

# Usporedba obiteljskog poduzetništva u odabranim državama - na primjeru Italije i Njemačke

---

**Banko, Matea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:770442>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Matea Banko**

**Usporedba obiteljskog poduzetništva  
na primjeru Italije i Njemačke**

Završni rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Matea Banko**

# **Usporedba obiteljskog poduzetništva na primjeru Italije i Njemačke**

Završni rad

**JMBAG:** 0303100349, redovita studentica

**Studijski smjer:** Poslovna ekonomija – Menadžment i poduzetništvo

**Kolegij:** Obiteljsko poduzetništvo

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Ekonomika poduzetništva

**Mentorica:** izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar

**Sumentorica:** doc. dr. sc. Roberta Kontošić Pamić

Pula, 2024.

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. POJAM OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA.....	3
1.1. Tipologija i resursi obiteljskih poduzeća.....	5
1.2. Nasljeđivanje i odlučivanje u obiteljskim poduzećima .....	7
1.3. Izazovi, prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća.....	9
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U ITALIJI I NJEMAČKOJ .....	12
2.1. Pregled obiteljskog poduzetništva u svijetu i Europi .....	12
2.2. Obiteljsko poduzetništvo u Italiji.....	14
2.2.1. Udruženje obiteljskih poduzeća u Italiji.....	19
2.2.2. Financiranje obiteljskih poduzeća u Italiji.....	19
2.2.3. Utjecaj kulture na obiteljsko poduzetništvo u Italiji .....	20
2.2.4. Nasljeđivanje u talijanskim obiteljskim poduzećima .....	20
2.2.5. Primjer obiteljskog poduzeća u Italiji - illy caffe.....	21
2.3. Obiteljsko poduzetništvo u Njemačkoj .....	23
2.3.1. Udruženje obiteljskih poduzeća u Njemačkoj.....	26
2.3.2. Financiranje obiteljskih poduzeća u Njemačkoj .....	27
2.3.3. Utjecaj kulture na obiteljsko poduzetništvo u Njemačkoj.....	28
2.3.4. Nasljeđivanje u njemačkim obiteljskim poduzećima.....	29
2.3.5. Primjer obiteljskog poduzetništva u Njemačkoj - HARIBO .....	29
3. USPOREDBA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA ITALIJE I NJEMAČKE .....	32
ZAKLJUČAK .....	36
SAŽETAK .....	38
SUMMARY .....	39
LITERATURA.....	40
POPIS SLIKA.....	43

## UVOD

Obiteljsko poduzetništvo nije novi pojam, odavno se koristi kao pojam koji obuhvaća sve teorije povezane sa obiteljskim poduzećima i kao vrsta poduzetništva. Glavno obilježje obiteljskog poduzetništva, odnosno poduzeća je da je poduzeće u vlasništvu članova obitelji, da obitelj radi u poduzeću te da dobit poduzeća služi i kao plaća članovima. Obiteljska poduzeća su sve više prisutna na današnjem tržištu te je zato potrebno da se istražuju i klasificiraju, jer nisu ista kao drugi pravni oblici poslovanja.

Tema ovog završnog rada je obiteljsko poduzetništvo i njegova usporedba u dvjema odabranim državama, za ovaj rad odabrane su države Italija i Njemačka. Metodologija korištena za ovaj završni rad je istraživanje literature sekundarnih izvora, proučavanje teorija, istraživanja i primjera iz prakse.

Hipotezu koju postavljam na početku ovog završnog rada jest da obiteljsko poduzetništvo u Italiji nalikuje obiteljskom poduzetništvu u Njemačkoj, provedeno kroz različite elemente.

Za usporedbu su odabrane države Italija i Njemačka zbog njihovog geografskog položaja, pripadnice Europe i Europske Unije, zbog važnosti koje pridaju obitelji, kulturi i tradiciji, ali se isto tako po raznim karakteristikama razlikuju, kao što je različita industrijska i ekonomska struktura, što ih čini zanimljivijim za usporedbu.

Pitanja na koja želim odgovoriti po završetku rada jesu kako se struktura obiteljskih poduzeća razlikuje u Italiji i Njemačkoj, glavne razlike u poslovnim kulturama, razlikuje li se proces nasljeđivanja u Italiji i Njemačkoj te igraju li obiteljska poduzeća ulogu u lokalnim zajednicama.

Cilj rada je usporediti obiteljsko poduzetništvo u Italiji i Njemačkoj te dokazati njihovo podudaranje ili ne podudaranje.

U prvom poglavlju definirani su pojmovi obiteljsko poduzetništvo, tipologija i resursi obiteljskih poduzeća, način odlučivanja i nasljeđivanje te izazovi, prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća te povezane pod teme.

U drugom poglavlju obrađuje se obiteljsko poduzetništvo u Italiji i Njemačkoj, specifičnije statistički podaci, sektori gdje se pronalaze obiteljska poduzeća, kako funkcioniraju i što nude organizacije koje podržavaju obiteljsko poduzetništvo, kako se financiraju, kako nacionalna kultura utječe na obiteljsku kulturu te poslovna kultura poduzeća, nasljeđivanje u talijanskim i njemačkim obiteljskim poduzećima i primjer obiteljskog poduzeća za pojedinu zemlju.

U trećem poglavlju uspoređuje se obiteljsko poduzetništvo Italije s obiteljskim poduzetništvom Njemačke prema sektorima u kojima su zastupljeni, organizacijama koje podržavaju obiteljsko poduzetništvo, načinu financiranja, utjecaju kulture te pristupu nasljeđivanju.

## 1. POJAM OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Pojam obiteljskog poduzetništva je prisutan tisućljećima u raznim povijesnim fazama svijeta i civilizacije. Pojavljuje se u raznim oblicima, od obrta do globalnih poduzeća. Obiteljsko je poduzetništvo prisutno u svim zemljama svijeta, no negdje više, a negdje manje.

Obiteljsko poduzetništvo se može pojmiti na različite načine, a različiti autori i institucije navode raznovrsne definicije istoga.

„Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj.“ (Kružić D., 2016., str. 62)

Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis ili obiteljsko poduzeće pojmovi su kojima se opisuje uključenost obitelji u pokretanje i poslovanje poduzetničkog pothvata u izabranoj gospodarskoj djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti. (Kružić D., 2016., str. 62)

Prema CEPRA, Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj nije definiran službeno, zbog čega je otežana identifikacija, praćenje razvoja i projekcija utjecaja obiteljskih poduzeća na hrvatsko gospodarstvo. U javnim diskusijama obiteljsko se poduzeće predstavlja kao poduzeće u vlasništvu obitelji, koje osigurava radna mjesta i prihode za članove obitelji. (CEPRA, n.d.)

Obiteljska poduzeća se razlikuju od poduzeća pod kontrolom uprave prema namjerama, vrijednostima i strategijama koje utječu na interakciju vlasnika članova obitelji. Ishod je mješavina obiteljskih, upravljačkih i vlasničkih podsustava kako bi se uspostavio obiteljski poslovni podsustav. Ova međusobna interakcija dovodi do značajne sposobnosti prilagodbe i konkurentске prednosti ili značajne ranjivosti za generacijske promjene. (Poza E. J., 2010.)

Osim toga, obiteljska poduzeća imaju emocionalne veze među članovima obitelji koji su uključeni u poslovanje, ova vrsta povezanosti može stvoriti dublje osjećaje odgovornosti, predanosti poslu i lojalnosti. Za razliku od drugih poduzeća, obiteljska imaju naviku razmišljati i odlučivati za dulje vremenske periode, planirajući tako poslovanje s obzirom na buduće generacije.

Obiteljska poduzeća su posebna zbog prisutnosti obitelji, preklapanja obitelji, upravljanja i vlasništva, obiteljska poduzeća su na svoj način konkurentna prednost zbog interakcije obitelji, upravljanja i vlasništva te vlasnikov san da zadrži posao u obitelji. (Poza E. J., 2010.)

Obiteljska poduzeća se mogu pojaviti u različitim vrstama poslovnih organizacija kao što su trgovačka društva, obrti, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva te djelatnosti slobodnih zanimanja. (Kružić D., 2016., str. 62)

Često obiteljska poduzeća se ne osnuju odmah na početku poslovanja, već kasnije kada u poslovanje ulaze sljedeće generacije, kao zaposlenici i onda i vlasnici, poduzeće mijenja svoje karakteristike i tako od poduzeća postaje obiteljsko poduzeće.

Obiteljsko poduzetništvo obuhvaća zajedništvo sljedećih elemenata:

1. Roda, krvnog srodstva odnosno rodbine, proizlaze iz odrednice obitelji,
2. Vlasništva nad kapitalom poduzeća,
3. Kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje najznačajnijih odluka, proizlaze iz odrednice poslovanja. (Kružić D., 2016., str. 65)

Sjedinjenje roda, vlasništva i kontrole predstavljaju temeljna obilježja jednog obiteljskog poduzeća, što uspostavlja jedinstvenu dinamiku u poduzeću koja nije prisutna u neobiteljskim poduzećima.

Prema European Family Businesses, federaciji Europske Unije nacionalnih udruženja koja predstavljaju dugoročna obiteljska poduzeća, poduzeće je obiteljsko ako:

- 1) većinu prava odlučivanja ima fizička osoba(e) koja je osnovala poduzeće, odnosno u posjedu je fizičke osobe(a) koja je(su) stekla temeljni kapital poduzeća, odnosno u posjedu njihovih supružnika, roditelja, djeteta ili izravnih nasljednika djece,
- 2) većina prava odlučivanja je neizravna ili izravna,
- 3) najmanje jedan predstavnik obitelji ili rodbine službeno je uključen u upravljanje poduzećem,



4) uvrštena poduzeća ispunjavaju definiciju obiteljskog poduzeća ako osoba koja je osnovala ili stekla poduzeće (temeljni kapital) ili njezine obitelji ili potomci posjeduju 25% prava odlučivanja koja proizlaze iz njihovog temeljnog kapitala. (EFB, n.d.)

Razlozi za pokretanje obiteljskog poduzeća su mnogobrojni, neki jesu: želja da budu sami svoji šefovi, da upravljaju svojom sudbinom, zbog financijskih koristi, da sami realiziraju inovativan proizvod ili uslugu te nastavak obiteljske tradicije otvaranja obiteljskih poduzeća. (Kružić D., 2016., str. 99)

Vlasništvo i kontrola obiteljskim poduzećem ukazuje na mogućnost upravljanja i usmjeravanja poslovanja ka obiteljskim vrijednostima i kulturi, odnosno omogućuje da se obitelj osloni na vlastite resurse u vođenju, posebice na obiteljske ljudske potencijale, reputaciju, sposobnosti i iskustvo. (Kružić D., 2016., str. 70)

Vlasništvo i kontrola daju prava osobama koje posjeduju ta obilježja da vode obiteljski posao. Prava i odgovornosti koja posjeduju podrazumijevaju da donose ključne odluke, da odlučuju o nasljedstvu poslovanja, nadziru rad, brinu o očuvanju vrijednosti i kulture poslovanja, te da vode brigu o obiteljskoj dinamici na poslu, kako ne bi došlo do razdjelje poslovanja i obitelji.

### **1.1. Tipologija i resursi obiteljskih poduzeća**

Obiteljska poduzeća se mogu razlikovati ovisno o veličini, fazi životnog ciklusa poslovanja ili obitelji, organizacijskoj strukturi, prema stilu vođenja, prema obiteljskoj dinamici ili uključenosti obitelji.

Osnovna podjela dijeli obiteljska poduzeća na aktivna obiteljska poduzeća, s odsutnim vlasnikom i latentna ovisno o karakteristikama koje ih opisuju.

Aktivna obiteljska poduzeća karakterizira vlasništvo poduzeća u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji. (Kružić D., 2016., str. 67)

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji. (Kružić D., 2016., str. 67)

Latentna obiteljska poduzeća karakterizira samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljsko poslovanje. (Kružić D., 2016., str. 67)

Kako bi obiteljska poduzeća ostvarila svoje ciljeve, dugoročne i kratkoročne, potrebni su im resursi kako bi mogli poslovati i ostvariti ih. Način na koji koriste resurse dirigitirati će hoće li poslovni pothvat biti uspješan i hoće li se ostvariti željeni ciljevi. Neki od resursa koji su dostupni i nužni jesu financijski resursi, ljudski potencijali, organizacijski resursi i resursi uvažnosti i dobroga glasa.

Financijski resursi podrazumijevaju da se poduzeće može financirati vlastitim ulogom, odreći se dividende, ako se radi o dioničkom društvu, kako bi reinvestirali svoj dobitak, mogu koristiti bankarske usluge, kao što su krediti, čime članovi obitelji mogu biti jamci ili staviti imovinu pod hipoteku, tako povećavajući mogućnosti zaduživanja i financiranja rasta i razvoja poduzeća. (Kružić D., 2016., str. 72)

Ljudski potencijali podrazumijevaju ljude koji su ključni za rad i uspjeh poslovanja, članovi obitelji su ljudski potencijal; međusobno povjerenje, zajednička vizija i zajednički utjecaj doprinosi povećanju efikasnosti poslovanja. (Kružić D., 2016., str. 72)

Organizacijski resursi obuhvaćaju svu imovinu, procese, znanja, sposobnosti koje poduzeće ima kako bi ostvarili ciljeve. Kultura je ključni organizacijski resurs, tako kultura obitelji postaje kulturom poduzeća. Obitelji usmjerene na postignuće, čiji članovi vode brigu o razvoju, u upravljanje unose spomenute kvalitete i integriraju ih u kulturu. Zaposlenici koji nisu članovi obitelji, pripadaju takvoj kulturi te joj se prilagođavaju. (Kružić D., 2016., str. 73)

Resursi uvažnosti i dobroga glasa, pri čemu su obitelji predstavljene imenom, u javnosti obiteljsko poduzeće povezano je imenom i reputacijom obitelji, a reputacija posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja. (Kružić D., 2016., str. 73)

Osim korištenja resursa za postizanje uspjeha, ključno je održati kvalitetne obiteljske odnose. Međusobno poštovanje, prihvaćanje, uvažavanje i razumijevanje je ključno kako bi se održali obiteljski odnosi, a tako i uspjeh poslovanja. Nedostatak ključnih navedenih odlika može dovesti do negativnih obiteljskih odnosa, što ostavlja posljedice i na poslovanje.

## **1.2. Nasljeđivanje i odlučivanje u obiteljskim poduzećima**

Nasljednici osnivača poslovnog poduhvata imaju kontrolu nad vođenjem i razvojem poduzeća te posjeduju vlasništvo nad njim, dok članovi obitelji sudjeluju u radu, dijele odgovornost te imaju koristi od obiteljskog poslovanja. Član obitelji obuhvaća svaku osobu koja je u krvnom srodstvu s vlasnicima, bilo rođenjem ili brakom, ili osobom koja je povezana s vodećim osobama u tom poduzeću. (Kružić D., 2016., str. 70)

Djeca su često vrlo mlada uvedena u posao, najčešće pomažući u jednostavnijim poslovima, a kasnije uvedena u procese poslovanja, ako se planira nasljeđivanje. Prijelaz generacije je zapravo izazovan proces, koji nije uvijek uspješan.

Otprilike jedna trećina obiteljskih poduzeća je uspješno prenesena na sljedeću generaciju, neuspjeh prijenosa se događa iz više razloga. Jedan od ključnih razloga je da djeca (nasljednici) ne žele upravljati obiteljskim poslom, često nisu zainteresirana za poslovanje obiteljskog poduzeća, ili ne žele raditi u „sjeni roditelja“. Drugi razlog je suparništvo između braće i sestara oko pozicije u obiteljskom poduzeću, tko bi trebao naslijediti poduzeće, ili ako dijele vlasništvo, moguće suparništvo dovodi do sukoba, zbog čega poslovanje ispašta. (Lambing P.A., Kuehl C.R., 2006., str. 97)

Plan nasljeđa je proces koji koriste obiteljska poduzeća kako bi osigurala uspješan prijenos poslovanja sa jedne generacije na drugu. Plan bi se trebao provoditi tijekom dugog razdoblja uz osmišljenu strategiju. Plan opisuje kako će doći do nasljeđivanja, kako znati kada je nasljednik spreman preuzet vodstvo. Nedostatak planiranja je često razlog neuspješnog prijenosa poslovanja. (Lambing P.A., Kuehl C.R., 2006., str. 98)

Postoje dvije strategije uključivanja djece, odnosno nasljednika u poslovanje. Prvi, takozvani *low-entry* podrazumijeva da djeca započnu sa radom na početnoj poziciji,

kako bi mogli napredovati i bolje razumjeti sve aspekte poslovanja, čime stvaraju poslovne odnose sa zaposlenicima i dobavljačima, no nemaju vanjska iskustva na koja se mogu oslanjati, što može ograničiti sposobnosti razvijanja ideja. Drugi, takozvani *delayed-entry* podrazumijeva da djeca rade izvan obiteljskog poduzeća kako bi proširili svoja obzorja, te stečene sposobnosti, vještine i ideje iskoristiti u obiteljskom poduzeću pri pridruživanju. (Lambing P.A., Kuehl C.R., 2006., str. 99)

Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima predstavlja trenutak koji određuje budućnost poduzeća. Uspješan prijenos vlasništva i upravljanja sljedećoj generaciji zahtijeva planiranje prijenosa, komuniciranje te definiranje uloga i odgovornosti. Odluke vezane za prijenos poslovanja nisu jednostavne, zbog čega je potrebno znati kako donositi odluke.

Donošenje odluka u obiteljskim poduzećima može biti kompleksno zbog jedinstvene poslovne dinamike, odnosno zbog uključenosti obitelji u poslovanje. Razumjeti stajališta i uvažavanje mišljenja članova je idealno kako bi donesene odluke bile što bolje za poslovanje, ali i kako ne bi došlo do sukoba. Ne treba popustiti pod kritikama obitelji, već treba donijeti odluke koje će imati pozitivan utjecaj na poslovanje, zato je ponekad od potrebe da osoba koja odlučuje donese odluke sa kojima se neće svi članovi obitelji slagati. Potrebno je pronaći ravnotežu između potreba poslovanja te interesa obitelji i zadovoljstva obitelji.

U svojoj svakodnevici obiteljska poduzeća se suočavaju s mnogim odlukama koje imaju dalekosežne posljedice. Kvaliteta tih odluka ovisi o razmatranju ključnih pitanja koja se javljaju u planiranju nasljeđivanja, strategijskom planiranju unutar poslovnog okruženja te strategijskom planiranju unutar same obitelji. Poduzetnici ne žive samo u sadašnjosti; oni moraju biti sposobni prepoznati i predvidjeti budućnost, s obzirom na to da posljedice današnjih odluka postaju vidljive tek za nekoliko dana, tjedana, mjeseci ili godina. (Bulog I., 2016., str. 246)

Odlučivanje u obiteljskom poduzeću ima istu važnost kao i u drugim vrstama poduzeća. Međutim, u obiteljskom poduzeću većina zaposlenika u vlasničkoj strukturi motivirana je rastom vrijednosti poduzeća više nego ostvarivanjem naknada za obavljene poslove. Razlog za ovo leži u specifičnosti obiteljskog poduzeća koje

povezuje tri vrlo osjetljiva područja: obitelj, poslovanje i vlasništvo nad poduzećem ili njegovim dijelom. (Bulog I., 2016., str. 246)

“Većinu prava odlučivanja ima fizička osoba(e) koja je osnovala poduzeće, odnosno u posjedu fizičke osobe(a) koja je(su) stekla temeljni kapital poduzeća, odnosno u posjedu njihovih supružnika, roditelja, djeteta ili izravnih nasljednika djece.” (European Commission, n.d.)

### **1.3. Izazovi, prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća**

Obiteljska poduzeća se susreću sa nizom izazova, neki od kojih se pronalaze u svim obiteljskim poduzećima, dok su neka specifična za svako obiteljsko poduzeće.

Esencijalni izazovi sa kojima se susreću koji ih mogu držati za prošle strategije, umjesto da pronalaze nove prilike, jesu (Timmons J.A. i Spinelli S., 2003., str. 568):

- 1) obitelji pretpostavljaju da će njihov prošli uspjeh osigurati njihov budući uspjeh,
- 2) članovi obitelji svojem poslovanju pripisuju "nasljednu vrijednost", ali ta se vrijednost ne pretvara u tržišnu vrijednost ili prednost,
- 3) obitelji žele "nasljednu propusnicu" na tržištu - "Imamo 50 godina i zaslužujemo još 50 godina otkad smo tako dobri građani.",
- 4) lideri pokušavaju uravnotežiti profil rizika svojih dioničara s rizikom i investicijskim zahtjevima tržišta,
- 5) starije i buduće generacije imaju različite profile rizika i ciljeve za to kako bi poslovanje trebalo rasti u budućnosti,
- 6) obitelji teško prepuštaju obveze i sposobnosti starije generacije, generaciji nasljednika,
- 7) obitelji grade svoja poduzeća prve generacije na izravnim poduzetničkim procesima kako bi zadržali intuiciju osnivača, ali ne uspostavljaju više novih izravnih poduzetničkih procesa kako bi zadržali poduzetnički doprinos,
- 8) obitelji neće koristiti mnoge financijske strategije koje poduzetnici koriste za razvoj poslovanja, npr. dug, dionički kapital, strateška savezništva i partnerstva,

- 9) obitelji ne "odbacuju" neproduktivnu imovinu i loše poslovanje kako bi preraspodijelili resurse na produktivnija mjesta,
- 10) članovi obitelji sljedeće generacije osjećaju pravo na poduzeće, umjesto da traže poduzetničke prilike sljedeće generacije,
- 11) viši rukovoditelji komuniciraju s sljedećom generacijom da je poslovno planiranje i poduzetnička analiza gubitak vremena,
- 12) članovi obitelji dobivaju posao za vođenje njihovog naslijeđa i to se smatra poduzetništvom u obitelji.

Obiteljska poduzeća se suočavaju s izazovima koji ih razlikuju od drugih vrsta poduzeća, posebno kada je u pitanju prijenos poslovanja s jedne generacije na drugu. Prošli uspjeh ne znači da će dovesti do uspjeha u budućnosti, a takvo razmišljanje bez ulaganja napora u poslovanje neće dovesti do uspjeha. Iako članovi pridaju veliko značenje tradiciji i povijesti tvrtke ta se vrijednost rijetko kada može pretvoriti u tržišnu vrijednost. Tržište pridaje vrijednost poduzećima ovisno o njihovom načinu poslovanja i prilagođavanju, neovisno o nasljeđu. Starije generacije često teško prepuštaju kontrolu, čime ograničavaju mlađe generacije i njihove ideje, što često dovodi do sukoba i ometanja procesa prijenosa poslovanja. Kada se obiteljski posao dobiva na temelju nasljedstva, umjesto sposobnosti i vještina, poslovanje može stagnirati i naposljetku propasti.

Obiteljska poduzeća imaju svoje prednosti i ograničenja, a njihovo razumijevanje i saznanje da postoje, može se iskoristiti kao snaga poduzeća, što omogućava da se donose bolje odluke i strategije vezane uz poslovanje obiteljskih poduzeća. Poznavanje snaga i slabosti poslovanja, omogućava iskorištavanje snaga, kao što su stabilni obiteljski odnosi ili vizija dugoročnosti, dok se slabosti, poput sukoba među članovima ili nedostatak profesionalnijeg upravljanja mogu adresirati i riješiti na vrijeme. Što doprinosi stabilnosti poslovanja kroz generacije, olakšava se proces nasljeđivanja i osigurava da poduzeće ostane konkurentno i agilno promjenama na tržištu.

Neke od prednosti obiteljskih poduzeća jesu obiteljska povezanost, želja da se sačuva stečeno, spremnost obitelji na odricanje za prosperitet poduzeća, iskazivanje brige za pojedince na radnom mjestu, usmjerenost na dugoročnost poduzeća, naglašavanje

kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o kupcima i vrijednostima. (Kružić D., 2016., str. 89-90)

Neka od ograničenja obiteljskih poduzeća jesu moguća neprofesionalnost zato što su članovi obitelji ujedno i izvršitelji posla, menadžeri i vlasnici, mogućnost nedostatka stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja, zbog povezanosti u krvnom srodstvu, miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, poteškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova, pojava nepotizma, nesuglasice članova zbog različitih želja i očekivanja, visoki rizici s kojima se suočavaju svi članovi, kao što su bankrot, ostajanje bez financijskih sredstva ili zaposlenja uzrok su stresa u svakodnevici. (Kružić D., 2016., str. 91)

## **2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U ITALIJI I NJEMAČKOJ**

U sljedećem poglavlju predstaviti će se pregled obiteljskog poduzetništva u svijetu i Europi te definirati obiteljsko poduzetništvo u Italiji i Njemačkoj pomoću istraživanja, teorija, statističkih podataka, sa uključenjem tema o organizacijama za obiteljsko poduzetništvo, načinima financiranja, utjecaj kulture, nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima te primjer obiteljskog poduzeća za odabrane zemlje.

### **2.1. Pregled obiteljskog poduzetništva u svijetu i Europi**

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja komponentu globalnog gospodarstva i poduzetništva, sa značajnim utjecajem na gospodarski rast, zapošljavanje, inovacije i lokalnu zajednicu. Posebno u Europi obiteljska poduzeća čine većinu privatnih poduzeća, pomažući lokalnom i regionalnom gospodarstvu.

Obiteljska poduzeća su sveprisutna u svijetu. Imaju dominantnu poziciju u ekonomiji Japana i Dalekog Istoka, najčešći su oblik poduzetništva zastupljen u Aziji, dok su u Latinskoj Americi temeljni model privatnog vlasništva u brojnim industrijama. (Buble M. i Kružić D., 2006., str. 132)

Istraživanje o obiteljskim poduzećima u SAD-u od strane Raymond Family Business Institute došli su do zaključaka da obiteljska poduzeća čine 64% američkog BDP-a, predstavljaju 89% svih poduzeća, u indexu vodećih kompanija u vodećim industrijama njih 34% su američka obiteljska poduzeća, zapošljavaju 62% radne snage te su većina osnivani neposredno nakon rata od kojih 70% su kontrolirani još uvijek od osnivača ili druge generacije. (Buble M.i Kružić D., 2006., str. 132)

500 najvećih obiteljskih poduzeća raste gotovo dvostruko većom stopom od naprednih gospodarstva. Zajedno ostvaruju prihod od 8,02 trilijuna američkih dolara i zapošljavaju 24,5 milijuna ljudi širom svijeta. Gotovo polovica poduzeća u Indeksu obiteljskih poduzeća 2023. su Europska, Sjeverna Amerika broji 30% obiteljskih poduzeća, dok Azija i Pacifik imaju 16% obiteljskih poduzeća u Indeksu, gdje je broj obiteljskih poduzeća u stalnom porastu. Najveću prisutnost imaju u potrošačkom sektoru sa 37,4%, no napredna proizvodnja i mobilnost se povećavaju i približavaju



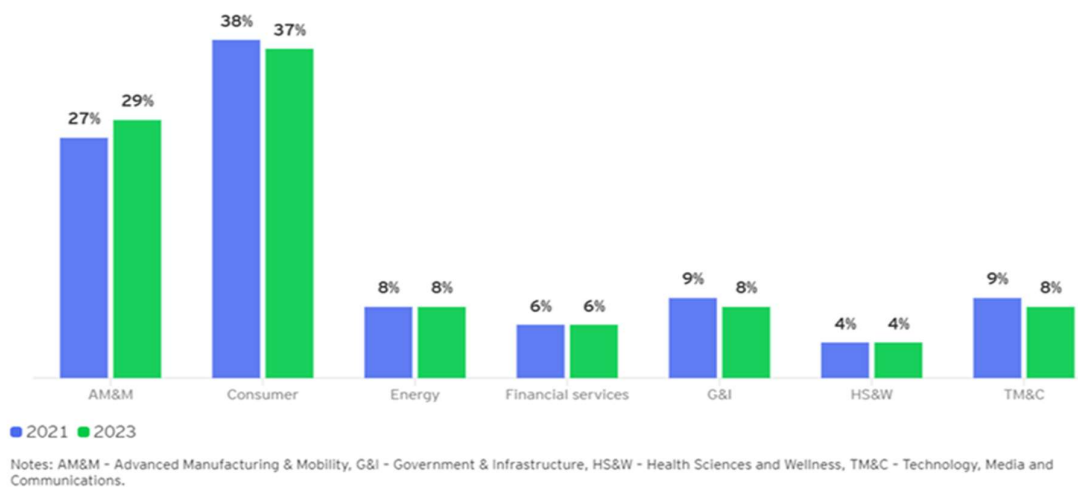
potrošačkom sektoru sa 28%. Člana u upravi mlađeg od 40 godina imaju 19% poduzeća, 23% mjesta u upravi imaju žene. Obiteljskih poduzeća starijih od 50 godina ima 76%, a starijih od 100 godina ima čak 30,8%. (EY Global, 2023.)

“Obiteljska poduzeća čine više od 60% svih poduzeća u Europi. Oni se kreću od samostalnih poduzetnika do velikih međunarodnih poduzeća. Velika ili mala, uvrštena ili neuvrštena, obiteljska poduzeća igraju značajnu ulogu u gospodarstvu Europske Unije. Europska komisija prepoznaje tu ulogu i promiče stvaranje povoljnog okruženja u kojem obiteljska poduzeća mogu rasti i razvijati se.” (European Commission, n.d.)

European Family Businesses je organizacija osnovana 1999. godine koja je EU federacija nacionalnih udruženja dugoročnih obiteljskih poduzeća, uključujući mala, srednja i velika poduzeća. (EFB, n.d.)

Prema EFB-u obiteljska poduzeća imaju ključnu ulogu za gospodarstvo zato što čine od 40% do 50% zapošljavanja, odgovorno reinvestiraju dobit dajući prednost financiranju iz vlastitih sredstava umjesto zaduživanjem, važni su im interesi dionika, uključujući zaposlenike, kupce, dioničare i lokalnu zajednicu, prenose obiteljske vrijednosti uz visok stupanj društvene odgovornosti, brinu o lokalnoj zajednici, predstavljaju inkubator poduzetničke kulture, tako što njeguju sljedeću generaciju europskih poduzetnika te su upravitelji društvenog i ekonomskog kapitala s jedne generacije na drugu. (EFB, n.d.)

Slika 1. Usporedba obiteljskih poduzeća prema djelatnostima u 2021. i 2023. godini u svijetu, izraženo u postotku



Izvor: EY Global, 2023.

Slika 1. prikazuje grafikon usporedbe obiteljskih poduzeća prema sektorima. Može se vidjeti kako je prikazano da razlike u 2021. i 2023. nisu značajno velike. U 2021. godini prevladavaju djelatnosti u potrošačkoj industriji (38%) i naprednoj proizvodnji i mobilnosti (37%), kao i za 2023. godinu, gdje potrošačka industrija iznosi 37%, a napredna proizvodnja i mobilnost 29% dok je najmanja vrijednost od prikazanih, prisutnost obiteljskih poduzeća u zdravstvenim znanostima i wellnesu za obje godine od 4%.

## 2.2. Obiteljsko poduzetništvo u Italiji

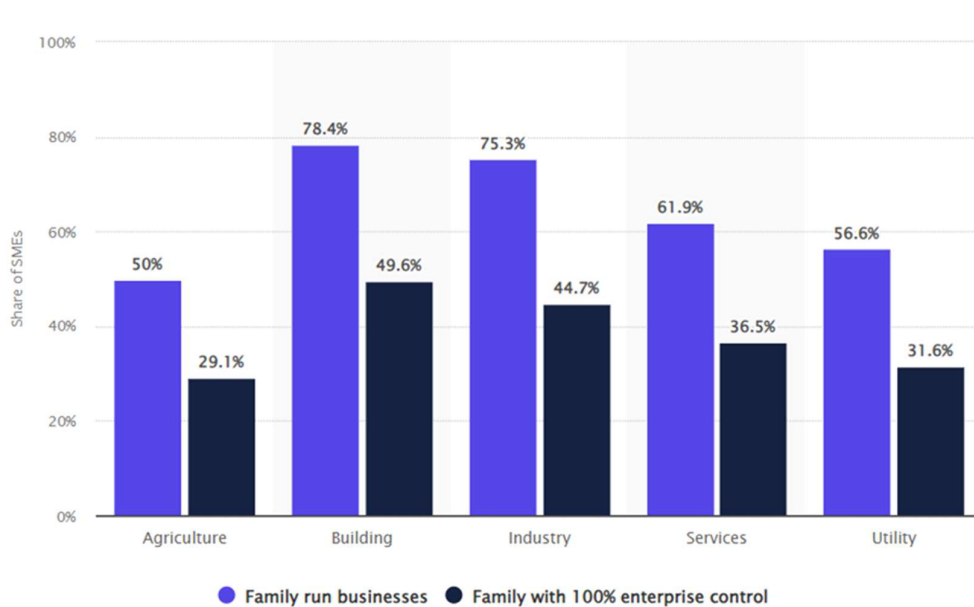
Italija je poznata po svojoj povijesti, kulturi i tradiciji, u kojem ulogu igra i obiteljsko poduzetništvo, ne samo ključno za gospodarstvo, već i za održavanje kulture, tradicija i vrijednosti. Razumijevanje talijanskog obiteljskog poduzetništva pruža uvid u gospodarstvo, kao i u vrijednosti i tradicije koje ih pokreću.

Talijanska obiteljska poduzeća zastupljena su u različitim sektorima, neki od kojih jesu:

- 1) modna industrija, prepoznati luksuzni brendovi i modne kuće kao što su Gucci i Prada,
- 2) prehrambena industrija, odnosno proizvodnji hrane i pića, kao što su vino, tjestenina, maslinovo ulje i sirevi, primjer obiteljskog poduzeća je Barilla,
- 3) automobilska industrija, kao što su kompanije Fiat i Ferrari,
- 4) zanatske djelatnosti, odnosno obrti, Italija je poznata po svojim obiteljskim radionicama koje se bave proizvodnjom kožnih proizvoda, proizvoda od keramike i stakla, kao što je obiteljsko poduzeće Venini koja proizvodi proizvode od Murano stakla,
- 5) vinogradarstvo, neka od poznatih talijanskih vina dolaze iz obiteljskih vinarija koje se prenose generacijama, tako je primjer vinarija Marchesi Antinori,
- 6) maslinarstvo, često za proizvodnju visokokvalitetnog maslinovog ulja su zaslužna obiteljske poduzeća ili obrti koje se bave istim, kao što je Frantoio Muraglia,
- 7) proizvodnja namještaja, poznato obiteljsko poduzeće Poltrona Frau, poznata po luksuznoj kožnoj galanteriji i vrhunskom namještaju.

Obiteljska poduzeća u Italiji važna su za lokalno gospodarstvo i njegov razvitak, poduzeća su odraz kvalitete i tradicije, te održavanja kulturnog naslijeđa i prenošenja istog. Putem ponude svojih proizvoda i usluga, održavaju tradiciju raznih zanata, tehnika i iskustava, stečenih kroz povijest, dok u isto vrijeme doprinose gospodarstvu.

Slika 2. Udio obiteljskih malih i srednjih poduzeća (MSP) u Italiji u 2018. godini, prema vrsti i sektoru



Izvor: Statista, 2018.

Slika 2. prikazuje grafikon sa udjelom obiteljskih malih i srednjih poduzeća u Italiji u 2018. godini prema vrsti uprave i sektoru. Na prvom mjestu su građevinska poduzeća imala najveći udio malih i srednjih poduzeća u 2018. godini s obiteljskim upravljanjem od 78,4% , od čega je 49,6% bilo pod potpunom obiteljskom kontrolom. Na drugome mjestu je industrija sa obiteljskim upravljanjem od 75,3%, od čega je 44,7% bilo pod potpunom obiteljskom kontrolom. Na zadnjem mjestu nalazi se poljoprivreda sa 50% obiteljskog upravljanja, od čega je 29,1% bila pod potpunom obiteljskom kontrolom.

Obiteljska poduzeća u Italiji čine 85% svih poduzeća Italije, odgovorni su za 16% BDP-a države te tvore 260 milijarda ukupnog prometa. Vrijednosti neto profitabilnosti obiteljskih poduzeća je nadmašila vrijednosti iz 2019. godine, gdje je ROE iznosio 13%, dok je 2021. godine iznosio 13,6%. (AIDAF, AUB Observatory, 2023.)

Talijanska obiteljska poduzeća zapošljavaju 74,2% ukupnog broja zaposlenih, dok ostalih 25,8% čine poduzeća u neobiteljskom vlasništvu. Pokrajine Milano i Rim čine najveći broj obiteljskih poduzeća, pokrajina Milano posjeduje 2696 obiteljskih poduzeća, a pokrajina Rim posjeduje 896 obiteljskih poduzeća prema podacima iz

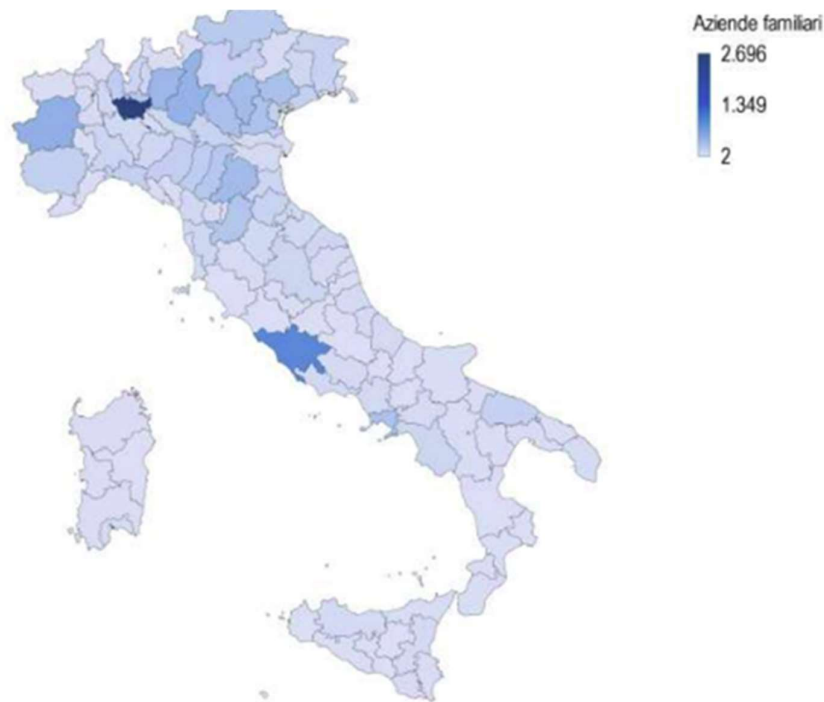
2021. godine. Prema veličini obiteljskih poduzeća, 57,3% su mala i srednja poduzeća, s prihodima od 20 do 50 milijuna eura, a 42,7% su velika poduzeća, s prihodima većim od 50 milijuna eura. (Prof. Baldi F. i Dott. Mancini V. 2023.)

To su poduzeća koja pokazuju svoju uspješnost i sposobnost u prilagođavanju promjenjivim tržišnim uvjeta, ekonomskim neprilikama, kao što je ekonomska kriza te prilagodba na vanjske utjecaje. Njihova sposobnost prilagođavanja često proizlazi iz diverzifikacije izvora financiranja, što može uključivati različite izvore kapitala, kao što su bankovni krediti, privatni investitori, izdavanje dionica ili obveznica, ali isto tako obuhvaća i interne izvore financiranja kao što je reinvestiranje dobiti.

U 2021. godini obiteljska poduzeća su obilježila povratak prihoda za više od 20%, bolje od neobiteljskih poduzeća, nakon pada tijekom kriznog razdoblja, odnosno pandemije COVID-19. Marche, Lombardija i Ligurija su jedne među regijama s većom stopom rasta prihoda, dok po sektorima najveći rast su ostvarili sektori metalnih proizvoda, guma i plastike te kemije i namještaja, dok sektori s nižom stopom rasta podrazumijevaju modu, farmaciju i mehaniku. (AIDAF, AUB Observatory, 2023.)

Južne regije, Kalabrija, Kampanija i Sicilija imaju rezultate koji pokazuju vještinu obiteljskih poduzeća da razviju dinamične poslovne modele. Sektori elektronike, prijevoznih sredstava, mode i namještaja dokazuju najviše stope u aspektu neto profitabilnosti. (AIDAF, AUB Observatory, 2023.)

Slika 3. Distribucija obiteljskih poduzeća na razini pokrajina u Italija s prihodima većim od 20 milijuna u 2023. godini



Izvor: Rome Business School, 2023.

Slika 3. prikazuje raspodjelu obiteljskih poduzeća u Italiji po pokrajinama, može se vidjeti da ja više obiteljskih poduzeća zastupljeno na sjeveru Italije, posebice u Torinu, Bresci, Bergamu, Bologni, Vicenzi, Veroni i Trevisu. Sa druge strane na jugu i otocima, samo pokrajina Napulj s 294 obiteljskih poduzeća bilježi slične rezultate kao i veće pokrajine na sjeveru Italije.

Jedna od karakteristika talijanskih obiteljskih poduzeća je njihova dugotrajnost, od prvih 100 najstarijih poduzeća na svijetu, čak 13 ih je talijanskih, neki od kojih su Fonderie Pontificie Marinelli, ljevaonica zvona, specijalizirana za izradu zvona, osnovana 1000. godine te trenutno vođena 26. generacijom; vinarija Barone Ricasoli, osnovana 1141. godine te trenutno pod vodstvom 32. generacije; Barovier & Toso, bavi se izradom stakla, posebno muranskog stakla, osnovana 1295. godine, te pod vodstvom članova više generacija; Torrini, specijalizirana za ručnu izradu nakita, osnovana 1369. godine te trenutno pod vodstvom 26. generacije; vinska kuća

Marchesi Antinori, osnovana 1385. godine te pod vodstvom 26. generacije. (AIDAF, AUB Observatory, 2023.)

### *2.2.1. Udruženje obiteljskih poduzeća u Italiji*

AIDAF (*Associazione Italiana delle Aziende Familiari, Talijansko udruženje obiteljskih poduzeća*), osnovan je 1997. godine od strane Alberto Falck zajedno sa grupom poduzetnika inspiriranih istim vrijednostima. AIDAF je prepoznata kao referentna točka u Italiji za obiteljska poduzeća; okuplja oko 270 poduzeća, koje zajedno predstavljaju približno 16% talijanskog BDP-a. (AIDAF, n.d.)

Talijansko udruženje obiteljskih poduzeća pruža obuku članovima obitelji, bilo da su uključeni ili ne u operativno poslovanje poduzeća, čime se menadžerima koji nisu članovi obitelji približava problematika obiteljskog poslovanja. (AIDAF, n.d.)

Udruženje uspostavlja institucionalne projekte, usmjerene prema nacionalnim i europskim politikama, projekti imaju za cilj održavanje i formiranje pravnog i regulatornog okvira koji podržava obiteljska poduzeća, njihov razvoj i kontinuitet kroz generacije. (AIDAF, n.d.)

Udruženje podržava i uspostavlja razmjenu iskustva, potičući mrežu kontakta između udruženja obiteljskih poduzeća, stvaraju okruženje pogodno razmjeni ideja, iskustva i znanja. (AIDAF, n.d.)

### *2.2.2. Financiranje obiteljskih poduzeća u Italiji*

Obiteljska se poduzeća u Italiji financiraju iz različitih izvora i različitim metodama. Najčešći tip financiranja internim financiranjem je putem reinvestiranja dobiti i osobnim sredstvima obitelji, posebice u ranijim fazama poslovanja. Tip vanjskog financiranja koji je dosta prisutan je zaduživanjem kod banaka, odnosno bankarskim kreditima, kao što su krediti za mala i srednja poduzeća koja su dostupna i za obiteljska poduzeća.

Obiteljska poduzeća u Italiji imaju iskustva financiranja sa HNWI (High net worth individual, *pojedinač visoke neto vrijednosti*), tri petine obiteljskih poduzeća su ostvarila ovakva ulaganja, što je za svih bilo pozitivno iskustvo. HNWI iz Italije navode da ih interesira više ulaganje u obiteljska poduzeća zbog “osobnog dodira” obiteljskih poduzeća, sličnog razumijevanja rizika, zato što su atraktivno ulaganje te jer su stabilne i imaju vlastiti način upravljanja kapitalom, ulaganjima i profitom. (KPMG, 2014.)

### *2.2.3. Utjecaj kulture na obiteljsko poduzetništvo u Italiji*

Talijanska kultura ima jedinstvene norme, vrijednosti i običaje koji utječu na poslovanje obiteljskih poduzeća i koji modeliraju način na koji se posluje, na odnose unutar poduzeća, ali i sa vanjskim suradnicima te način konfrontiranja sa izazovima i prilikama. Same vrijednosti kulture utječu na vrijednosti poduzeća, a nacionalna i obiteljska kultura su temelji kulture poduzeća.

Glavne komponente talijanske nacionalne kulture koje utječu na poslovanje, jesu dinamika obitelji, stavovi i vrijednosti. Istraživanja su isto tako istaknula tradiciju, običaje, odijevanje i hranu kao kulturne utjecaje. Glavne značajke koje utječu na poslovanje jesu obiteljska orijentacija, korištenje neverbalne komunikacije, ovisnost reputacije o izgledu i vizualnosti, razlike između sjeverne i južne Italije te izgradnja dugoročnih odnosa baziranih na povjerenju. (Grigoreva A., 2017.)

### *2.2.4. Nasljeđivanje u talijanskim obiteljskim poduzećima*

Nasljeđivanje u obiteljskom poduzeću nije samo događaj, već proces. Nasljeđivanje nije samo predaja vlasništva, titule ili vodstva, već je proces koji zahtijeva vrijeme, i koji započinje još i prije nego što nasljednici ulaze u poslovanje. Na uspješnost procesa nasljeđivanja utjecati će stanje poslovanja, kvaliteta odnosa, obiteljska dinamika i ostali povezani čimbenici.

Postoje različiti kulturni modeli poslovanja obiteljskih poduzeća u Italiji, koji se odražavaju na radnje koje se poduzimaju u procesu međugeneracijske tranzicije. U nekim slučajevima, postoji izrazito povlačenje prema simboličkom redoslijedu,



odnosno tradicionalnim vrijednostima, pravilima i simbolima. Naslijeđe i mreža odnosa unutar obitelji preuzimaju vodeću ulogu, dok je postupna izgradnja nasljednika u smislu liderstva i vještina manje zastupljena. U drugim slučajevima, postoji značajna zastupljenost poslovnog konteksta i odnosa izvan obiteljskog kruga, odnosno fokusiraju se na poslovne aspekte i odnose izvan kruga obitelji, koji izaziva zabrinutost zbog udaljavanja od obiteljskih vrijednosti. (Ruggieri R., Pozzi M., Ripamonti S., 2014.)

Generacijska promjena je prijelaz cijele obiteljske generacije, a ne jednostavna rotacija. Generacijska promjena u obiteljskom poslovanju označava rješavanje suživota između različitih generacija unutar obitelji, koristeći razne alate i sredstva kao što su edukacije i savjetovanja kako bi se olakšao prijelaz generacija, umjesto ograničavanje na promjenu koja podrazumijeva isključivo nasljeđivanje, bez alata i sredstava. (Ruggieri R., Pozzi M., Ripamonti S., 2014.)

#### *2.2.5. Primjer obiteljskog poduzeća u Italiji - illy caffe*

illy caffe je talijansko obiteljsko poduzeće osnovano u Trstu, 1933. godine od strane Francesco Illy, danas je poduzeće pod vodstvom treće generacije obitelji. U asortimanu poduzeća nalazi se kava u zrnju, mljevena kava, kapsule za espresso aparate, espresso aparati i razni dodaci za kavu. Njihove ključne inovacije jesu Illetta, espresso aparat koji je postavio standarde za pripremu espressa te metodu pakiranja kave pod pritiskom, što omogućava da kava ostane dulje svježija i sačuva aromu. Poduzeće osim proizvodnje kave, ima i mrežu vlastitih kafića, poznatih kao "Espressamente illy". Krajem 1940-ih, sin osnivača Ernesto, koji je diplomirao kemiju, dao je poticaj znanstvenim i tehnološkim istraživanjima, stvarajući prvi kemijski laboratorij u poduzeću. (illyCaffe, n.d.)

illy caffe podružnice i franšize mogu se pronaći u raznim zemljama i na raznim kontinentima, kao što su Italija, Francuska, Španjolska, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo, Austrija, SAD, Kanada, Japan, Kina, Južna Koreja, Singapur, Tajland, Ujedinjeni Arapski Emirati, Saudijska Arabija, Australija i Brazil. (illyCaffe, n.d.)

Na početku je illycaffe bila malo poduzeće koje se usredotočilo na lokalno tržište i lokalnu zajednicu, dok su rast i širenje dolazili postepeno, kroz razvoj inovacija poput

Illy, prve automatske mašine za espresso, osnivač Francesco Illy je postavio temelje za daljnji i dugoročan uspjeh poduzeća. Danas je poduzeće prepoznato u cijelom svijetu, svojom upornošću i radom od malog lokalnog poduzeća postali su jedan od lidera u industriji kave, a pritom su ostali odani svojim vrijednostima, običajima i ciljevima.

Misija poduzeća illycaffè je oduševiti sve na svijetu najboljom kavom koju priroda može pružiti, poboljšanom najboljim tehnologijama i održivim praksama te ljepotom umjetnosti. (illyCaffè, n.d.)

Vizija illycaffè je da želi biti referentna točka kulture i izvrsnosti kave diljem svijeta. Inovativno poduzeće koje nudi najbolje proizvode i mjesta potrošnje te zahvaljujući tome napreduje i postaje lider u high-end sektoru. (illyCaffè, n.d.)

Vrijednosti poduzeća jesu etika, dugoročno stvaranje vrijednosti kroz održivost, transparentnost i osobni razvoj te izvrsnost, ljubav prema ljepoti i dobroti. (illyCaffè, n.d.)

illycaffè poznata je u cijelom svijetu i istaknuta po visokoj kvaliteti i okusu kave, mješavina je devet vrsta Arabica zrna iz različitih dijelova svijeta te se može pronaći u domovima, uredima, hotelima, restoranima i naravno kafićima. Promoviraju kulturu kave kroz obrazovne programe, suradnju s umjetnicima i dizajnerima te vlastitu međunarodnu mrežu kafića. (illyCaffè, n.d.)

Kako bi se zadržala uspješnost poduzeća, zaposlili su vanjskog menadžera, odnosno osobu koja nije član obitelji, što znači da nema člana obitelji koji bi mogao utabati put za posao. Ovim aktom poslovanje se dovelo do više razine zahvaljujući novim vještinama i iskustvom. illycaffè je jedna od prvih talijanskih obiteljskih poduzeća koja je uvela Obiteljski pakt, nelegalno obvezujući dokument koji definira unutarnje uloge, odnose i strukturu obiteljskog poduzeća, protokole za rješavanje sporova i odlučivanje, naknade, zaposlenje, promjene u obitelji i nasljeđivanju te planove za poslovanje i obiteljsko bogatstvo. (Esposito E., i Mirone F., 2019.)

Prvi prijenos poslovanja, dogodio se 1947. godine ulaskom Ernesta Illy, sina od osnivača Francesca u poslovanje, 1956. godine postaje suvlasnik i upravitelj društva do preuzimanja dužnosti predsjednika društva (1963.-2005.). Drugi prijenos poslovanja započinje ulaskom Andrea Illy, Ernestova sina, u poslovanje. Zapčinje drastičan proces ocjenjivanja menadžmenta i otklanjanja prepreka rastu zbog povećanog uplitanja obitelji u upravljanje poslom što je ograničavalo prostranost i slobodu odlučivanja menadžmenta. Treći prijenos poslovanja započinje 2016. godine kada na vlast nastupaju braća Riccardo i Francesco Illy, Andreini sinovi. (Esposito E., i Mirone F., 2019.)

U intervjuu za CNBC Andrea Illy i njegova kćer Daria, zadužena za strategije poslovanja obiteljskog poduzeća, navode da postoje stroga pravila o poslovanju članova obitelji u poduzeću, samo jedan član obitelji može poslovati unutar jednog odjela ili podružnice, te ne mogu biti pod izravnom odgovornošću drugog člana obitelji. Suradnja među članovima je ključna te se zbog toga svakog mjeseca okupljaju kako bi razgovarali o poslu. Smatraju da je ključno kod odlučivanja da se svi slože sa propozicijom, jednoglasna suglasnost je cilj. (CNBC, 2017.)

Illy Caffe je primjer obiteljskog poduzeća koji je dosegnuo velika postignuća svojim sposobnostima i željom, poduzeće usmjereno k inovacijama, a u isto vrijeme očuvanju svojih vrijednosti. Dobar je primjer kako obiteljska poduzeća mogu uravnotežiti poslovnu i obiteljsku sferu i uspješno poslovati. Isto je tako dobar primjer kako spriječiti moguće sukobe članova obitelji, tako da nitko od članova nije direktno nadređen drugom članu i da nema veći broj članova obitelji u jednom odjelu. Zaposliti vanjskog menadžera znači zaposliti i vanjsko iskustvo i drugačije sposobnosti i vještine sa drugačijim pogledima koje članovi ne posjeduju, čime se i rješava pitanje prekomjernog uplitanja obitelji u dijelove koji nisu od njihove odgovornosti.

### **2.3. Obiteljsko poduzetništvo u Njemačkoj**

Njemačka je poznata po industrijskoj bazi i ekonomskom uspjehu, u tom kontekstu obiteljsko poduzetništvo je ključno. Obiteljska poduzeća čine značajan dio njemačkog

gospodarstva, posebice takozvani Mittelstand, mala i srednja poduzeća koja su posebno značajna za razvoj gospodarstva i pretežito pod vodstvom obitelji.

U Njemačkoj obiteljsko poduzetništvo je vrlo značajno i utjecajno na gospodarstvo, ova vrsta poduzetništva je zastupljena u raznim sektorima, neki od kojih jesu:

- 1) inženjering i metalna industrija, odnosno proizvodnja industrijske opreme, alata i strojeva, kao što je poduzeće Trumpf GmbH,
- 2) automobilska industrija, obiteljska poduzeća koja proizvode dijelove za automobile, kao što je BMW Grupa,
- 3) prehrambena industrija, odnosno proizvodnja hrane i pića, uključivši pekare, mljekare i pivovare, kao što je poznati Dr. Oetker,
- 4) maloprodaja, pod vodstvom obitelji često su supermarketi, specijalizirane prodavaonice i lanci trgovina, kao maloprodajni lanac ALDI,
- 5) građevinska poduzeća, obiteljska poduzeća koja se bave gradnjom stambenih, komercijalnih i industrijskih objekata, ali i pružanjem drugih građevinskih usluga, na primjer obiteljsko poduzeće Goldbeck GmbH pruža usluge za sve faze od planiranja, izgradnje do održavanja.

Obiteljska poduzeća u Njemačkoj obilježena su visokom razinom stručnosti i dugim tradicijama, koje im daju konkurentске prednosti na tržištu. Ključne su za tržište radne snage, odnosno zapošljavanje i razvitak sredina iz kojih potječu.

Upravljanje je više komplementarno te zbog toga obitelji u njemačkim obiteljskim poduzećima traže utjecaj ili preko članova obitelji u nadzornom odboru ili u upravnom odboru. (Rau S. B., 2000.)

Razlika između njemačkih obiteljskih i neobiteljskih poduzeća stoji u veličini, mjerila se ona kao vrijednost prometa ili broja zaposlenih. Rezultati pokazuju da ima poviše obiteljskih poduzeća od neobiteljskih u Njemačkoj te da su obiteljska poduzeća uobičajeno manja od neobiteljskih, osim izuzetaka. Pretpostavlja se da su rezultati takvi zbog toga što je rastućim poduzećima potreban kapital te zbog toga prodaju dionice osobama koje nisu članovi obitelji, čime mijenjaju status iz obiteljske u neobiteljske poduzeća. Ovom pretpostavkom moglo bi se zaključiti da su obiteljske

poduzeća mlađe, a neobiteljske poduzeća starije, no to nije slučaj u Njemačkoj gdje su obiteljska poduzeća starija. (Rau S. B., 2000.)

U Njemačkoj postoji izreka “Jedan obiteljski posao, tri generacije”. Ima slučajeve kada obitelj osnuje poduzeće, no nakon kratkog vremena odluče prodati poduzeće i počne se baviti novim poslom, zbog čega se sada izreka može promijeniti u “Jedna generacija, tri poduzeća”. (Rau S. B., 2000.)

Obiteljska poduzeća su ključna za njemačko gospodarstvo, zato što 500 najvećih obiteljskih poduzeća doprinosi sa 43% BDP-a. Doprinos obiteljskih poduzeća zapošljavanju na domaćem tržištu čini približno 5,4 milijuna zaposlenih osoba. Ukupna zaposlenost Njemačke 2018. godine iznosila je 41,7 milijuna, što ukazuje da su obiteljska poduzeća doprinijela do otprilike 13% radnih mjesta. (Family Capital, 2019.)

Istraživanje IFO Instituta, ekonomskog instituta ključnog za ekonomska istraživanja i analize u području ekonomskih trendova i politika na području Njemačke i Europe, pokazalo je kako 50% poduzeća, posebno veća poduzeća sa više od 250 zaposlenika planira transfer generacija u sljedećih 3 godine. Drugo istraživanje pokazalo je kako su vlasnici obiteljskih poduzeća sve stariji i sve je manje obiteljskih poduzeća koje uspijevaju dovršiti obiteljsko nasljeđivanje. Skoro polovica obiteljskih poduzeća u Njemačkoj je u drugoj ili trećoj generacijskoj razmjeni, 5% obiteljskih poduzeća osnovano je prije 1900., a 10% datira u prvu polovicu 20. stoljeća. (IFO Institute, 2024.)

Iz IFO Instituta predviđaju da će situacija nasljeđivanja poslovanja u njemačkim obiteljskim poduzećima otežati u sljedećih nekoliko godina, zbog demografske slike. Obzirom da su većina poduzeća u Njemačkoj obiteljska, mnogobrojna se suočavaju sa problemom poslovnog nasljeđivanja. (Garnitz J., Von Maltzan A., Muller J., 2023.)

Njemačka obiteljska poduzeća doprinose gospodarstvu sa svojim karakteristikama i vrijednostima orijentirane na dugovječnost. Obiteljska poduzeća su dominantna vrsta poslovnih subjekata u Njemačkoj, osiguravaju stabilna radna mjesta te često doprinose ulaganjem u lokalnu kulturu, obrazovanje, infrastrukturu, zbog čega su neizostavni za gospodarstvo, a ponajviše za lokalnu zajednicu.

Istraživanje “2022 Family Business Benchmark” (Referentna vrijednost obiteljskog poslovanja za 2022.) provedeno kao uvid u obiteljska poduzeća u jedanaest metropolitanskih regija Njemačke pokazalo je sljedeće zaključke (KPMG, 2022.):

- 1) poslovanja u obiteljskom vlasništvu imaju kao cilj dugovječnost, neovisnost i sigurnost, imaju više udjele gotovine od neobiteljskih poduzeća, visoke omjere kapitala i sami su vlasnici velikog dijela dugotrajne imovine te su spremniji na ulaganje više nego neobiteljska poduzeća,
- 2) mjereno kapitalom, obiteljska poduzeća ostvaruju veći promet i prosječno su profitabilniji od neobiteljskih poduzeća,
- 3) od istraživanih obiteljskih poduzeća, u 74% slučajeva udjeli su koncentrirani na samo jednog dioničara ili obitelj dioničara te 78% obiteljskih poduzeća vodi najmanje jedan obiteljski dioničar,
- 4) žene su češće na vodećim položajima u obiteljskim poduzećima, u 8,7% slučajeva, dok je to u neobiteljskim poduzećima 7,7%, no neobiteljska poduzeća prednjače sa većim udjelom mješovitog upravljanja, sa otprilike 28%, dok obiteljska poduzeća 20%,
- 5) gradska područja imaju visoki udio obiteljskih poduzeća, otprilike 90%, koja pružaju 80% radnih mjesta.

Njemačka obiteljska poduzeća su jedna od najinovativnijih, ulažući značajan dio sredstava u istraživanje i razvoj. Njihova perspektiva dugovječnosti omogućuje veću stabilnost i otpornost na negativne utjecaje. Usprkos izazovima sa kojima se susreću, kao što je proces nasljeđivanja, ekonomske krize, konkurenti, ostaju agilni u poslovanju, pred izazovima i posljedicama, što im osigurava uspješno poslovanje.

### *2.3.1. Udruženje obiteljskih poduzeća u Njemačkoj*

Die Familientreher (“Čuvari obitelji”) je udruga obiteljskih vlasnika osnovana 1949. kako bi bila “glas” obiteljskih poduzetnika u Njemačkoj. Zastupaju interese 180.000 obiteljskih poduzeća iz različitih djelatnosti i različitih veličina. Zalažu se za regulatornu politiku tržišnog gospodarstva, poštenu konkurenciju i poduzetničku slobodu. Spajaju odgovornost za budućnost i međugeneracijsku tradiciju, neovisno je li u pitanju obrt ili kompanija. (Die Familientreher, n.d.)

Posvećeni su područjima socijalnog tržišnog gospodarstva, regulatorne politike, politike rasta, poreza, energetske politike, nedostatka kvalificiranih radnika i ostalim povezanim temama za samozaposlene, srednje poduzetnike i OPG-ove obiteljske vlasnike. (Die Familientreher, n.d.)

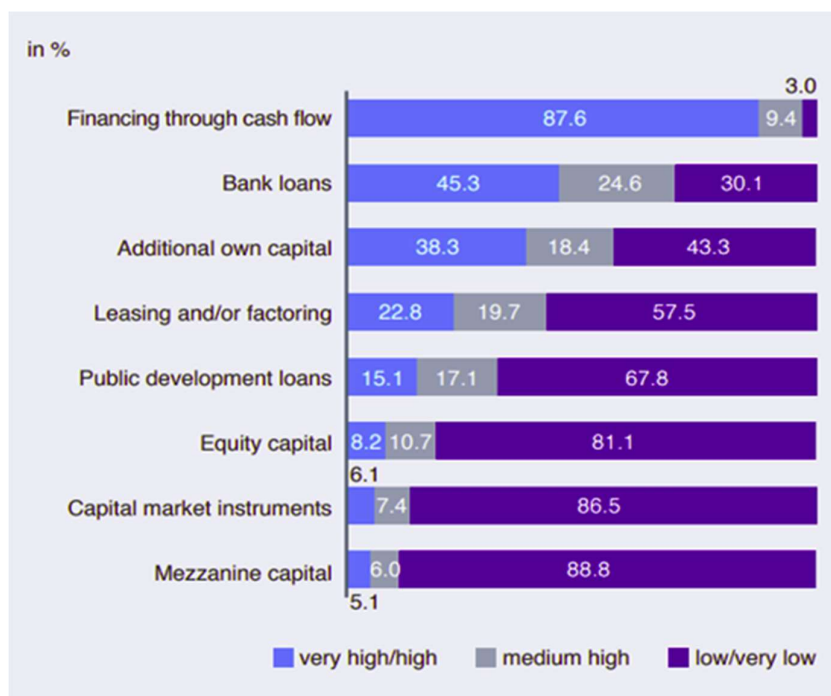
Iz Die Familientreher kažu da je ključni kriterij za kvalitetu njihove udruge izravna dobrovoljna predanost članova udruge. Bilo da su u odborima u 47 regija, u 16 državnih odbora ili na saveznoj razini; članovi su lice i duša udruge. (Die Familientreher, n.d.)

Udruge koje spajaju obiteljska poduzeća i zalažu se za njih, djeluju kao “glas” obiteljskih poduzeća u pregovorima sa Vladom i regulatornim tijelima, što može rezultirati boljim uvjetima za obiteljska poduzeća u zakonodavnom i poreznom smislu. Mogu organizirati edukacije i radionice na razne teme, kao što je nasljeđivanje, izazovi s kojima se susreću, politike na snazi, obiteljska dinamika, kako bi se poduzećima olakšali procesi i pružila podrška. Pristup informacijama i resursima omogućuje poduzećima da ostanu konkurentni i u koraku sa ostalim poduzećima što obiteljskim, što neobiteljskim.

### *2.3.2. Financiranje obiteljskih poduzeća u Njemačkoj*

Njemačka obiteljska poduzeća mogu koristiti sve načine financiranja koji su im dostupni, kao što je financiranje vlastitim kapitalom ili reinvestiranjem dobiti, kreditima za poduzeća od banaka i specijaliziranim financijskim instrumentima kao što su Europski fondovi.

Slika 4. značaj pojedinih instrumenata financiranja za velika obiteljska poduzeća u Njemačkoj 2021. godine, izražene u postotku



Izvor: BDI, 2012.

Slika 4. prikazuje korištenje i značaj pojedinih financijskih instrumenata za veća obiteljska poduzeća, vlastita sredstva su najznačajnija sa 87,6% što je viđanje vezano općenito za financiranja u Njemačkoj, ne samo za obiteljska poduzeća. Na drugom mjestu slijede bankarski zajmovi sa 45,3%, što dokazuje da su bankarski zajmovi najvažniji izvor vanjskog financiranja i da su banke važan izvor financiranja za obiteljska poduzeća.

### 2.3.3. Utjecaj kulture na obiteljsko poduzetništvo u Njemačkoj

Mala i srednja poduzeća u Njemačkoj su uobičajeno integrirana u lokalnu zajednicu, povezane sa lokalnim vlastima, imaju veću povezanost sa kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima koji su orijentirani na što dulji odnos. (Mayer P., 2000.)

Obiteljska poduzeća imaju upravo isti pristup, nacionalna kultura utječe na poslovnu kulturu, njemačka kultura se odražava u poslovnoj etici i bontonu, kao što je



discipliniranost, točnost, posvećenost radu, fokusiraju se na dugoročan uspjeh nasuprot kratkoročnim dobitcima. Mlađe generacije koje su planirane za nasljeđe su uključene u poslovanje i odlučivanje, kako bi se skupila potrebna znanja i savladale vještine. Definiranje uloga i odgovornosti omogućuju minimiziranje konflikata.

#### *2.3.4. Nasljeđivanje u njemačkim obiteljskim poduzećima*

U istraživanju provedenom od strane Munich Business School, 48% ispitanika (obiteljskih poduzeća) tvrdi da su spremni nastaviti obiteljski posao i na transfer generacija. Više od 60% obiteljskih poduzeća uključuje sljedeću generaciju u donošenje odluka, što pokazuje da Njemačka obiteljska poduzeća znaju koliko je bitno pripremiti nasljednike. U diskusije vezane uz nasljeđivanje obiteljskog poslovanja nisu uključeni samo trenutni i budući nasljednik, već i članovi obitelji povezani sa poslovanjem, rijetko je da će se u diskusije uključiti vanjske osoba, zato što im je želja zadržati informacije unutar obitelji. (Prof. Dr. Bergfeld M. et al., 2017.)

Važno je pripremiti nasljednike na proces tranzicije, ali isto tako osobe uključene u poslovanje, bili to zaposlenici ili poslovni partneri, važno je iskomunicirati ciljeve, trajanje procesa, mogućnosti većih promjena zbog promjene vlasništva. Planiranje procesa nasljeđivanja sa strategijom i ciljevima pomaže nasljednicima da razumiju svoju buduću ulogu i odgovornosti, ali isto tako da se olakša cjelokupni proces. Isto je tako važno ne izgubiti početne vrijednosti prilikom prijenosa generacija, kako bi se očuvalo generacijsko i kulturno nasljeđe, ako je to u cilju.

#### *2.3.5. Primjer obiteljskog poduzetništva u Njemačkoj - HARIBO*

HARIBO je 13. prosinca 1920. osnovao Hans Riegel u rodnom kraju Bonn, iz čega potječe ime HARIBO; HAns Riegel BOnn. Pokreće svoju proizvodnju slastica u maloj kuhinji svog doma, sa vrećom šećera, mramornom pločom, loncem i valjkom. Poduzeće je trenutno u vlasništvu treće generacije, drugu generaciju su činili Hansevi sinovi, Paul i Hans. Nakon smrti Hansevih sinova, poslovanje je prepušteno u vlasništvo sinu Paula Riegel, Hans-Guido Riegel zajedno sa još članova obitelji, kako bi se poduzeće zadržalo u obitelji. (HARIBO, n.d.)

Godine 1946. braća Hans i Paul Riegel, preuzimaju upravljanje poduzećem, Hans je bio zadužen za komercijalnu stranu poslovanja, marketing i prodaju, dok je Paul bio odgovoran za proizvodnju. Hans je odigrao temeljnu ulogu u oblikovanju poduzeća, ali i industrije slatkiša u Njemačkoj, posvetio je svoj život HARIBO-u iz želje da učini život malo slađim za velike i male. Paul je bio i izumitelj, razvio je mnoge strojeve kako bi se olakšala proizvodnja, kao njegov najpoznatiji izum, stroj za namatanje Liquorice Wheel. (HARIBO, n.d.)

Zbog Drugog svjetskog rata poslovanje doživljava pad, no obnova poslovanja započinje nakon rata sa samo 30 zaposlenika, dok je prije rata bilo 400 zaposlenih. Oporavak nije bio jednostavan, ali je donio svoj uspjeh, kada samo pet godina nakon rata, poduzeće zapošljava 1000 radnika, što pokazuje njihovu posvećenost očuvanju obiteljskog posla i tradicije. (HARIBO, n.d.)

Asortiman slastica je dinamičan, ciljano dodaju nove slatkiše kako bi pratili, ali i stvorili nove trendove i tako održali zainteresiranost potrošača, iako prvi proizvod poduzeća, odnosno gumeni medvjedići uvijek ostaju na prvom mjestu HARIBO bombona. Poseban uspjeh se pridodaje proizvodnji slastica čiji su okusi prilagođeni lokalnim preferencijama u različitim zemljama i kulturama. (HARIBO, n.d.)

HARIBO-ov uspjeh nije ograničen samo na njemačko tržište, dostupan je u više od 120 zemalja, proizvodi na 16 lokacija u deset zemalja, proizvodne tvornice se mogu pronaći u Njemačkoj, Francuskoj, Španjolskoj, Ujedinjenom Kraljevstvu, Turskoj i SAD-u, dok se prodajne podružnice mogu pronaći u Njemačkoj, Francuskoj, Španjolskoj, Italiji, Austriji, Švicarskoj, Belgiji, Nizozemskoj, Švedskoj, Poljskoj, Mađarskoj, SAD-u, Kanadi, Brazilu, Australiji te državama Azije. (HARIBO, n.d.)

Vrijednosti obiteljskog poduzeća jesu samostalnost, odnosno ponajprije financiranje rasta vlastitim sredstvima, fokus na voćnim gumenim bombonima, što je njihova glavna snaga, povjerenje u zaposlenike i održavanje kulture povjerenja, pragmatizam, nastoje pronaći dugoročna rješenja koja će predstavljati prednost za sve dionike, odlučnost da osiguraju beskompromisno visoku kvalitetu svojih proizvoda u središtu je svega što rade te dječja sreća, rade s otvorenim umom i znatiželjom, a njihovi proizvodi donose radost. (HARIBO, n.d.)

HARIBO je primjer obiteljskog poduzeća koji je uspješno prebrodio gospodarske krize i razne izazove, uspješno prenesen generacijama tako da se očuvaju temeljne vrijednosti i razvio se u lidera u industriji slatkiša. Pronašli su ravnotežu kako očuvati vrijednosti i tradiciju, a sa druge strane ulagati u inovacije i proširiti svoje poslovanje na internacionalnoj razini. Rješavanje nesuglasica olakšan je zbog otvorene komunikacije, bliskosti obitelji i ujednačenih ciljeva i želja. Nasljednici su postepeno uključeni u poslovanje što je omogućilo da tranzicija prođe efikasno i da se pripreme nasljednici. Održavanje vrijednosti, posvećenost kvaliteti, inovacijama, zaposlenicima i lokalnoj zajednici pomogli su poduzeću da se izdvoji među konkurentima.

### 3. USPOREDBA OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA ITALIJE I NJEMAČKE

Postoje razlike u poslovanju, ali i shvaćanju obiteljskog poduzetništva za Italiju i Njemačku. U nastavku će biti uspoređeno obiteljsko poduzetništvo između promatranih zemalja.

U Italiji i Njemačkoj su obiteljska poduzeća otprilike podjednako zastupljena, čine od 85% do 90% svih poduzeća u obje zemlje. U Italiji su obiteljska poduzeća manja i srednja, dok su u Njemačkoj srednja i veća poduzeća.

Sa gledališta sektora u kojima su najviše zastupljena obiteljska poduzeća, Italija pretežito posjeduje obiteljska poduzeća u sektorima sklonijima tradiciji i kreativnosti kao što su moda, zanatski poslovi, te vinogradarstvo, dok Njemačka obiteljska poduzeća više u sektorima sklonima tehnološkom napretku i industrijskoj specijalizaciji kao što su kemijska, automobilska i građevinska industrija.

Geografski su obiteljska poduzeća u Italiji i Njemačkoj prisutna više u razvijenim regijama, zbog većih prilika koje su pružene za rast i razvoj, no ima i manjih obiteljskih poduzeća koji se orijentiraju više na zadovoljenje lokalne zajednice pa ostaju u manje razvijenim regijama, odnosno mjestima gdje je započelo poslovanje. Kako bi se održala tradicija ima obiteljskih poduzeća koji zadržavaju središte ili dio poslovanja u mjestu gdje se započelo sa poslovanjem, ali imaju i poslovne jedinice u više regija, pretežito razvijenijima, što im omogućuje iskorištavanje prilika koje nude razvijene regije, ali i zadržavanje poslovanja u mjestu osnutka.

Države uobičajeno imaju organizacije koje podržavaju obiteljsko poduzetništvo i obiteljska poduzeća, pa tako i Italija i Njemačka. Iako su organizacije izražene u obje države, po istraženom, Italija ima više organizacija kojima je svrha pomoć obiteljskim poduzećima, posebice AIDAF organizacija koja nudi više potpora, savjetovanja, obuka obiteljskim poduzećima, ali i donosi razna izvješća za obiteljska poduzeća, za razliku od Njemačke gdje se organizacija brine više o "glasu" obiteljskih poduzeća, zakonodavstvu i regulatornim politikama.

Italija i Njemačka imaju dostupna iste načine financiranja obiteljskih poduzeća, u objema državama je izraženo financiranje vlastitim kapitalom, odnosno vlastitim ušteđevinama, reinvestiranjem dobiti i reinvestiranjem prihoda pojedinaca (vlasnika ili/i članova obitelji) te financiranjem bankarskim zajmovima i drugim oblicima financiranja iz vanjskih izvora. U Italiji ima slučajeva gdje i pojedinci sa visokom neto vrijednošću investiraju u obiteljska poduzeća, što pruža financijsku podršku obiteljskim poduzećima u različitim fazama rasta i razvoja. Europski fondovi su isto tako jedan način financiranja kojeg obiteljska poduzeća mogu koristiti, dostupne su im potpore koje se pružaju malim i srednjim poduzećima.

Kulturne razlike vezane za obiteljsko poduzetništvo u Italiji i Njemačkoj vidljive su kroz različita obilježja kultura. Njemačka obiteljska poduzeća naglašavaju discipliranost, formalnost, posvećenost radu i profesionalizam. Talijanska obiteljska poduzeća naglašavaju osobne i obiteljske odnose, lojalnost prema obitelji, očuvanje vrijednosti i tradicija te agilnost u poslovanju. Vrlo je naglašena i kulturna razlika između sjevera i juga Italije, dok Njemačka nema tolike kulturne razlike između dijelova zemlje.

Nasljeđivanje je jedna od ključnih karakteristika obiteljskih poduzeća, ali je ono percipirano na različite načine u različitim državama. U Italiji postoji jaka želja da poduzeće ostane u obitelji i da se prenosi generacijama, odluke o nasljeđivanju često uključuju obiteljske diskusije te su iste podložne emocionalnim utjecajima. U Njemačkoj pristupaju nasljeđivanju profesionalizmom i planiranjem procesa, često se planira godinama unaprijed sa jasnim koracima, te uključuju budućeg nasljednika/nasljednike u procese upravljanja i odlučivanja.

Tablica 1. Tabelarni prikaz usporedbe obiteljskog poduzetništva Italije i Njemačke

ELEMENTI USPOREDBE	ITALIJA	NJEMAČKA
<b>Zastupljenost obiteljskih poduzeća</b>	85% od svih poduzeća su obiteljska, prevladavaju manja obiteljska poduzeća.	90% od svih poduzeća su obiteljska, prevladavaju veća obiteljska poduzeća.
<b>Zastupljenost prema sektorima</b>	Zastupljeni u sektorima skloni tradiciji i kreativnosti, kao što su moda, zanatski poslovi i vinogradarstvo.	Zastupljeni u sektorima sklonima tehnološkom napretku i industrijskoj specijalizaciji kao što su kemijska, automobilska i građevinska industrija.
<b>Geografska raspoređenost</b>	Prisutni u razvijenim regijama, zbog većih prilika koje su pružene za rast i razvoj, posebno u Sjevernim regijama Italije.	Prisutni u razvijenim regijama, zbog većih prilika koje su pružene za rast i razvoj, posebno u glavnim regijama Njemačke.
<b>Organizacije poticajnog karaktera</b>	AIDAF organizacija nudi više potpora, savjetovanja, obuka obiteljskim poduzećima i donosi razna izvješća za obiteljska poduzeća.	Die Familientreher brine o "glasu" obiteljskih poduzeća, zakonodavstvu i regulatornim politikama.
<b>Načini financiranja</b>	Financiranje vlastitim kapitalom, financiranje bankarskim zajmovima i drugim oblicima financiranja iz vanjskih izvora, prisutno ulaganje od strane HNWI pojedinaca, dostupni Europski fondovi.	Financiranje vlastitim kapitalom, financiranje bankarskim zajmovima i drugim oblicima financiranja iz vanjskih izvora, dostupni Europski fondovi.

<b>Utjecaj kulture</b>	Naglašavaju osobne i obiteljske odnose, lojalnost prema obitelji, očuvanje vrijednosti i tradicija te agilnost u poslovanju, kulturni jaz Sjeverne i Južne Italije.	Naglašavaju discipliranost, formalnost, posvećenost radu i profesionalizam.
<b>Nasljeđivanje</b>	Postoji jaka želja da poduzeće ostane u obitelji i da se prenosi generacijama, odluke o nasljeđivanju često uključuju obiteljske diskusije te su podložne emocionalnim utjecajima.	Pristupaju nasljeđivanju profesionalizmom i planiranjem procesa, često se planira godinama unaprijed sa jasnim koracima, te uključuju budućeg nasljednika/nasljednike u procese upravljanja i odlučivanja.

Izvor: Samostalno izrađeno

Obiteljsko poduzetništvo Italije i Njemačke ima svoje sličnosti i razlike. Razlikuju se po sektorima u kojima su zastupljena obiteljska poduzeća, njihova nacionalna kultura se razlikuje, ali ima i sličnosti kao što su obiteljske vrijednosti i običaji, no kulturne razlike nadvladavaju sličnosti, zbog čega se razlikuju i poslovne kulture te imaju i različite pristupe nasljeđivanju. Sličnosti se mogu pronaći u zastupljenosti obiteljskih poduzeća naspram ostalim poduzećima, u geografskoj prisutnosti obiteljskih poduzeća, u obje države su više zastupljeni u razvijenim regijama, posjeduju organizacije koje podupiru obiteljsko poduzetništvo te imaju slične načine financiranja obiteljskih poduzeća u raznim fazama životnog ciklusa. Prevladavanje sličnosti obiteljskih poduzeća promatranih država, ne odbacuje hipotezu da obiteljsko poduzetništvo u Italiji nalikuje obiteljskom poduzetništvu u Njemačkoj.

## ZAKLJUČAK

Za svako gospodarstvo je obiteljsko poduzetništvo važna značajka, iz razloga što pomažu u ostvarivanju rasta i razvoja kroz BDP, osiguravanjem radnih mjesta i ulaganjima u zajednicu. Tako su talijanska i njemačka obiteljska poduzeća važni stupovi za njihova gospodarstva. Doprinos se također može vidjeti u njihovoj volji i trudu da očuvaju kulturni identitet te tradicije i obiteljske vrijednosti kroz generacije.

Usporedba obiteljskog poduzetništva u Italiji i Njemačkoj pokazuje da iako ove dvije zemlje imaju različite pristupe i strategije, vežu ih razne sličnosti, kao što su zastupljenost obiteljskih poduzeća u zemlji, geografska prisutnost obiteljskih poduzeća, više su zastupljeni u razvijenim regijama od nerazvijenih ili manje razvijenih zbog većih mogućnosti napretka; posjeduju organizacije koje podupiru i zalažu se za obiteljsko poduzetništvo, što preko regulatornih politika, što raznim edukacijama za obiteljska poduzeća; te imaju slične načine financiranja obiteljskih poduzeća. Činjenica da su obje države dio Europe i članice Europske unije, znači da njihova obiteljska poduzeća djeluju unutar sličnog pravnog i tržišnog okvira, što omogućava razmjenu dobrih praksi, olakšava suradnje i pristup zajedničkim resursima poput Europskih fondova. Njihove razlike se očitavaju u sektorima djelovanja, imaju različite kulture, tradicije te različite pristupe nasljeđivanju. Obiteljska poduzeća u Italiju su snažno povezani s regijom u kojoj djeluju i lokalnom zajednicom, dok u Njemačkoj osim lokalne uključenosti, sudjeluju i u investiranju u lokalnu infrastrukturu i obrazovanje.

Radom je provedena analiza usporedbe obiteljskog poduzetništva u Italiji i Njemačkoj, dokazano je da si međusobno slične po velikoj zastupljenosti obiteljskih poduzeća, geografskoj raspoređenosti poduzeća u razvijenim regijama, posjeduju organizacije koje se zalažu za podupiranje obiteljskog poduzetništva te koriste financiranje vlastitim kapitalom ponajviše, što ne odbacuje hipotezu da si obiteljsko poduzetništvo Italije i Njemačke nalikuju.

Na kraju može se zaključiti da je cilj koji se odnosio na podudaranost obiteljskog poduzetništva Italije i Njemačke ostvaren. Kroz analizu elemenata u obje zemlje, koji uključuju zastupljenost obiteljskih poduzeća u zemljama, zastupljenost u sektorima,



geografska raspoređenost, organizacije zaslužne za podržavanje obiteljskog poduzetništva, načini financiranja, utjecaj kulture i nasljeđivanje.

## SAŽETAK

Obiteljsko poduzetništvo nije samo vrsta poduzetništva, već specifičan model poslovanja koji ujedinjuje obiteljske vrijednosti, tradiciju, kulturu i ciljeve. Ova vrsta poduzetništva nije fokusirana samo na stvaranje profita, već i na očuvanje naslijeđa, održivost poslovanja kroz generacije i jačanje obiteljskih odnosa. Obiteljsko poduzetništvo u Italiji obilježava obiteljska povezanost, povezanost sa zajednicom, tradicijom i obiteljskim vrijednostima, obiteljska poduzeća često prenose poslovanje generacijama, fokusirani su na kvalitetu i očuvanje obiteljskih i poslovnih vrijednosti. Obiteljsko poduzetništvo u Njemačkoj je poznato po njihovoj profesionalnosti i usmjerenosti na tehnološke inovacije, obiteljska poduzeća su često usredotočena na međunarodna tržišta, s naglaskom na učinkovito planiranje i nasljeđivanje.

Završni rad opisuje obiteljsko poduzetništvo općenito, prolazeći kroz teme kao što je pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva, podjela obiteljskih poduzeća, resursi koji su potrebni, izazovi, prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća te proces odlučivanja. Glavni dio završnog rada je opisivanje obiteljskog poduzetništva u Italiji i Njemačkoj po istim elementima kako bi usporedba bila olakšana. Elementi po kojima su se opisivali jesu zastupljenost obiteljskih poduzeća u zemlji promatranja, zastupljenost u sektorima, geografska raspoređenost, organizacije koje podržavaju obiteljska poduzeća u zemljama, financiranje, utjecaj kulture te nasljeđivanje obiteljskih poduzeća.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, obiteljska poduzeća, usporedba, Italija, Njemačka, financiranje, kultura, nasljeđivanje, zastupljenost.

## **SUMMARY**

Family entrepreneurship is not just a type of entrepreneurship, but a specific business model that unites family values, tradition, culture, and goals. This business type is not solely focused on generating profit, but also on preserving heritage, ensuring business sustainability across generations, and strengthening family relationships. Family entrepreneurship in Italy is characterized by strong family ties, connections with the community, tradition, and family values. Family businesses often pass down their operations through generations, focusing on quality and the preservation of both family and business values. Family entrepreneurship in Germany is known for its professionalism and focus on technological innovations. Family businesses are often oriented towards international markets, with an emphasis on effective planning and succession.

The thesis describes family entrepreneurship in general, covering topics such as the conceptual definition of family entrepreneurship, the classification of family businesses, the resources needed, the challenges, advantages and limitations of family businesses, and the decision-making process. The main part of the thesis describes family entrepreneurship in Italy and Germany according to the same elements to facilitate comparison. The elements used for the description include, representation of family businesses in the country of observation, sector representation, geographical distribution of family entrepreneurship, organizations supporting family businesses in each country, financing, cultural impact, and the succession of family businesses.

Key words: family entrepreneurship, family businesses, comparison, Italy, Germany, financing, culture, succession, representation.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bakotić D., et al (2016.) Obiteljsko poduzetništvo. Mostar. Sveučilište u Mostaru, Sveučilište u Splitu
2. Buble M., Kružić D. (2006.) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Zagreb. RRIF Plus
3. Lambing P. A., Kuehl C. R. (2006.) Entrepreneurship. 4th edition. Pearson
4. Timmons J. A., Spinelli S. (2003.) New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century. 6th edition. McGraw-Hill/Irwin

### Internetski izvori:

1. AIDAF, Dostupno na: <https://www.aidaf.it/en/family-businesses/> (Pristupljeno 22.06.2024.)
2. Baldi F., Dott. Mancini V., Start-up ekosustav, mala i srednja poduzeća i obiteljska poduzeća u Italiji: trenutna panorama i prilike povezane s inovacijama, financiranjem i održivošću, Rome Business School, 2023. Dostupno na: [https://romebusinessschool.com/wp-content/uploads/2023/06/RBS\\_Report\\_Ecosistema-start-up-PMI-e-aziende-familiari-in-Italia-3.pdf](https://romebusinessschool.com/wp-content/uploads/2023/06/RBS_Report_Ecosistema-start-up-PMI-e-aziende-familiari-in-Italia-3.pdf) (Pristupljeno 30.06.2024.)
3. Bergfeld M. et al., Succession Planning in Different Cultures: A Comparative Analysis of Family Firms in Mexico and Germany, Munich Business School, 2017. Dostupno na: [https://www.munich-business-school.de/fileadmin/user\\_upload/forschung/working\\_papers/mbs-wp-2017-04.pdf](https://www.munich-business-school.de/fileadmin/user_upload/forschung/working_papers/mbs-wp-2017-04.pdf) (Pristupljeno 29.07.2024.)
4. CEPRA. Dostupno na: <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/> (Pristupljeno 7.08.2024.)

5. CNBC, The big business behind a cup of joe: The first family of coffee, 2017. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2016/08/05/the-big-business-behind-a-cup-of-joe-the-first-family-of-coffee.html> (Pristupljeno 31.07.2024.)
6. DIE FAMILIENUNTERNEHMER, Dostupno na: <https://www.familienunternehmer.eu/ueber-uns.html?mobile=1> (Pristupljeno 27.07.2024.)
7. EFB, Dostupno na: <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/> (Pristupljeno 30.07.2024.)
8. European Commission, Dostupno na: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business_en) (Pristupljeno 20.06.2024.)
9. EY Global, 2023. Dostupno na: [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index) (Pristupljeno 22.06.2024.)
10. Esposito E., Mirone F., A new approach to managing a successful generational shift: A case study of illycaffè, str. 164-176, 2019. Dostupno na: <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/cpr19p8.pdf> (Pristupljeno 31.07.2024.)
11. Family Capital, Top 500 German Family Businesses – the economy most dependent on family enterprises, 2019. Dostupno na: <https://www.famcap.com/top-500-german-family-businesses-the-economy-most-dependent-on-family-enterprises/> (Pristupljeno 9.07.2024.)
12. Grigoreva A., Effects of Cultural Components on Business in Italy, 2017. Dostupno na: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126496/Grigoreva\\_Anna.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126496/Grigoreva_Anna.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Pristupljeno 29.07.2024.)
13. Garnitz J., Von Maltzan A., Muller J., Praćenje sukcesije njemačkih obiteljskih poduzeća, IFO Institut, München, 2023. Dostupno na: <https://www.IFO.de/publikationen/2023/aufsatz-zeitschrift/nachfolge-monitoring-deutscher-familienunternehmen> (Pristupljeno 23.07.2024.)
14. HARIBO, Dostupno na: <https://www.haribo.com/en-au/about-us/history> (Pristupljeno 23.07.2024)
15. illyCaffe 2023., Dostupno na: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/illy\\_Annual%20Report\\_2023\\_EN.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/illy_Annual%20Report_2023_EN.pdf) (Pristupljeno 8.07.2024.)

16. IFO Institute, Foundation for Family Businesses: Almost Half of Family Businesses in Germany Are About to Pass to the Next Generation, 2024. Dostupno na: <https://www.familienunternehmen.de/en/news/haelfte-der-familienunternehmen-steht-vor-der-uebergabe> (Pristupljeno 23.07.2024.)
17. KPMG, Financing Family Business growth through individual investors, 2014. Dostupno na: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/09/family-business-financing-growth.pdf> (Pristupljeno 23.07.2024.)
18. KPMG, 2022 Family Business Benchmark study, 2022. Dostupno na: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/2022/11/family-businesses-operate-more-profitable.html> (Pristupljeno 23.07.2024.)
19. Mayer P., Business Culture in Germany, 2000. Dostupno na: file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/BusinessCultureinGermany.pdf (Pristupljeno 27.07.2024.)
20. Poza E. J., Family Business, 3rd edition, Thunderbird: The Garvin School of International Management, 2010. Dostupno na: [https://gimmenotes.co.za/wp-content/uploads/filebase/family\\_business\\_management\\_mne3704/family\\_business\\_prescribed\\_textbook.pdf](https://gimmenotes.co.za/wp-content/uploads/filebase/family_business_management_mne3704/family_business_prescribed_textbook.pdf) (Pristupljeno 7.08.2024.)
21. Ruggieri R., Pozzi M., Ripamonti S., Italian Family Business Cultures Involved in the Generational Change, Europe's Journal of Psychology, 2014. Dostupno na: <https://ejop.psychopen.eu/index.php/ejop/article/view/625/625.pdf> (Pristupljeno 30.07.2024.)
22. Rau S. B., Family Businesses in Germany: Significance and Structure, 2000. Dostupno na: file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/FBR\_2000\_Structure.pdf (Pristupljeno 9.07.2024.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Usporedba obiteljskih poduzeća prema djelatnostima u 2021. i 2023. godini u svijetu, izraženo u postotku; EY Global, 2023., Dostupno na: [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)

Slika 2. Udio obiteljskih malih i srednjih poduzeća (MSP) u Italiji u 2018. godini, prema vrsti i sektoru; Statista, 2018., Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/989507/family-administrations-among-smes-by-sector-in-italy/>

Slika 3. Distribucija obiteljskih poduzeća na razini pokrajina u Italija s prihodima većim od 20 milijuna u 2023. Godini; Rome Business School, 2023., Dostupno na: [https://romebusinessschool.com/wp-content/uploads/2023/06/RBS\\_Report\\_Ecosistema-start-up-PMI-e-aziende-familiari-in-Italia-3.pdf](https://romebusinessschool.com/wp-content/uploads/2023/06/RBS_Report_Ecosistema-start-up-PMI-e-aziende-familiari-in-Italia-3.pdf)

Slika 4. značaj pojedinih instrumenata financiranja za velike obiteljske poduzeća u Njemačkoj 2012. godine, izraženo u postotku; BDI, 2012., Dostupno na: <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Major+family+businesses+in+Germany.pdf>

## **POPIS TABLICA**

Tablica 2. Tabela prikaz usporedbe obiteljskog poduzetništva Italije i Njemačke