tržište ponude i potražnje, lance vrijednosti, makroekonomsku politiku, socijalne čimbenike, okruženje i vještine (Štavlić, 2018: 54, prema World Economic Forum, 2016).

#### **4.2. Pravna regulativa poslovanja obiteljskog poduzeća**

Prva i najvažnija institucija za reguliranje poslovanja obiteljskog poduzetništva je Ministarstvo poduzetništva i obrta, a koje je zaduženo za upravne i druge poslove vezane uz obrtništvo, malo i srednje poduzetništvo. Ministarstvo bi se trebalo zalagati za ravnomjerni

regionalni razvoj za koji se predlažu adekvatne mjere u korist gospodarske politike. Također, u fokusu bi trebalo biti poticanje i podrška primjeni inovacija i novih tehnologija te pojednostavljena primjena operativnih procesa za korištenje fondova Europske unije (Klepić, 2016: 46).

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) nastaje spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) i Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske (BICRO), a za cilj ima stvoriti jedinstveni sustav koji poduzetnicima pruža podršku u svim razvojnim fazama poslovanja. Prema tome, Agencija svoje aktivnosti usmjerava prema razvoju i koordinaciji mjera nacionalne politike kako bi se motivirao privatni i javni sektor za ulaganje u razvoj i istraživanje poduzetništva u Hrvatskoj (Klepić, 2016: 47).

Hrvatska obrtnička komora javlja se kao organizacija obrtnika koja promiče njihova prava i interese, a članstvo je obavezno. Kao glavni zadaci Hrvatske obrtničke komore ističu se: zastupanje interesa obrtnika pred državnim tijelima, izgradnja sustava za cjeloživotno obrazovanje te pomoć obrtnicima prilikom otvaranja obrta i daljnjeg poslovanja. Nadalje, Hrvatska gospodarska komora (HGK) se definira kao samostalna stručno-poslovna organizacija koja podržava i promiče interese svojih članova. Zadatak HGK-a je i procijeniti mogućnosti razvoja gospodarstva, unaprjeđivanje poduzetništva, poticanje inovacija, tehnologije te obrazovanje vezano uz gospodarstvo. Nakon HGK slijedi Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) kao neprofitna organizacija koja za cilj ima promicati i štititi prava i interese poslodavaca. U okviru HUP-a aktivna je i Udruga malih i srednjih poduzetnika. Ona također promiče prava i interese svojih članova, ali na način da uređuje uvjete poslovanja, socijalnog, radnog i gospodarskog zakonodavstva te odnosa s državnim tijelima. Cilj je omogućiti poduzetnicima aktivnost prilikom donošenja raznih odluka vezanih uz društveno-gospodarski život (Klepić, 2016: 46–49).

Uz državne i neprofitne organizacije, razvio se i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva kojim se trebaju poticati mjere za tržišnu prilagodbu malih gospodarstava, a na temelju kojeg nastaje Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (Kersan-Škabić, Banković, 2008: 59). Zakon omogućava razlikovanje mikro, malih i srednjih subjekata malog gospodarstva i investicijskih projekata, a Zakonom o računovodstvu se klasificiraju i definiraju različite vrste poduzetnika (Štavlić, 2018: 33–35).



## **5. ANALIZA PROCESA NASLJEĐIVANJA NA PRIMJERU HRVATSKOG OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Ovo istraživanje je provedeno metodom kvalitativnog istraživanja, odnosno dubinskog intervjua s jednom od vlasnica obiteljskog poduzeća u Slavoniji. Kvalitativnim istraživanjima se objedinjuju kompleksne i međusobno povezane teme, koncepti i pretpostavke. Njihova odlika leži u holističkom uvidu u istraživanu pojavu temeljem unutarnje analize podataka. (Halmi, Crnoja, 2003). Sugovornica je odabrana zbog uske povezanosti s temom istraživanja, a postavljeno joj je 14 pitanja. Pitanja su navedena u priložima, odnosno na samom kraju završnog rada, a u sljedećem dijelu su spojena kroz tekst kako bi se u kontinuitetu opisala jedna uspješna obiteljska poduzetnička priča. Prije samog istraživanja, određene su hipoteze koje glase:

H1: Prednost obiteljskog poduzeća je odgovor na kriznu situaciju i njezin lakši oporavak.

H2: Nasljeđivanje vlasništva na više osoba doprinosi razvoju poslovanja.

### **5.1. Opis analiziranog obiteljskog poduzeća**

Prije prikaza rezultata istraživanja opisat će se obiteljsko poduzeće čija vlasnica je sudjelovala u ovom istraživanju. Obiteljsko poduzeće Ciprijanović d.o.o. osnovano je 1999. godine, a sjedište je u Bijeljevini Orahovičkoj, Grad Orahovica. Pravno određenje poduzeća je društvo s ograničenom odgovornošću za preradu i proizvodnju proizvoda od drva, unutrašnju i vanjsku trgovinu i usluge.

Registrirana djelatnost se konkretno odnosi na:

1. preradu drva, proizvodnju proizvoda od drva i pluta, proizvodnja predmeta od slame i pletarskih materijala
2. proizvodnja namještaja
3. prijevoz tereta u unutarnjem i međunarodnom cestovnom prometu
4. prijevoz za vlastite potrebe
5. kupnju i prodaju robe
6. obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
7. građenje, projektiranje i nadzor nad gradnjom
8. proizvodnju, prijenos, distribuciju i trgovinu električnom energijom
9. špediterskim uslugama.

Nadalje, poduzeće broji 322 zaposlenika i posluje na dvije lokacije. Na prvoj lokaciji nalazi se stovarište piljene građe, upravna zgrada i proizvodni pogoni. Potonje se odnosi na primarnu preradu drva (prerada trupaca u piljenice i elemente, sušenje i parenje), proizvodnju masivnih drvenih ploča, masivnog namještaja te proizvodnju briketa, peleta i sječke. Također, u navedenim proizvodnim pogonima se odvija i proizvodnja elemenata za daljnju proizvodnju stolica. Investicija kojom se proširio proizvodni pogon i olakšao svakodnevni posao odnosi se na izgradnju novog pogona pilane (hale i postrojenja) te novog pogona peletirke, a što je dovršeno 2022. godine. Na drugoj lokaciji nalazi pogon stolica, proizvodnih hala i skladišnog prostora. Proizvodne hale se odnose na strojnu preradu; CNC strojeve, brusionu, montažu stolica, lakirnicu. Također, ovdje se nalazi i tapetarski odjel koji je dio kooperantske mreže dok je skladišni prostor organiziran za kamionski utovar paletnih, ali i pojedinačnih pošiljaka. S obzirom da se poslovanje poduzeća temelji na poznavanju drva, sofisticiranoj tehnologiji i individualnom pristupu različitim zahtjevima kupaca, u ovim se pogonima odvijaju sve faze proizvodnje – od primarne obrade trupaca do završne obrade finalnih i određenih proizvoda (namještaj, masivne ploče, briketi, peleti). U redovnom asortimanu su tako troslojne ploče od bukve, hrasta, jasena, bagrema, oraha i dr.

S tim u vezi, pogon za proizvodnju ima kapacitet proizvodnje više od 4000 komada različitog namještaja na mjesečnoj bazi, a poduzeće kontinuirano ulaže u nove trendove automatizacije, robotizacije i digitalizacije proizvodnih procesa. Naglasak ulaganja je trenutno na postrojenjima, strojevima i opremi kako bi se povećao razred dovršenosti proizvoda.

Vezano uz svakodnevno poslovanje, ono je organizirano u nekolicinu pogona. Pogon Pilana je mjesto na kojem se uglavnom sortirani trupci dopremaju na pilanu i istovaraju na stovarište s kojeg se prevoze posebnim vozilima/dizalicama na guljenje kore. Nakon toga slijedi čišćenje od metalnih dijelova te piljenje kao najvažniji proces obrade drveta, a koje je određeno prema vrsti drveta, dimenzijama, kvaliteti i količini. Pogon Ploča služi za razvrstavanje i lijepljenje elemenata u ploče odgovarajuće kvalitete. Pogon za proizvodnju namještaja se dijeli na masivni namještaj (komode, ormari) i na mali namještaj (stolice). Potonji se temelji na šest faza proizvodnje; razvrstavanje elemenata i gruba obrada nakon koje slijedi fina obrada na CNC strojevima, brušenje svih elemenata, sklapanje stolice hidrauličnim prešama, fino brušenje, lakiranje/uljenje, provjera kvalitete i pakiranje gotovih proizvoda. Pogon Peleta obuhvaća sušaru sječke prema određenom postotku vlage nakon čega se skladišti u silosu i transportira do pelet matrice. Pogon Briketa se temelji na skladištenju drvnog ostatka koji se nakon usitnjavanja preša u briket. Posljednji pogon se odnosi na Pogon Montaže gdje se gotovi proizvodi sklapaju i isporučuju kupcima.

## 5.2. Rezultati istraživanja

Kao što je već spomenuto, poduzeće je osnovano 30. srpnja 1999. godine i tada započinje svoju prvu fazu životnog ciklusa. U fazi osnivanja je bilo ključno, na temelju uočene poslovne prilike, definirati ciljeve i zadatke, organizirati vodstvo i upravljanje, stvoriti bazu kupaca i dobavljača, realizirati stabilno poslovanje uz mali broj zaposlenika. Glavni u tome su bili gosp. Dinko Ciprijanović i gđa. Katica Ciprijanović koja je tada pružala podršku suprugu, vodila administrativni i računovodstveni dio dok je istovremeno držala obitelj na okupu. Nakon faze osnivanja, dolazi do faze rasta odnosno održavanja. Karakteristična pojava u ovoj fazi su prvi problemi nakon osnivanja koji se najčešće manifestiraju u obliku visokog financijskog rizika, malog broja stalnih kupaca te nedorasle organizacije (Kružić, 2016: 119). Naša sugovornica je navela kako ova faza ujedno označava i najteži period u kojem se stvarao cjelokupni sustav upravljanja uz određivanje poslovne politike. Izazov za poduzeće su predstavljali i strateški ciljevi, novi proizvodi, nove tehnike i alati, gradnja poslovnih objekata, proizvodnih hala, pogona te općenito ulaganje u proizvodnju. Također, uz izazove koje donosi, u ovoj fazi se stvaraju temelji kvalitetnog kadra zaposlenika, potreba poduzeća, podjele zadataka i funkcionalna organizacijska struktura. Nadalje, faza zrelosti, odnosno uspjeha se postiže kontinuiranim rastom i usklađenim izvedbama (Buble, Kružić, 2006: 84). Poduzeću Ciprijanović d.o.o. je ova faza specifična zbog toga što je došlo do promjene vlasništva i upravljanja u poduzeću, a koje su naslijedile tri sestre po odlasku oca u mirovinu. Iako je sada poduzeće poznato na domaćem, europskom i inozemnom tržištu, uvijek postoji mjesto za napredak i razvoj novih proizvoda. Istovremeno, dok zahtjevi kupaca postaju kompleksniji, a konkurencija snažnija potrebno je odgovoriti na sve izazove te strateški isplanirati sve buduće investicije. Prema tome, moglo bi se reći kako je u poduzeću došlo do međusobnog ispreplitanja dvije razvojne faze, faze zrelosti, ali i faze uzleta zbog toga što se poslovanje podiglo na novu razinu (Buble, Kružić, 2006: 85). Posljednja faza u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća Ciprijanović d.o.o. se odnosi na fazu stagnacije, starenja i novog početka i do nje još uvijek nije došlo. Sugovornica je odgovorila kako je to neizvjestan period u kojem bi moglo doći do izmjene tehnologije, smjene generacije, novih izazova i trendova na tržištu, traženja novih izvora financiranja, a moguće i promjene cijele koncepcije poduzeća.

Uz izazove koji ih očekuju u nadolazećem vremenskom periodu, pitali smo sugovornicu da nam iz svog iskustva odgovori koji su najveći izazovi u obiteljskom poslovanju općenito. Sugovornici je najveći izazov nasljeđivanje poslovanja i dolazak novih generacija. To je dodatno pojasnila ovako: „Međutim, dolaze naša djeca koja će sigurno imati svoje puteve i

planove za budućnost. Svakako nam je želja da i treća generacija nastavi s radom koje je započeo naš otac, a njihov djed i da tvrtka ostane u obiteljskom vlasništvu.“. Također, kao nedostatke navodi novu generaciju koja bi preuzela „teret“ u kojem poduzeće treba i dalje biti uspješno unatoč novim i većim izazovima s obzirom na one u početku poslovanja. Za prednosti obiteljskog poslovanja naša sugovornica smatra trajnije poslovanje, prenošenje znanja s generacije na generaciju, isti cilj i interes, fleksibilnost u radu, obiteljska odgovornost za poduzeće i zajednička želja da se sačuva ono što je stečeno. S tim u vezi, jedna od ključnih prednosti obiteljskog poslovanja i stabilnosti oba podsustava se odnosi i na reakciju na krizne situacije. Tijekom svog poslovanja, Ciprijanović d.o.o. se susreo s dvije krizne situacije na koje nisu mogli utjecati jer su nastale djelovanjem vanjskih čimbenika.

Prva krizna situacija podrazumijeva poslovanje u novim okolnostima, odnosno u okvirima novih državnih mjera zbog pandemije COVID-19 koja je zahvatila poslovanje u veljači 2020. godine, a traje i danas. Obzirom na to da su izvozno orijentirani i da je većina njihovih kupaca i partnera iz država Europske unije (Italija, Njemačka..) koje su također bile pogođene pandemijom, nastupio je prekid isporuke proizvoda u cijelosti, a nakon toga djelomično. Ovo je rezultiralo otkazivanjem narudžbi, poslova i aktivnosti do daljnjega. Transport je bio otkazan, a probijali su se rokovi isporuke sirovina i gotovih proizvoda jer su dobavljači strojeva i opreme produžavali rokove dostave, izvođenja radova i drugo. Problem se stvorio i kod rokova za plaćanje koji su se također produžavali što je naknadno rezultiralo neravnotežom u novčanom toku. Ipak, zahvaljujući dobroj i stabilnoj upravi i svim zaposlenicima, uz strogo pridržavanje mjera samozaštite, poduzeće je funkcioniralo bez zastoja i vrlo brzo se vratilo na staro poslovanje. Druga krizna situacija može se navesti trenutna geopolitička situacija između Rusije i Ukrajine koja također pogađa cijeli svijet, pa tako i poslovanje poduzeća u smislu povećanja cijena sirovina, energenata i troškova proizvodnje.

Ovi odgovori omogućili su potvrđivanje prve hipoteze (H1) koja glasi: Prednost obiteljskog poduzeća je odgovor na kriznu situaciju i njezin lakši oporavak.

Nadalje, s obzirom da je sugovornica sa svoje dvije sestre već druga generacija koja vodi poslovanje, glavni izazov u procesu nasljeđivanja bio je podjela vlasničke strukture, obrazovanje o svim procesima u poduzeću i općenito priprema za preuzimanje svih tekućih poslova poduzeća. Navodi kako je logičan slijed događaja bila jednaka podjela vlasništva između tri sestre jer su sve tri bile jednako zainteresirane za nastavak vođenja poduzeća. Uz to, sklad u obiteljskom podsustavu imao je veliki doprinos u podsustavu poslovanja. Proces nasljeđivanja je, uz obrazovanje i pripremu, ovisio i o zakonskim okvirima, trenutnoj politici Republike Hrvatske, interesu, vodećim trendovima koji su za Ciprijanović d.o.o. bili pogodni.

Također, podijeljena vlasnička struktura s jednakim udjelima vlasništva je bila učinkovitija za poslovanje jer svaka sestra radi svoj dio posla za koji je specijalizirana, a samim time neovisna o drugoj sestri u domeni kojom upravlja. Ipak, značajnije odluke koje se tiču cjelokupnog poslovanja poduzeća se aktivno raspravljaju i argumentiraju prilikom čega može doći do nesuglasica, ali na kraju svakako donesu zajedničku odluku koja je u tom trenutku najpogodnija za uspjeh poslovanja. Prednost ovakve vlasničke strukture se temelji na istim pravima, ali i obavezama, kontrolom nad cijelim procesom poslovanja, strogoj financijskoj disciplini, većoj povezanosti i suradnji između obiteljskih članova. Također, sve tri sestre djeluju tako da mjesto poduzeća na konkurentnom tržištu bude stabilno s održivim poslovanjem. Održivo poslovanje provode kroz dvije glavne kategorije: utjecaj poslovanja na okoliš i utjecaj na društvo. Strateški cilj poduzeća je pozitivno utjecati na oba područja kroz potpuno zatvoren krug iskorištenosti sirovina – od trupaca, elemenata, namještaja i gotovih proizvoda, pa sve do izrade briketa i peleta. Ciprijanović d.o.o. brine o vlastitom ekonomskom, društvenom (sigurnost na radu, zaštita zdravlja zaposlenika, dijalog s partnerima, ulaganje u zajednicu) i okolišnom utjecaju (fokus na smanjivanju potrošnje energije kroz pronalazak alternativnih metoda, novih materijala i strojeva s energetske certifikatima). S tim u vezi, uveli su solarne panele za vlastitu potrošnju i u fazi su provedbe projekta Europske unije za ugradnju solarnih panela i na drugim lokacijama. Također, ponosno posjeduju certifikat FSC što je dokaz kvalitete i poslovanja prema strogim ekološkim, socijalnim i ekonomskim standardima. U svom poslovanju, vlasnice poštuju pravila struke i uvažavaju prijedloge nadležnih institucija, a sve u svrhu transparentnog i nadasve održivog poslovanja. U korist daljnjeg razvoja poslovanja, vlasnice su napravile energetske pregled poduzeća, analizu postojećeg stanja građevina i svih energetskih sustava kako bismo imali sliku stvarnog stanja u proizvodnim pogonima. Temeljem elaborata izrađenog od strane tvrtke koja ima ovlaštenje za to, donijeli su odluku za kretanje u postupak promjene i prijave na natječaj Europske unije. Ciprijanović d.o.o. je 2021. godine uspješno prijavio svoj projekt na Poziv „Povećanje energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije u proizvodnim industrijama“, a u srpnju su potpisali i Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava. Ukupna vrijednost projekta iznosi 7.019.845,00 kn, dok Europska unija sufinancira 3.972.783,00 kn u razdoblju provedbe – od kolovoza 2021. do lipnja 2023. godine. Trenutno, godinu dana nakon potpisivanja ugovora, implementirali su sljedeće mjere:

1. MJERA novi rasvjetni sustav - demontaža postojećih i instalacija novih rasvjetnih sustava – postojeća rasvjeta zamijenjena je novom LED rasvjetom čime se direktno omogućilo smanjenje troškova električne energije. Novu rasvjetu odlikuje dugotrajnost i ekološka prihvatljivost.

2. MJERA upravljanje procesom otprašivanja - novim sustavom doći će do poboljšanja učinkovitosti korištenja toplinske energije u proizvodnim / radnim procesima uz rekuperaciju otpadne topline u procesima, tehnološku racionalizaciju potrošnje energije, promjenu postupaka vođenja i upravljanja procesima, regulacije opterećenja i regulacije sustava upravljanja. Pušteno u rad.

3. MJERA zamjena postojeće nadstolne glodalice novom energetski učinkovitijom – postojeći stroj zamijenit će se energetski učinkovitijem strojem što će rezultirati manjom potrošnjom energije i smanjenjem emisija ugljičnog dioksida uz obavljanje istih funkcija u proizvodnom procesu. Zamjenjuje se zastarjeli stroj koji obavlja funkciju glodanja drveta strojem za dvostrano profiliranje i bušenje drveta

4. MJERA izgradnja fotonaponske elektrane - provedba je u tijeku.

Navedenim odgovorima je potvrđena i druga hipoteza (H2) koja glasi: Nasljeđivanje vlasništva na više osoba doprinosi razvoju poslovanja.

Posljednja dva pitanja vezana su uz regulativno poslovanje poduzeća, odnosno odnos države prema malim i srednjim poduzetnicima. Sugovornica je odgovorila kako je njezino mišljenje da Republika Hrvatska ne potiče nova i već postojeća obiteljska poduzeća jer zakonski okviri ne prate potrebe, probleme i trendove u gospodarstvu. Također, smatra kako se donose zakoni koji možda zvuče idealno, ali najčešće nisu primjenjivi u praksi. Iz očiju srednjeg poduzetnika, sugovornica je navela kako je za pokretanje i opstanak obiteljskog poduzeća potrebno puno rada, truda, neuspjeha, ali i strpljivosti za administrativne procese. Uz to, smatra kako Republika Hrvatska nema adekvatan dugogodišnji plan za razvoj gospodarstva, da je potrebno smanjiti razne namete i regulativna ograničenja, te da država treba biti partner u svim budućim investicijama na način da ocjenjuje kvalitetu tvrtke, doprinos gospodarstvu i buduću korist, a nikako političku podobnost.

## 6. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada bila je nasljeđivanje obiteljskog poduzeća – izazovi i mogućnosti na primjeru odabranog poduzeća Ciprijanović d.o.o. Rad se sastojao od dva dijela, teorijskog i istraživačkog. Teorijski dio je služio kao temelj za bolje razumijevanje obiteljskog poduzetništva, procesa nasljeđivanja te važnosti za gospodarstvo i ekonomiju. Istraživačkim dijelom pružen je uvid u poslovanje poduzeća sa svojom drugom generacijom i prvim nasljeđivanjem.

Teorijom je zaključeno kako obiteljsko poduzetništvo nema usuglašenu definiciju, pa se stoga ono sagleda kao zajedničko djelovanje obitelji (jedne ili više generacija) s ciljem ostvarivanja profitabilnosti. Ipak, svako poduzeće ima svoj vlastiti životni ciklus koji se temelji na poslovnom razvoju, ali i životni ciklus u koji su uključene obiteljske generacije. Oba ciklusa su funkcionalna po poduzeće ukoliko postoji ravnoteža u obiteljskom i poslovnom podsustavu. To bi značilo da obitelj mora njegovati i raditi na vlastitim međusobnim odnosima koji nemaju potencijal za ugrožavanje poslovanja. Isto tako, u poslovnom podsustavu se mora znati hijerarhija, a mora postojati i međusobno poštovanje te uvažavanje prilikom donošenja važnih odluka. Prema tome, obiteljsko poduzeće ima svoje prednosti i nedostatke, a ono što može biti od pomoći poslovanju u nekoj kriznoj situaciji svakako je zajedništvo i snaga obitelji. Dakle, održivost obiteljskog poduzeća ovisi o ravnoteži oba podsustava, konfliktima, kulturi i vrijednosti poduzeća te o životnom ciklusu poslovanja poduzeća i životnom ciklusu članova obitelji.

Općenito, u pogledu uspjeha nacionalne ekonomije, velik broj zemalja prihvaća poduzetništvo kao glavni čimbenik za ekonomski razvoj. Istraživanja prikazana u teorijskom dijelu su pokazala kako Republika Hrvatska ima najveći broj malih i srednjih poduzetnika koji nemaju jednaku razvijenost po županijama, a isto tako da nije spremna za najnoviju industrijsku revoluciju u kojoj bi polet dobili obiteljski poduzetnici, a samim time i proračun države. Doprinos poduzetništva u ovom se slučaju odnosi na razvoj i primjenu novih tehnologija, proizvoda i usluga te razvoj edukacijsko-obrazovnih procesa u pogledu cjeloživotnog obrazovanja.

U istraživanju kao završnom dijelu rada postavljene su dvije hipoteze. Prva hipoteza (H1) se odnosila na to da je prednost obiteljskog poduzeća odgovor na kriznu situaciju i njezin lakši oporavak, a ona je i potvrđena. Ciprijanović d.o.o. se kroz poslovanje susrelo s više različitih kriznih situacija koje su nastale djelovanjem vanjskih čimbenika. Ono što je pomoglo

u nastavku poslovanja svakako je bila kvalitetna organizacija, strateško djelovanje, prilagodljivost i fleksibilnost s obzirom na novonastalu situaciju. Sljedeća hipoteza (H2), koja je također potvrđena, se temeljila na naslijeđenom i podijeljenom vlasništvu koje na taj način unaprjeđuje i doprinosi razvoju poslovanja. Prvenstvena prednost podijeljene vlasničke strukture u kojoj tri osobe imaju jednak udio, prava i obaveze odnosi se na kvalitetniju kontrolu nad cijelim procesom poslovanja, strogoj financijskoj disciplini, većoj povezanosti i suradnji između obiteljskih članova. Također, sve tri sestre imaju interes djelovati (svaka u svojoj domeni) na način da poduzeće bude stabilno na konkurentnom tržištu. Kroz održivo poslovanje, unaprjeđivani su procesi poslovanja u kojima je fokus na smanjivanju potrošnje energije kroz pronalazak alternativnih metoda, novih materijala i strojeva s energetske certifikatima. Također, u pogledu daljnjeg razvoja, poduzeće se trenutno nalazi u procesu realizacije projekta Europske unije u vezi povećanja energetske učinkovitosti.

Pomoću teorijske osnove i konkretnog istraživanja možemo zaključiti kako je nasljeđivanje obiteljskog poduzeća kompleksan proces koji zahtjeva dugotrajnu pripremu i strateški plan. Nasljednici se moraju obrazovati i poznavati poslovanje poduzeća, ali prije svega za njega moraju biti zainteresirani. Također, ravnoteža u obitelji i poslovanju doprinosi lakšem rješavanju kriznih situacija te se to smatra kao jedna od ključnih prednosti obiteljskih poduzeća. Nadasve, problem obiteljskog poduzetništva nije dovoljno uključen u javni dijalog. Ovo je izuzetno važno jer, uz korist koju ima obitelj, korist ima okolina u kojoj djeluje i cjelokupni ekonomski sustav.



## 7. LITERATURA

1. Bakotić, D. (2016) „Kompenzacijski menadžment – što, koliko, kome i kada kompenzirati u obiteljskom poduzeću, u: Kružić D., (ur.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 227–245.
2. Bobera, D., Hunjet A., Kozina, G. (2015) *Poduzetništvo*, Varaždin: Sveučilište Sjever.
3. Brajević, S., Roje, A., Brajević, I. (2020) „Family entrepreneurship and the issue of transfer of ownership in family businesses“, *Contemporary Issues in economy and technology*, Sveučilšte u Splitu, str. 98–109.
4. Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Zagreb: RRIF plus.
5. Buble, M., Matić, I. (2011) *Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
6. Bulog, I. (2016) „Odlučivanje i konflikti – dinamičnost procesa u obiteljskim poduzećima“, u: Kružić D., (ur.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 245–269.
7. Cikač, V. (2012) *Pravni aspekti nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (policy osvrt).
8. Glamuzina, M. (2016) „Menadžment i vodstvo – ključevi održivosti obiteljskih poduzeća“, u: Kružić D., (ur.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 155–181.
9. Halmi, A. i Crnoja, J. (2003.), *Kvalitativna istraživanja u društvenim znanostima i humanoj ekologiji*, Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline, 12(3-4): 195–210.
10. Has, M. (2021) „Stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj“, u: Singer, S., Alpeza M., (ur.) *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021: Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti COVID-19*, Zagreb: CEPOR, str. 13–30.
11. Kersan-Škabić, I., Banković, M. (2008), *Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju*, Ekonomska misao i praksa, sv. 17 (1): 57–75.
12. Klepić, Z. (2016.) „Poduzetnik – utemeljitelj obiteljskog poduzeća“, u: Kružić D., (ur.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 19–61.
13. Kotler, P., Lee, N. (2009) *Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb: M.E.P. Consult.

14. Kružić, D., Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
15. Kružić, D. (2016) „Poduzetništvo – radost kreacije novog“, u: Kružić D., (ur.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 1–19.
16. Kružić, D. (2016) „Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije“, u: Kružić D., (ur.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 61–93.
17. Kružić, D. (2016) „Poduzetništvo u obitelji – interesi i potrebe“, u: Kružić D., (ur.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 93–135.
18. Kružić, D. (2016) „Nasljeđivanje – krajnji test za uspješna obiteljska poduzeća“, u: Kružić D., (ur.) *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, str. 305–339.
19. Mezulić Juric, P., Alpeza, M. (2017) *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*, Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
20. Novosel, M. (2021) „Okruženje sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj“, u: Singer, S., Alpeza M., (ur.) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021: Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti COVID-19*, Zagreb: CEPOR, str. 68–86.
21. Štavlić, K. (2018) *Mikropoduzetništvo – Resursi, potencijali i uspješnost*, Požega: Veleučilište u Požegi.
22. Tkalec, Z. (2011) *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*, Učenje za poduzetništvo, sv. 1 (1): 35–43.
23. Zachary, R. K., Rogoff, E. G., Phinisee, I. (2013) „Defining and identifying family entrepreneurship: a new view of entrepreneurs“, u: Minniti M., (ur.) *The dynamics of entrepreneurship*, Oxford, str. 57–77.

### **Internetski izvori**

1. Cepor.hr (2019.) Minivodič za poduzetnike: Prijenos poslovanja, <https://www.cepor.hr/minivodic-za-poduzetnike-prijenos-poslovanja/> [pristup 5.9.2022.].
2. Chrisman, J. J., Chua, J., Sharma, P. (2003.) Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm, [https://www.researchgate.net/publication/228642396\\_Current\\_trends\\_and\\_future\\_directions\\_in\\_family\\_business\\_management\\_studies\\_Toward\\_a\\_theory\\_of\\_the\\_family\\_firm](https://www.researchgate.net/publication/228642396_Current_trends_and_future_directions_in_family_business_management_studies_Toward_a_theory_of_the_family_firm) [pristup 4.9.2022.].

3. Cikac.com (2022.) Nasljeđivanje hrvatskog obiteljskog poduzeća s aspekta uredbe (EU) br. 650/12,  
<https://www.cikac.com/userfiles/articles/Nasljedjivanje%20poslovnog%20udjela%20u%20obiteljskom%20poduzecu%20s%20aspekta%20Uredbe%20br.650-12.pdf> [pristup 5.9.2022.].
4. Geček Kauzler, M. (2021.) Pravni aspekti nasljeđivanja poslovnog udjela društva s ograničenom odgovornošću, <https://www.psod.hr/objave/pravni-aspekti-naslje%C4%91ivanja-poslovnog-udjela-društva> [pristup 5.9.2022.].
5. Vlada.gov.hr (2021.) Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026., <https://vlada.gov.hr/banner/nacionalni-plan-oporavka-i-otpornosti/31780> (pristup 7.9.2022.).
6. Zakon.hr (2022.) Zakon o trgovačkim društvima, <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> [pristup 5.9.2022.].

## 8. Prilozi

### PITANJA

1. Molim Vas da mi ukratko predstavite svoje poduzeće:
  - 1a) od kada posluje?
  - 1b) čime se sve bavi?
  - 1c) koliko ima zaposlenika?
  - 1d) kako izgleda vlasnička struktura i koja je vaša uloga?
  - 1e) faze životnog ciklusa poduzeća?
  - 1f) kako provodite održivost poslovanja?
  - 1g) obzirom na vrstu poslovanja, provodi li se društveno odgovorno poslovanje i ako da, kako?
2. Je li ikada u poslovanju došlo do krizne situacije? Ako da, kako se kriza riješila i kako je tekao oporavak (materijalna šteta, obiteljski odnosi, koliko je trajalo...)?
3. Što za Vas predstavlja najveći izazov u obiteljskom poslovanju?
4. Za što smatrate da su glavne prednosti i nedostaci u obiteljskom poslovanju?
5. Što se činilo kao izazov prilikom odabira nove vlasničke strukture i nasljeđivanja?
6. Smatrate li da je učinkovitija podijeljena vlasnička struktura ili jednostrana i zašto?
7. Koje su prednosti, a koji nedostaci takve upravljačke strukture?
8. Kakve karakteristike očekujete od osobe ili osoba koje će sutra zamijeniti vas?
9. Za nasljeđivanje poslovanja, koliko vremena je po vašem mišljenju potrebno za prijenos poslovanja poduzeća na novu generaciju?
10. Komunicirate li s vlastitom djecom (ako imate) o budućnosti poduzeća?
11. Kakve aspiracije imate za poslovanje u skoroj ili daljoj budućnosti?
12. Smatrate li da Republika Hrvatska potiče nova i već postojeća obiteljska poduzeća? Zašto?
13. Po vašem mišljenju, koje su mjere potrebne (a ne postoje) za općeniti napredak malih i srednjih poduzeća u RH?
14. Opis i provedba EU projekta (od ideje do realizacije)

### IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Toni Marić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća – izazovi i mogućnosti** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 18.09.2023.

Toni Marić

T. Marić