

# Obiteljsko poduzetništvo - pitanje nasljeđivanja

---

**Vellico, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:137:336767>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**ANDREA VELLICO**

## **Obiteljsko poduzetništvo- pitanje nasljeđivanja**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ANDREA VELLICO**

## **Obiteljsko poduzetništvo- pitanje nasljeđivanja**

Završni rad

**JMBAG:**0303081288, redovita studentica

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Uvod u poduzetništvo

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** ekonomija

**Znanstvena grana:** ekonomika poduzetništva

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

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani ANDREA VELLICO, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera MENADŽMENT I PODUZETNIŠTVO ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, ANDREA VELLICO dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO- PITANJE NASLJEDIVANJA koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. POJAM OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA.....	2
1.1. Vrste.....	3
1.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva .....	5
1.3. POVIJEST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	9
2. USKLADIVANJE POSLOVNIH CILJEVA I OBITELJSKIH CILJEVA.....	10
2.1. ŽIVOTNI CIKLUS PODUZEĆA .....	12
2.2. DIMENZIJE OBITELJSKOG PODUZEĆA .....	14
2.2.1. Obiteljska dimenzija obiteljskog poduzeća.....	14
2.2.2. Vlasnička dimenzija obiteljskog poslovanja .....	15
2.2.3. Poslovna dimenzija obiteljskog poslovanja .....	16
3. OBITELJSKA PODUZEĆA U EUROPI I SVIJETU .....	16
3.1. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj.....	22
4. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG POSLOVANJA.....	25
4.1. Značenja nasljeđivanja za održavanje obiteljskog poslovanja .....	25
4.2. Raspoloživost obiteljskih nasljednika .....	27
4.3. Planiranje procesa nasljeđivanja i pravi trenutak odabira .....	28
4.4. Identifikacija sljedećeg nasljednika .....	29
4.5. Faze procesa nasljeđivanja.....	31
5. INTERVJU S VLASNICIMA OBITELJSKOG PODUZEĆA .....	34
ZAKLJUČAK.....	40
LITERATURA .....	41
POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA .....	41

## UVOD

Cilj ovog rada je definirati pojam obiteljsko poduzetništvo te pojmove vezane uz njega, objasniti nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima i uz pomoć primjera ukazati na problematiku samog nasljeđivanja u Republici Hrvatskoj. Obiteljsko poduzeće čini svaki posao koji je registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili onaj u kojem obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima najveći utjecaj. Često se obiteljska poduzeća precjenjuju glede funkcioniranja. Trebala bi to biti fleksibilna poduzeća koja posluju vrlo jednostavno i sigurno, no često nailaze na brojne probleme u poslovanju. Jedan od najaktualnijih problema koji će se proučavati u radu jest pitanje nasljeđivanja.

U prvom poglavlju definiran je sam pojam obiteljsko poduzetništvo te su navedene vrste, prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja. Zatim je prikazana povijest nastanka i razvoja obiteljskog poduzetništva.

U sljedećem poglavlju ukazuje se na različitost interesa i ciljeva obitelji i poslovanja, objašnjava se životni ciklus poduzeća i navode se dimenzije obiteljskog poslovanja.

U trećem poglavlju se prikazuju podaci obiteljskih poduzeća u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Prikazana je procjena udjela obiteljskih poduzeća u svjetskoj ekonomiji te se navode neka od najpoznatijih i najvećih globalnih obiteljskih poduzeća.

U četvrtom poglavlju kao najvažnije proučava se tema nasljeđivanje u kojem će se prikazati značenje nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima, njegove faze i odvijanje samog procesa nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima te identifikacija i raspoloživost budućih nasljednika.

U posljednjem poglavlju odrađen je intervju na primjeru obiteljskog poduzeća Uljare „Grubić“ iz Bala te se na taj način prikazuje sama problematika nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj kao i mogućnost uspješnog poslovanja uz brojne prepreke s kojima se poduzeća suočavaju.

# 1. POJAM OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Obiteljsko poduzetništvo vrlo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji koja je usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojima se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti kako za poduzeće tako i za obitelj. Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće pojmovi su kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanju određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti, bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja. Obiteljsko poduzetništvo manifestira se u različitim poslovnim formama (kao što su trgovačka društva, obrti, zadruga, obiteljska poljoprivredna gospodarstva i djelatnosti slobodnih zanimanja. Značenje pojma obiteljskog poduzetništva relativno se lako prepoznaje s obzirom da su mu odrednice obitelj i poduzeće, no problem nastaje kod preciznog definiranja. Iz prethodno navedena dva pojma može se zaključiti da obiteljsko poduzetništvo obuhvaća zajedništvo ovih triju elemenata:

1. rod, krvno srodstvo odnosno rodbina,
2. vlasništvo djela kapitala poduzeća,
3. kontrola koja se odnosi na mogućnost utjecanja na donošenje odluka povezanih s poslovanjem poduzeća

Obiteljsko poduzeće je, prema Marinu Bublji, poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Za preciznije određivanje pojma obiteljskog poduzetništva koriste se i kriteriji kao što su: postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnosti kontrole, uključivanje više generacija u poslovanje i slično.

Nikola Kuvačić pod oblikom obiteljskog biznisa odnosno poduzetništva pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome rodu.<sup>1</sup>

Najšira definicija obiteljskog poduzetništva odnosi se na obiteljska poduzeća u kojima članovi obitelji nisu u dnevnom kontaktu s poslovanjem, ali raspolažu s određenim stupnjem efektivne kontrole odnosno imaju utjecaj kod donošenja odluka. Srednja

---

<sup>1</sup>Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 4.



definicija obiteljskog poduzetništva uključuje sve prethodno navedene kriterije uvećani za dodatni zahtjev odnosno da osnivač poduzeća ili njegov nasljednik vodi poduzeće. Odnosi se na obiteljska poduzeća u kojima je jedan član obitelji dnevno u kontaktu s poslovanjem. Dok najuža definicija obiteljskog poduzetništva zahtijeva uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornošću. Najjednostavnije rečeno obiteljska poduzeća prepoznaju se po uključenosti članova obitelji u obavljanju određenih djelatnosti radi ostvarivanja zajedničkog profita.<sup>2</sup>

### 1.1. Vrste

Nailazeći na problematiku prepoznavanja i definiranja obiteljskog poduzetništva prisutno je i nekoliko vrsti obiteljskih poduzeća. O vrsti obiteljskih poduzeća najviše utječe uključenost članova obitelji u poslovanje. Nikola Kuvačić pod osnovnim oblikom obiteljskog poduzetništva predstavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva:

1. U biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (npr. otac, majka, sinovi i kćerke)
2. U biznis su uključeni članovi šire obitelji odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (npr. otac-djed, svekar-punac, majka-baka, kćerka-zet itd.)
3. U biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (odnosi se na sve slučajeve kada se u obiteljskom poduzeću priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima.)<sup>3</sup>

Poduzeća s vremenom razvijaju svoje poslovanje, pa se samim time povećava i broj sudionika odnosno broj obitelji koja sudjeluje u poslovanju poduzeća. Zbog toga se po Gibb Dyeru razlikuju tri osnovna tipa , a to su:

1. Aktivna obiteljska poduzeća – u kojima obitelj nadzire poslovanje. Članovi obitelji koju su vlasnici poduzeća uključeni su u proces poslovanja i zaposlenici su poduzeća, no istodobno zapošljavaju i nečlanove obitelji.

---

<sup>2</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004. , str. 5-6.

<sup>3</sup> Antolović, K., Obiteljsko poduzetništvo, Pula , 2017., str. 13.-14.

1. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom - u vlasništvu su i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Zaposleni su nečlanovi obitelji koji upravljaju poduzećem u ime i za račun obitelji.
2. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća – samo je jedan član obitelji, najčešće vlasnik, uključen u procese poslovanja ili vođenja poduzeća odnosno ima ulogu vlasnika i predsjednika tvrtke.<sup>4</sup>

Obiteljsko se poduzetništvo također pojavljuje u različitim veličinama i oblicima kao što su:

- obrt i mala poduzeća koja imaju najčešće jednog ili eventualno dva vlasnika,
- srednje velika poduzeća,
- veliki obiteljski biznis,
- velike multinacionalne kompanije.

Poznato je da su obiteljska poduzeća vrlo širokog raspona starosti i izrazito različitih djelatnosti. Stoga se razlikuju se prema djelatnosti koju obavljaju: npr. proizvodnja hrane, pružanje usluga, trgovina na veliko, trgovina na malo itd. Također, obiteljska poduzeća možemo razlikovati i po broju zaposlenih radnika u poduzeću. U tom slučaju razlikujemo ova poduzeća:

- ona koja ne žele zaposliti radnike, jer u njima rade članovi obitelji bez ikakve naknade, točnije vlasnicima ostaju sredstva koja bi morali isplatiti nekom novom radniku,
- poduzeća koja zapošljavaju samo jednog ili nekoliko radnika,
- poduzeća koja zapošljavaju stotine radnika, od kojih su samo nekolicina članovi obitelji.

Bilo da se radi o malim poduzećima ili srednje velikim obiteljskim poduzećima, oni predstavljaju jednu od najpopularnijih i najčešće zastupljenih forma poslovanja u svijetu.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004. , str.5

<sup>5</sup> Antolović, K., Obiteljsko poduzetništvo, Pula, 2017., str. 14

## 1.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

Kao što svaki oblik organizacije poslovanja u obavljanju zadataka ima svoje prednosti i nedostatke, tako se s njima susreće i obiteljsko poduzeće. Kao prednosti najčešće se navode:

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanja,
- iskazivanje visoke razine brige za pojedince,
- usmjerenje zaposlenika (članova obitelji) na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugoročno,
- naglašavanje same kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu,
- mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji u njihovoj želji za postizanjem zajedničkih ciljeva, obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova,
- poticanje na odgovornost i razvoj radnih navika svakog člana obitelji,
- poticanje zajedništva u obitelji,
- omogućava izravan kontakt s dobavljačima i kupcima te na taj način stvara individualne i prijateljske veze,
- posvećenost kvaliteti i izgradnji *branda*,
- etična i društvena odgovornost naročito prema lokalnoj zajednici,
- financijska disciplina u obliku efikasnosti,
- snažna posvećenost obitelji poslovanju,
- sklonost zapošljavanju, manje otpuštanju,
- smanjena sklonost zaduživanju.

Ako uzmemo u obzir ove navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se:

- a) zajedništvo obitelji – usklađenost djelovanja članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i sposobno zalaganje članova obitelji od važnog je interesa budući da je biznis izvor njihove životne zarade, njihove financijske i socijalne sigurnosti, radni angažman članova i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i obiteljski sklad,

- b) razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova - poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo članova obitelji postignućima i svojim samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva.

Prednost obiteljskog poduzeća također je znatno veća predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda nego što bi bili spremni uložiti za neko drugo poduzeće. U obiteljskim poduzećima obično ne treba puno vremena da se donesu važne odluke, takva poduzeća se mogu brže prilagoditi tržišnim uvjetima. U većini slučajeva, obiteljska poduzeća predstavljaju pouzdane sustave s jasnom organizacijskom kulturom i kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima, ali i klijentima.<sup>6</sup>

Kod obiteljskih poduzeća postoje četiri vrste resursa koji se također smatraju prednostima te su prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. Prikaz resursa obiteljskih poduzeća

<b>RESURSI</b>	
FINANCIJSKI RESURSI	LJUDSKI POTENCIJALI
ORGANIZACIJSKI RESURSI	RESURSI UVAŽENOSTI I DOBROG GLASA

Izvor: Samostalno izradila autorica

#### *a) Financijski resursi*

Obitelj ujedinjuje svoje snage i financijske resurse, kako bi omogućila realizaciju novih pothvata s vlastitim ulogom. Članovi se obitelji, nadalje, mogu odreći dividendi, pristati na niže stope povrata od onih tržišnih i omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Članovi obitelji, što je naročito značajno, mogu se pojavljivati kao jamci za kredite svog poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku (kao sredstvo osiguranja povrata kredita koje koristi obiteljsko poduzeće), čime značajno mogu

---

<sup>6</sup> Bakotić D., et al., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 89-91.

doprinijeti povećanju mogućnosti zaduživanja obiteljskog poduzeća i povećanju mogućnosti financiranja njegovog rasta.

b) Ljudski potencijali

Obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta- kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički upliv na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom, što značajno može doprinositi povećanju efikasnosti poslovanja obiteljskog poduzeća.

c) Organizacijski resursi

Obiteljska su poduzeća podržana od poslovnog i obiteljskog podsustava koji nastoje unaprijediti i kontrolirati kako organizaciju poslovanja tako i individualno i grupno ponašanje članova obitelji. Kultura obitelji tako može postati i kultura poduzeća. Obitelji usmjerene na postignuća, čiji su članovi međusobno lojalni i vode brigu i računa o razvoju, u upravljanje obiteljskog poduzeća najčešće unose navedene kvalitete i integriraju ih u kulturu poduzeća. Zaposlenici nečlanovi obitelji su također pripadnici takve kulture koju su obavezni prihvatiti i adaptirati joj se.

d) Resursi uvažnosti i dobrog glasa

Obitelji su reprezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime koje, kod uspješnih, izaziva ponos i poštovanje. U javnom mnijenju, obiteljsko poduzeće povezuje ime i reputaciju obitelji i posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja.

Pored navedenog čitavog niza prednosti, obiteljska poduzeća mogu postati i izvor nerazriješenih obiteljskih konflikata, koji mogu postati glavna smetnja za realizaciju obiteljskih poslovnih ciljeva. Obiteljska poduzeća nerijetko pružaju otpor promjenama jer su navikli na određeni način rada. U takvim poduzećima je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastarjele tehnologije do načina upravljanja.<sup>7</sup>

Nedostaci obiteljskih poduzeća:

---

<sup>7</sup> Bakotić D., et al., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 71.-73.

- otpor prema promjenama,
- nedostatak povjerenja i transparentnosti prema ne članovima obitelji,
- interesi članova mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća,
- neki članovi obitelji rad u pouzeću uzimaju „zdravo za gotovo“,
- toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama,
- nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog,
- nejasna podjela rada i odgovornosti,
- spori rast zbog nesklonosti zaduživanju,
- prijenos poslovanja na nasljednike se najčešće ne događa pravovremeno,
- povezanost članova u biznisu nije bazirana na stručnim osobinama, već na krvnom srodstvu, što dovodi do nedostatka stručnosti, miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa,
- visoka rizičnost posla, kojoj su izloženi svi članove jedne obitelji (mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja),
- nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u posao,
- sukob između želja djece i želja roditelja.<sup>8</sup>

U slučajevima kada se obiteljski biznis nalazi u poteškoćama, moguća je pojava nezadovoljstva zaposlenika, odnosno članova obitelji, dolazi do razmirica, sukoba, pa nerijetko i do raspada obitelji. Utjecaj emocija također ima veliki značaj na konflikte u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Javlja se i problemi oko nasljedstva, ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ, nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću. Prilikom poslovanja poduzeća, može se javiti balansiranje ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća. Može doći do efekta „posao prije svega“ gdje se prenaplašena poslovna uloga negativno odražava na obiteljsku komunikaciju, identifikaciju, povjerenje i emocije. Također javlja se efekt „obitelj prije svega“ gdje se prenaplašena obiteljska uloga negativno održava na komunikaciju, poslovne odnose, performansu te proces odlučivanja.

---

<sup>8</sup> Antolović, K., Obiteljsko poduzetništvo, Pula, 2017., str. 12.

### 1.3. POVIJEST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Obiteljsko poduzeće predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće točno odrediti u vremenu i prostoru, ali se pretpostavlja da ima veoma bogatu povijest koja je započela prije otprilike 4000 godina. Obiteljsko poduzetništvo pojavljivalo se u raznim kulturama kao što su stari Egipćani, Arapi, Židovi, Grci, Feničani, Rimljani itd., koji su se bavili raznim djelatnostima i bili vrlo iskusni trgovci. Na svjetskoj poslovnoj sceni su obiteljska poduzeća zadržala dominaciju i bila u apsolutnoj prevlasti i za vrijeme prve industrijske revolucije, koja je predstavljala snažan poticaj na društvenu podjelu rada i razvoju brojnih obiteljskih djelatnosti. Drugom industrijskom revolucijom utjecalo se na orijentiranost djela obiteljskih poduzeća k djelatnostima iz kemijske i električne industrije, prerade nafte, pojedinih djelatnosti proizvodnje hrane i sl., te su tada obiteljska poduzeća predstavljala jedini oblik vlasničke organizacije poslovanja sve do pojave dioničkih društava i razvoja tržišta kapitala. Zatim se još ubrzanijim razvojem znanosti i tehnologije implicirala orijentiranost obiteljskih poduzeća na području telekomunikacija i računarstva, a njihovo okruženje zahtijeva njihovu stalnu usredotočenost na postizanje komparativnih prednosti. Teško je zamisliti instituciju koja je univerzalnija i ima dužu povijest od obiteljskog poduzeća odnosno instituciji u kojoj svi članovi obitelji zajedničkim radom ostvaruju zajednički profit.<sup>9</sup> Neka od najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Prikaz 10 najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća

<b>Naziv</b>	<b>Godina osnivanja</b>	<b>Država</b>	<b>Generacija</b>
<b>Kongo Gumi Ltd ( do 2006.)</b>	578.	Japan	40-ta
<b>Hoshi</b>	718.	Japan	46-ta
<b>Chateau de Goulaine</b>	1000.	Francuska	---
<b>Barone Ricasoli</b>	1141.	Italija	---
<b>Barovier &amp; Toso</b>	1295.	Italija	28-ta

<sup>9</sup>Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 3.-4.

<b>Hotel Pilgrim Haus</b>	1304.	Njemačka	---
<b>Richard de Bas</b>	1326.	Francuska	---
<b>Torrini Firenze</b>	1369.	Italija	---
<b>Antinori</b>	1385.	Italija	26-ta
<b>Camuffo</b>	1438.	Italija	18-ta

Izvor: Konstruirano prema podacima: O' Hara, T.W, Mandel, P., op.cit , str. 1-16

Iz Tablice 2. vidljivo je kako je kod većine navedenih poduzeća poduzeće opstalo i razvijalo se godinama što se uočava u podacima prisutnih generacija koje su sudjelovale u procesu poslovanja. Često i mala poduzeća nadžive ne samo velika poduzeća već i države na čijem su teritoriju osnovane, a samim time održavaju obiteljsku tradiciju. Najjasnija povijest obiteljskih poduzeća vidljiva je kroz priču nastanka obiteljskog poduzeća Kongo Gumi iz Japana. Poduzeće je osnovano davne 578. godine preseljenjem obitelji Kongo iz Koreje u Japan. Tada je obitelj Kongo izgradila budistički Shitennoji hram koji još dan danas postoji, osim toga izgradili su i Osaka zamak u 16. stoljeću. Graditeljstvom su se bavili sve do 2005. godine. 2006.godine imovina društva Kongo Gumi Ltd., kupila je tvrtka Takanatsu Corporation Group Co. iz Japana. Bavili su se istom djelatnošću no nisu više bili poznati kao najstarije poduzeće već kao poduzeće u vlasništvu druge tvrtke. Iz same priče zaključujem da obiteljska poduzeća vrlo lako nastaju ali isto tako mogu brzo i propasti i postati samo dio povijesti obiteljskog poduzetništva. Navedene informacije upućuju na važnost njegovanja obiteljskih tradicija jer samim time zadržavanje poslovanja u vlasništvu obitelji ima svoje prednosti i koristi u ekonomskom smislu.<sup>10</sup>

## **2.USKLADIVANJE POSLOVNIH CILJEVA I OBITELJSKIH CILJEVA**

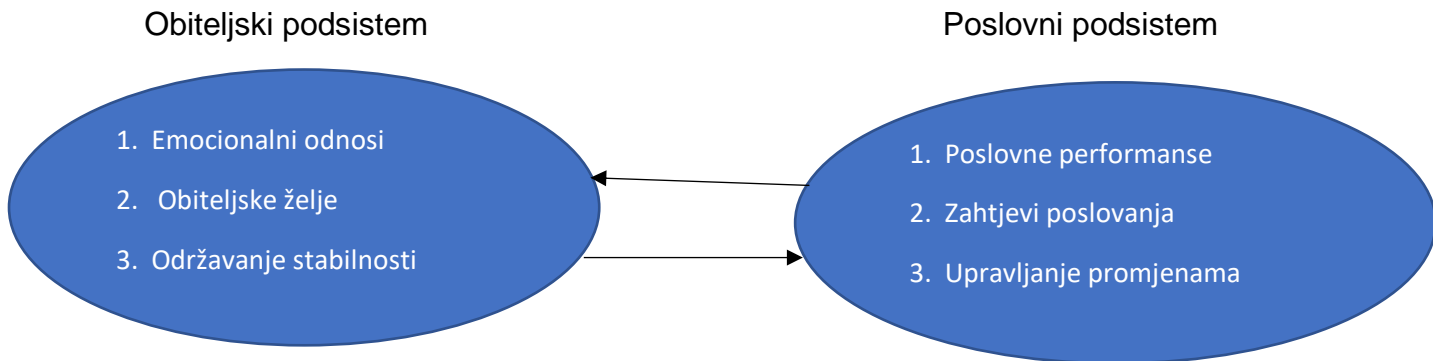
Obitelji koje se bave obiteljskim biznisom svakodnevno obavljaju i različite aktivnosti kako bi postigli zacrtane ciljeve. Ciljevi obitelji i ciljevi poduzeća mogu biti skladni, ali i neskladni jer ono što je čini dobro za obitelj ne mora nužno činiti i dobro za poduzeće i obrnuto. Različitost ciljeva prikazana je na slici br.1. Slika nam govori da različiti ciljevi iz obitelji kao što su npr. obiteljske želje, održavanje stabilnosti i skrb za obitelj puno

<sup>10</sup> Bakotić D., et al., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 73.-75.



utječu na poslovanje poduzeća koji za cilj imaju unapređenje poslovnih performansi, uvođenje promjena itd.

Slika br.1.Različitoost ciljeva obitelji i poduzeća



Izvor: Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str.35

Zanimanje obitelji temelji se na emocijama odnosno više se bave unutarnjim odnosima i brinu jedni za druge te nastoje održati stabilnost i smanjiti brojne promjene u poštivanje obiteljskih želja. Dok se kod poslovnog djela obiteljskih poduzeća podrazumijeva isključivo izvršavanje poslovnih zadataka i poboljšanje poslovanja. Više se usredotočuje na vanjske odnose iz okoline poduzeća te se promjene koriste kao faktor za uspjeh, održivost i razvoj. Neravnoteža koja postoji između obitelji i poslovanja gledamo s dva aspekta, a to su:

1. Neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje poslovnih ciljeva na štetu obiteljskih („posao prije svega“) - ako obitelj preveliku pažnju pridaje poslovnim ciljevima dolazi do uništavanja obiteljske komunikacije, gubljenja obiteljskog identiteta, povjerenja i prestanak emocija.
2. Neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje obiteljskih ciljeva na štetu ciljeva poduzeća („obitelj prije svega“) - dolazi do slabljenja poslovne komunikacije, narušavanje poslovnih odnosa i poslovnih performansi, otežava se proces odlučivanja itd. <sup>11</sup>

Zbog različitih ciljeva jednog i drugog podsistema potrebno je stvoriti balans odnosno ravnotežu obiteljskih i poslovnih ciljeva jer ukoliko se ona ne postigne može

<sup>11</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 36

predstavljati velike prijetnje za jednu i drugu stranu. Ostvarena ravnoteža omogućava povjerenje unutar obitelji, privlačnost obitelji, dobru poslovnu efektivnost i obiteljsku harmoniju. Na takav način odnosi u obitelji ostati će zdravi i čvrsti, a biznis će uspješno poslovati.

## **2.1. ŽIVOTNI CIKLUS PODUZEĆA**

Jedno od temeljnih pitanja koje se proučava, a vezano je uz poslovanje i realizaciju posla obiteljskih poduzeća jest pitanje nastajanja, formiranja i opstanka poduzeća kako sustava poslovanja, tako i sustava obitelji

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz određen broj razvojnih faza – od rođenja do djetinjstva, od odrastanja do zrelosti; pa sve do starosti i smrti (nestajanja poduzeća ili njenog ponovnog osnivanja). Vrijeme je glavni pokretač svih promjena koja se događaju u obitelji, s time da svako obiteljsko poduzeće nastoji slijediti prirodni ritam ljudskog života te njegovog razvoja. Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz sljedeće faze životnog ciklusa poduzeća:

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

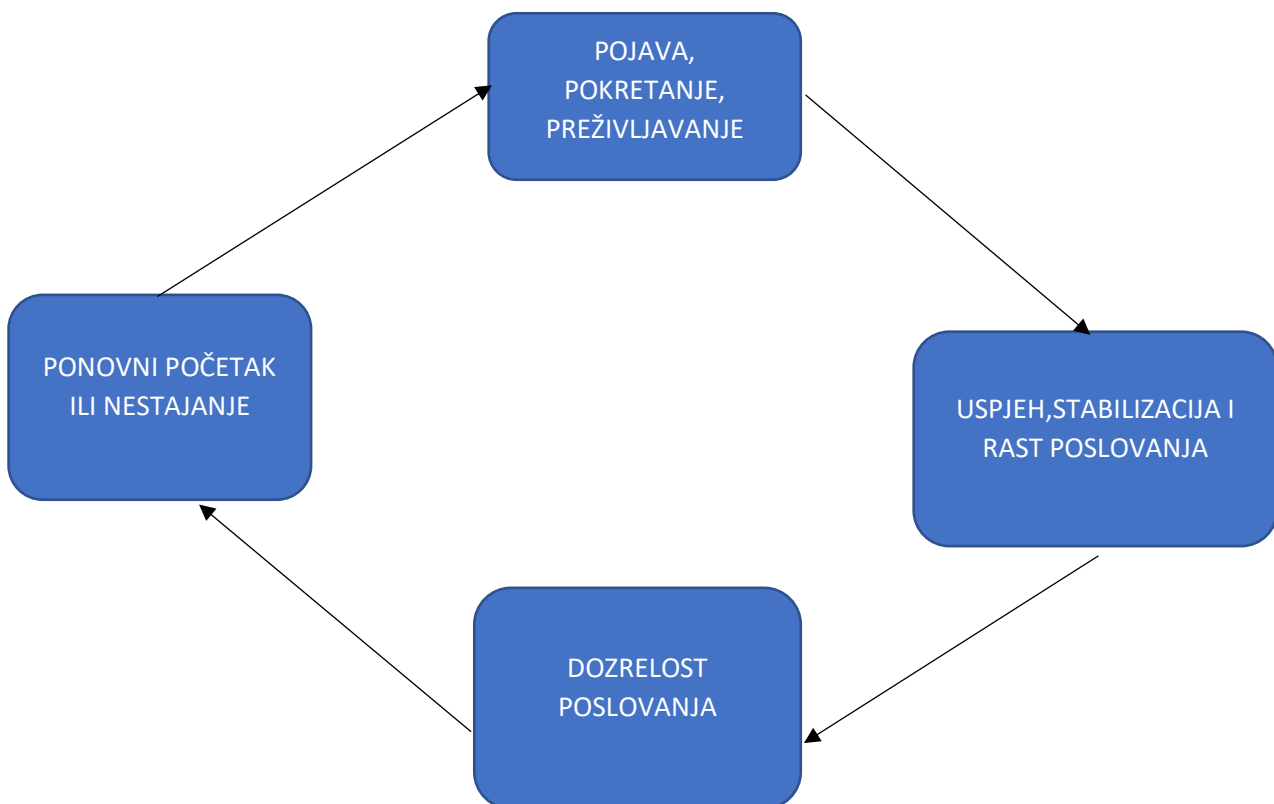
Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća predstavljaju prvu fazu u kojoj je primarni cilj poduzeća započeti s poslovanjem te postati konkurentan na tržištu. Uspješnost pothvata uvelike ovisi o poslovnoj ideji te raspoloživim resursima, posebice kapitalu. Aktivnosti u ovoj fazi odnose se na preživljavanje i stabilizaciju poslovanja. Karakterizirana je visokim financijskim rizicima, niskom organizacijom, nedostatkom resursa, velikim pritiskom i slabom konkurentnosti.

Stabilizacija, uspjeh i rast poslovanja predstavlja drugu fazu razvoja. U toj fazi moguće je ocijeniti je li obiteljsko poduzeće uspjelo na tržištu ili ne. U ovoj fazi postiže se unutarnja organizacijska stabilnost poduzeća te primjerena administrativna infrastruktura. Faza stabilizacije predstavlja dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem te je karakterizirana potrebom za jačanje poslovnog planiranja.

Dozrelost poslovanja predstavlja fazu u kojoj dolazi do birokratiziranja, točnije poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju. Dolazi do umanjenja profitabilnosti, tržište je „zasićeno“ proizvoda određenog poduzeća, poduzeće gubi svoju prepoznatljivost, ima sve veću konkurenciju na tržištu i slično. U ovoj fazi napredak se sve teže ostvaruje.

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća, posljednja faza životnog ciklusa u kojoj je potrebno pronaći odgovor na pitanje: preživjeti ili propasti. Karakteristike ove faze jesu slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, pad poslovnih performansi i drugo. Poduzeće mora imati sposobnost upravljanja promjenama, umijeće traženja vizije budućnosti te kreiranja plana ozdravljenja.<sup>12</sup>

Slika br.2: Životni ciklus poduzeća



Izvor: Bulog, I.; Kružić, D., Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Split, 2012., str. 100.

<sup>12</sup>Bakotić D., et al., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 119.-121.

## 2.2. DIMENZIJE OBITELJSKOG PODUZEĆA

### 2.2.1. Obiteljska dimenzija obiteljskog poduzeća

Obiteljska dimenzija razlikuje se od ostale dvije dimenzije obiteljskog poslovanja (vlasništva i poslovanja) zbog toga jer je pokretana utjecajem biološkog sata koji se odnosi na vrijeme koje otkucava svim obiteljskim članovima. Faze promjene vlasništva i faze životnog ciklusa poduzeća moguće je predvidjeti i na njih utjecati, no na razvoj obitelji koja je pod utjecajem biološkog sata nije moguće utjecati. Svaka obitelj se od početka sa supružnicima pa preko rođenje njihove djece u početku tek razvija i raste, tijekom njenih srednjih godina dolaze nove generacije, koje stvaraju svoje obitelji što dovodi do promjena u intenzitetu i smjerovima u osnovnoj obitelji, kako se dalje razvija stariji odlaze sa životne pozornice, dolaze nove generacije što ukazuje na zakonitost u razvoju obitelji koja implicira kontinuirane promjene obiteljske konfiguracije. Upravo zbog tog kontinuiteta i zakonitosti promjena koje se odnose na svaku obitelj, pojavljuje se nužnost dinamičnog pristupa promatranju i razumijevanju obiteljskog poslovanja kao sistema.

Obiteljski razvoj pod djelovanjem i dominantnim utjecajem biološkog sata, iskazuje se kako slijedi:

- faza pojavljivanja- nastanka mlade poslovne obitelji (starost roditelja ispod 40 godina i starost djece ispod 18 godina),
- faza uključivanja djece u poslovnu obitelj (starost roditelja između 35 i 55, i starost djece oko 20 godina),
- faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija (starost roditelja između 60 i 65 godina i starost djece između 25 i 45 godina),
- faza povlačenja najstarije generacije (starost roditelja preko 60 godina i starost djece preko 40 godina).<sup>13</sup>

Također faze razvoja pojedinih obitelji imaju različito vrijeme trajanje, različite pojavne oblike što se tiče broja djece, bračnog stanja, različitog broja generacija koje zajedno rade i slično. No, činjenica je da jedino što je jednako i zakonito za sve je tendencija razvoja obitelji koja je pod utjecajem vremena.

---

<sup>13</sup> Bakotić D., et al., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 280.-281.

### 2.2.2. Vlasnička dimenzija obiteljskog poslovanja

Vlasništvom se smatra ovlaštenje ljudi da raspolažu stvarima, moguće ga je promatrati kao pojavu - odnos čovjeka i stvari, ali i kao cjelinu - društveni odnos ljudi povodom stvari.

U obiteljskom poslovanju vlasništvo se može sagledati putem ekonomskog i pravnog aspekta.

U ekonomskom smislu obiteljsko vlasništvo nad poduzećem razmatra se u prisvajanju stvari, sredstva za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji.

U pravnom smislu vlasništvo nad obiteljskim poduzećem predstavlja zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja, i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razina prava u uporabi i raspolaganju stvarima.

Individualni vlasnici poduzeća mogu se često mijenjati dok struktura vlasništva može ostati jednaka tijekom generacija. Vlasništvo nad obiteljskim poduzećem najčešće se prenosi od jednog većinskog vlasnika (osnivača ili nasljednika), na nekolicinu vlasnika (sinove i kćeri) i nakon toga na širok broj vlasnika. Bitno je napomenuti kako pojava pojedinih formi vlasništva nije unaprijed određena ili predvidiva.

Faze distribucije vlasništva:

- poduzeća u većinskom vlasništvu – najveći broj dionica u rukama je osnivača ili kasnije generacije nasljednika, ali pojedinačno – rjeđe kod dvoje vlasnika kao npr. supružnika,
- poduzeće u vlasništvu nasljednika - braće i/ili sestara - relativno jednaka proporcija vlasništva u rukama članova iste generacije,
- poduzeće u vlasništvu konzorcija rođaka - vlasništvo dalje disperzirano, uključena treća ili kasnija generacija u nasljednika,
- poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji - vlasništvo izrazito frakcionirano i nalazi se u rukama četvrte ili kasnije generacije nasljednika.

Svaka promjena vlasničke strukture obiteljskog poduzeća za posljedicu ima promjenu razine moći među dioničarima. Zato većina obiteljskih poduzeća i ima hibridne oblike vlasništva, pogotovo kod prelaska iz jedne vlasničke faze u drugu, kod kojih se većinsko vlasništvo, a time i kontrola nad poduzećem od strane jedne grupe rodbine

kombinira s manjinskim dioničarima koji moraju upravljati poduzećem. Također, bez obzira je li vlasnik zaposlen u poduzeću kao menadžer ili ne on ima najveću moć u poduzeću. Zbog toga je najčešći slučaj da vlasništvo prelazi od roditelja na djecu u trenutku odlaska roditelja u mirovinu ili smrti.<sup>14</sup>

### 2.2.3. Poslovna dimenzija obiteljskog poslovanja

Prethodno smo već ukazali na važnost životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, čije je postojanje vrlo bitno za poduzeća, a trajanje njegovih faza ovisi o pojedinim vanjskim i unutarnjim faktorima. Dimenzija poslovanja uz obiteljsku i vlasničku dimenziju je također od velike važnosti te se odnosi na veličinu i strukturu, starost poduzeća, performanse poslovanja koje utječu na stvaranje slike o funkcioniranju obiteljskog poduzeća te uvid o budućnosti njegova poslovanja.

Poslovnu dimenziju karakteriziraju sljedeće faze:

- faza pokretanja i preživljavanja poslovanja,
- faza stabilizacije i rasta poslovanja,
- faza dozrelosti obiteljskog poslovanja,
- faza ponovnog početka ili nestajanja poslovanja<sup>15</sup>.

## 3. OBITELJSKA PODUZEĆA U EUROPI I SVIJETU

Danas obiteljsko poduzetništvo globalno promatrano predstavlja dominantan oblik poslovanja i čini okosnicu ekonomskog razvoja svjetske privrede. Procjenjuje se da je oko 95% ekonomije SAD, što uključuje i više od 1/3 poduzeća rangiranih u „Fortune 500“, odnosno 500 američkih najvećih kompanija koje su kontrolirane ili upravljane od jedne ili više obitelji. Obiteljsko poduzetništvo također je razvijeno diljem Europe i zauzima udio veći od 60% te se i dalje razvija i napreduje. Razvoj pokazuju i procjene udio obiteljskih poduzeća u Velikoj Britaniji (75%), Švedskoj (90%), Španjolskoj (80%), Švicarskoj (85-90%), Portugalu (70%), Italiji (75-90%), Njemačkoj (80%) te udio u zaposlenosti između 31% (Velika Britanija, Nizozemska) i 61% (Švedska). Obiteljska

---

<sup>14</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 82.-83.

<sup>15</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 94.-96.

poduzeća dominiraju također u ekonomiji Japana i Dalekog istoka i Azije te su u Latinskoj Americi temeljna forma privatnog vlasništva u mnogim industrijskim sektorima.<sup>16</sup>

U tablici 3. prikazana je procjena udjela obiteljskih poduzeća u svjetskoj ekonomiji.

Zemlja	Udjel obiteljskog biznisa (u %)	Izvor
Australija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% svih privatnih poduzeća</li> <li>• 20% svih javnih poduzeća</li> </ul>	Baring (1992)
Belgija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70-80% svih SMEs (malih i srednjih poduzeća)</li> </ul>	Donckels i Hoebeke (1992)
Čile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65% srednjih i velikih poduzeća</li> <li>• 75% svih poduzeća</li> </ul>	Martinez (1994)
Finska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oko 70% ukupnog broja poduzeća</li> </ul>	Littunen i Hyrsky (2000)
Njemačka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% svih kompanija</li> <li>• 60% svih kompanija</li> <li>• 66% kompanija s prometom od 2 do 100 milijuna DM</li> <li>• 50% kompanija s prometom od 100 do 500 milijuna DM</li> <li>• 30% kompanija s prometom većim od 500 milijuna DM</li> </ul>	Reidel (1994) Klein (2000)
Italija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 46% industrijskih koncerna s najmanje 50 zaposlenika</li> <li>• gotovo 80% poduzeća s 20 do 500 zaposlenika</li> <li>• 94% proizvodnih poduzeća s više od 10 zaposlenika i</li> </ul>	Bank of Italy (1994) Bank of Italy (1994) Corbetta i Montemerlo (1999)

<sup>16</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004. str.10.

	prihodom između \$3 milijuna i \$180 milijuna	
Nizozemska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 47% poduzeća s najmanje 100 zaposlenika</li> <li>• 78% poduzeća s 10 do 100 zaposlenika</li> <li>• 83% svih poduzeća</li> </ul>	<p>Floren (1993)</p> <p>Floren (1994)</p> <p>Floren i Wijers (1996)</p>
Španjolska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17% od 100 najvećih poduzeća</li> <li>• 71% kompanija s godišnjim prihodom preko \$2 milijuna</li> <li>• 23% od 1000 najvećih kompanija</li> </ul>	<p>Gallo (1994)</p> <p>Gallo (1994)</p> <p>Gallo (1995)</p>
Velika Britanija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 76% od 8000 najvećih poduzeća</li> <li>• veći udio se očekuje u širem poslovnom okruženju</li> </ul>	<p>Leach (1991)</p> <p>Stoy Hayward (1989)</p>
SAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% od Fortune 500</li> <li>• između 75% i 95% svih poduzeća</li> <li>• između 19% i 92% svih poduzeća</li> </ul>	<p>Zeitlin (1976)</p> <p>Ward i Aronoff (1990)</p> <p>Shanker i Astrachan (1996)</p>
Latinska Amerika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• između 80% i 98% svih poduzeća</li> </ul>	<p>Poza (1995)</p>
Svijet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• između 65% i 80% svih poduzeća</li> <li>• 95% svih poduzeća</li> </ul>	<p>Gerick et al. (1997)</p> <p>Litz (1995)</p>

IZVOR: Floren, H.Roberto (2003.) Family business in Netherlands, u Crown Princes in the clay, doktorska disertacija, str. 3-4.



Što se tiče Europske povelje o malim poduzećima ona polazi od toga da mala poduzeća odnosno od kojih su to najviše obiteljska poduzeća, predstavljaju potporu europskom gospodarstvu. Ona čine glavni izvor zapošljavanja stanovništva, temelj razvoja mnogih poslovnih ideja i inovacija, prilagođavanja i konkurentnosti. Uvođenje nove ekonomije u Europi biti će moguće jedino ako se mala poduzeća postave kao najveći prioritet. U ožujku 2000. godine Europsko je vijeće postavilo za cilj Europskoj Uniji da postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo u svijetu. Takvo gospodarstvo temeljilo bi se na znanju koje je sposobno za održivi razvoj, za otvaranje brojnih radnih mjesta i jaču socijalizaciju. U svijetu postoji preko 20 milijuna poduzeća u kojima je zaposleno čak 81 milijun radnika. Te su obiteljska poduzeća u političko-ekonomskoj domeni prikazana i klasificirana kao mala i srednja poduzeća iako veliki broj obiteljskih poduzeća ima globalan utjecaj i stalni prihod. Obiteljska poduzeća predstavljaju temelje europske ekonomije, čija budućnost ovisi o performansama koje mogu biti unaprijeđene i ohrabrene jedinstvenim europskim tržištem. Bez obzira na njihovu veličinu, ona u Europi donose mnoge koristi u društvenom i ekonomskom razvoju u državama djelovanja i iskazuju mnoge značajne osobine koje Harald Riehle navodi na sljedeći način:

- obiteljska poduzeća zapošljavaju više od 70% radnika i iskazuju vrlo visoko sudjelovanje u ekonomskim outputima zemalja članica EU,
- sektor obiteljskih poduzeća, postajući sve važniji daje glavni doprinos rastu ekonomije u cjelini,
- obiteljska poduzeća imaju postojanu strukturu kapitala, često s potporom obiteljskog financiranja koja omogućava dugoročnu strukturu financiranja, strategiju i performanse,
- obiteljska poduzeća više tendiraju ka radno-intenzivnim, a manje ka kapitalno-intenzivnijim djelatnostima,
- obiteljska poduzeća postižu inovacije s relativno nižim troškovima - crpeći interne resurse kapitala ili reinvestirane dobiti,
- obiteljska poduzeća posjeduju snažnu poslovnu etiku, koja objedinjava dugoročne poslovne strategije sa zahtjevima okoliša i socijalne odgovornosti,
- obiteljska poduzeća njeguju i unapređuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini, često djelujući kao inkubatori za nove kompanije i kao mentori novim generacijama mladih.

Europska povelja u cilju jačanja duga inovativnosti i poduzetništva, rasta i inovacije EU ekonomije te omogućavanje stjecanja bolje pozicije u suočavanju s budućim izazovima obiteljskih poduzeća preporuča sljedeće akcije:

- obrazovanje i obuka za poduzetništvo,
- jeftinije i brže osnivanje poduzeća,
- kvalitetnije zakonodavstvo i bolja regulacija,
- unapređenje dostupnosti vještina,
- poboljšanje elektronskog pristupa,
- bolje iskorištenje prednosti jedinstvenog tržišta,
- prilagođavanje poreznih sustava,
- jačanje tehnoloških kapaciteta malih poduzeća,
- razvoj uspješnih modela elektronskog poslovanja,
- pružanje vrhunske podrške malih poduzećima,
- učinkovitije zastupanje interesa malih poduzeća na razini Unije i nacionalnoj razini.<sup>17</sup>

Navedeno nam govori da su obiteljska poduzeća giganti zapadne ekonomije te da su oni pokretači ekonomskog prosperiteta glede zapošljavanja i kreacije novih poslova. Istraživanja koja su provedena u Europi početkom 90-ih godina prošlog stoljeća ukazuju da obiteljski biznis dominira u malim i srednje velikim poduzećima (definirajući obiteljski biznis kao onaj u kojem obiteljsko vlasništvo dionica/udjela prelazi 60% temeljnog kapitala) – više od 2/3 takvih poduzeća su obiteljska poduzeća. Slična je situacija i kada su u pitanju velika poduzeća. Od preko 5000 najznačajnijih njemačkih korporacija njih 46% su obiteljski upravljane. Od top 100 švicarskih poduzeća 33% su obiteljski upravljane. U Italiji blizu 50% od talijanskih top 100 korporacija su kontrolirane od strane obitelji.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 12-13.

<sup>18</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 13-14.

Tablica br.4 Prikaz 10 najpoznatijih i najvećih obiteljskih poduzeća u Europi

<b>NAZIV</b>	<b>DRŽAVA</b>	<b>DJELATNOST</b>	<b>PROMET U MILRD. EUR (2011.)</b>
Volkswagen	Njemačka	Autoindustrija	159,34
Fiat	Italija	Autoindustrija	83,86
Arcelormittal	Luxembourg	Čeličane	71,85
BMW	Njemačka	Autoindustrija	68,82
Metro Group	Njemačka	Veleprodaja	66,70
Shwartz Group	Njemačka	Maloprodaja	64,00
Peugeot Citroën	Francuska	Autoindustrija	59,91
Louis Dreyfus	Nizozemska	Trgovina	57,00
Aldi	Njemačka	Supermarket	56,00
Robert Bosch	Njemačka	Autodijelovi	47,26

Izvor: Izradila autorica prema; Top 100 Family Business in Europe, Campden FB, 29.( 2012.). Dostupno na: <https://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1>

Obiteljska poduzeća dominiraju u ekonomiji Japana , Dalekog istoka i Azije. U Latinskoj Americi temeljna su forma privatnog vlasništva u mnogim industrijskim sektorima.

Veoma interesantne rezultate iz istraživanja obiteljskih poduzeća SAD-a prezentirao je 2002. godine Raymond Family Business Institute po kojima:

- obiteljski biznis reprezentira oko 64% američkog BDP-a,
- obiteljska poduzeća predstavljaju oko 89% svih biznisa u SAD-u,
- među kompanijama uvrštenim u Standard & Poor 500 Index (koji uključuje vodeće kompanije u najpropulzivnijim industrijama) njih 34% su američka obiteljska poduzeća,
- 62% radne snage - oko 81 milijun američkih radnika radi u obiteljskim poduzećima,

- prosječno američko obiteljsko poduzeće je osnovano neposredno nakon Drugog svjetskog rata i skoro 70% obiteljskih poduzeća (računajući ona koja su preživjela) su još uvijek kontrolirana od strane njihovih osnivača ili od druge generacije vlasnika.<sup>19</sup>

Tablica br.5 prikazuje 10 najpoznatijih obiteljskih poduzeća u svijetu (izvan Europe)

NAZIV	DRŽAVA	BR. ZAPOSLENIH	PROMET U \$
Wal-Mart Stores Inc.	SAD	2.100.000	476,3
Ford Motor Co	SAD	350.000	146,9
Samsung	Južna Koreja	175.000	98,7
LG Group	Južna Koreja	50.000	81,0
Cargill Inc.	SAD	97.000	50,8
Hyundai Motor	Južna Koreja	50.000	40,1
Koch Industries	SAD	11.000	40,0
Motorola	SAD	97.000	26,7
Bechtel Group	SAD	47.000	11,6
Pilgrim's Pride Corp.	SAD	42.300	6,88

Izvor: izradila autorica; prema The World's 250 Largest Family Business,( 2015.), str.3. Dostupno na: <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/182-187.pdf>

Sve navedeno u ovom poglavlju upućuje na izrazito veliko značenje obiteljskog poduzetništva odnosno obiteljskih poduzeća koje imaju u nacionalnim i svjetskim ekonomijama pa je stoga vrlo logičan i interes mnogih znanstvenika, istraživača, odvjetnika, psihologa, političara i mnogih drugih usmjeren ka kompleksnosti pitanja s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća.

### 3.1. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj

Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu istraživana na način koji bi pružio mogućnost kvalificiranja njihovog utjecaja na nacionalnu ekonomiju. Sam pojam obiteljskog poduzetništva još uvijek nije službeno definiran te to otežava i njegovo

<sup>19</sup>Bakotić D., et al., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 87.

daljnje istraživanje. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu svoje obitelji te koje osigurava radno mjesto i ostvaruje prihode za članove obitelji. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti koja se provode u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte, također, ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća. „Problematika obiteljskih poduzeća nije u fokusu politika i programa usmjerenih na razvoj gospodarstva u Hrvatskoj, osim u području specifičnih politika koje su usmjerene na obiteljska poduzeća kao glavne korisnike *policy* mjera u području poljoprivrede, turizma ili obrtništva.“ Pojam „*policy* mjere“ odnosi se na mjere odnosno preporuke kojih se pridržavaju vlasnici poduzeća određenih područja s ciljem stabilizacije tržišta i sprječavanje krize u poslovanju. „*Policy* orijentacija u tim područjima u osnovi je vođena potrebom za uvažavanjem postojećih oblika organizacije poslovanja u tim sektorima koji su temeljeni na obitelji, kao ekonomskoj jedinici, a s ciljem omogućavanja razvoja privatne inicijative u tim sektorima.“ „*Policy* orijentacija“ usmjerena je na istraživanje i znanstveno proučavanje oblika organizacije koja su vođena od strane obitelji odnosno cilj je prikupiti što više informacija vezanih uz obiteljska poduzeća.<sup>20</sup>

Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih velikih poduzeća u Hrvatskoj su Braća Pivac d.o.o poduzeće osnovano davne 1952. godine davne 1952. godine kao mali, obiteljski obrt zasnovan na tradiciji obrade i sušenja mesa. Osim Mesne industrije Braća Pivac, Grupa Pivac obuhvaća još dvije mesno-prerađivačke tvrtke – PPK karlovačku mesnu industriju i Mesnu industriju Vajda. S više od 2000 zaposlenika, jedna su od najvećih i najrespektabilnijih mesnih industrija u ovom dijelu Europe. Tvrtka Rudan d.o.o iz Žminja još je jedan od primjera poduzeća koje je osnovano kao obiteljsko poduzeće, a danas uspješno posluje u području energetske učinkovitosti – s naglaskom na projektima kompletnih energetskih obnova

---

<sup>20</sup> Lekaj, A., Razvoj i nasljeđivanje obiteljskog poduzeća, Rijeka, 2018., str. 10-11

i projektima uštede vode prema ESCO modelu. Osim sjedišta u Žminju svoje poslovanje proširili su na Zagreb, Split, Rijeku i Srbiju.

Što se tiče malih, uspješnih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, pravi primjer jest poduzeće TIM KABEL d.o.o tvrtka iz Zagreba čiji su osnivači i vlasnici tvrtke supružnici Mirjana i Ivan Topčić koji su od izvođenja posla u svojoj garaži posao proširili na Zagreb, Split i Osijek i Srbiju. Njihovo poslovanje usmjereno je na veleprodaju kabela i vodiča. Osim njih, izdvaja se i poduzeće Olival d.o.o koje je Vlasta Pojatina pokrenula prije 26 godina u prizemlju obiteljske kuće i prema tradicionalnim farmaceutskim formulacijama započela izradu originalnih kozmetičkih proizvoda, vodeći se bogatstvom prirodnih sirovina. I dan danas, svoju kozmetiku proizvode na isti način u svojem proizvodnom pogonu u zapadnom dijelu Zagreba te su do danas svoj asortiman proširili na 160 proizvoda za njegu lica, tijela i kose. S druge strane, postoje poduzeća u vlasništvu jedne fizičke osobe ili registrirani obrti, ali koja nemaju karakteristike obiteljskih poduzeća, već samo predstavljaju pravni oblik ekonomske djelatnosti. U prošlosti, obrt je gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“. Danas, obrt predstavlja pravni okvir koji se u različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika (npr. društva s ograničenom odgovornošću), kao što su razina osobne odgovornosti, plaćanje poreza, i dr. Niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti još uvijek se ne spominje koncept obiteljskih poduzeća, razlog tomu je što obiteljska poduzeća nisu regulirana zakonom te ih se još uvijek ne izdvaja kao posebno trgovačko društvo. Zakonodavni okvir u Hrvatskoj prepoznaje isključivo obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima. .Kako bi se obiteljska poduzeća razvijala i održavala razlikujemo šest preporuka koji bi to trebale omogućiti, a to su:

Preporuka 1 – jest da bi za početak trebalo usvojiti definiciju obiteljskih poduzeća odnosno to da je : Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili vlasnik poduzeća i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji te u slučaju dioničkih društava vlasnik poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja;

- Preporuka 2 – odnosi se na uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća (Državni zavod za statistiku, FINA);
- Preporuka 3 – jest da je potrebno kreirati program podrške obiteljskim poduzećima kod prenošenja nasljedstva koji obuhvaća edukaciju i pomoć od stručnih savjetnika;
- Preporuka 4 – na primjeru najbolje europske prakse (npr. program *ALISUKU – Small Business Intitute, Turku School of Business and Economics*, Finska); potrebno je kreirati program obuke i specijalizacije savjetnika za pitanja prenošenja obiteljskih poduzeća;
- Preporuka 5– ministarstvo bi trebalo organizirati i podržavati nacionalne događaje vezane uz obiteljska poduzeća kako bi poduzeća mogla razmijeniti iskustva s ostalima i to primijeniti na svom poduzeću ;
- Preporuka 6 – je preporuka za pokretanje nacionalnog centra za obiteljska poduzeća, koji bi pružao istraživanje i obrazovanje u području razvoja obiteljskog poduzetništva.<sup>21</sup>

Sljedeći navedene preporuke omogućio bi se znatan razvoj obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj, a samim time i jednostavnije prepoznavanje i definiranje obiteljskih poduzeća koji je kod nas još uvijek vrlo otežan. U tom slučaju i poslovanje obiteljskih poduzeća nije jednostavno i sigurno, pa često takva poduzeća i propadaju iako u suprotnom slučaju mogu mnogo pridonijeti Hrvatskom gospodarstvu.

## **4. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG POSLOVANJA**

### **4.1. Značenja nasljeđivanja za održavanje obiteljskog poslovanja**

Obiteljska poduzeća suočavaju se vrlo često s problematikom nasljeđivanja. Pojavljuju se pitanja je li moguće prenositi obiteljsko poslovanje na nove generacije, koji je pravi trenutak za prijenos poslovanja itd. Kada se osniva poduzeće i započinje poslovanje

---

<sup>21</sup> Muratović, A., Značaj obiteljskog poduzetništva- primjer u Republici Hrvatskoj, Rijeka, 2020., str. 9.-11.

jedini cilj osnivača je borba za preživljavanje i uspjeh poduzeća, većinom ne razmišlja što bi se dogodilo ako on odstupi s mjesta vlasnika poduzeća odnosno tko će biti njegov nasljednik. Osnivačev interes za pitanje nasljeđivanja njegovog poduzeća javlja se tek kada se njegova djeca počinju zanimati za obiteljski posao odnosno uključivati u zajednički rad. Ako se poslovanje uspješno razvija i postoji nasljednik koji pokazuje zainteresiranost biti će prisutna i želja osnivača da zadrži poduzeće isključivo u okviru obitelji. Kada osnivač daje prve naznake da će se povući iz poslovanja zbog starosti, zdravstvenih razloga i slično, onda se kao mogućnosti njegovog odlučivanja glede pitanja poduzeća svode na:

- prenošenje vlasništva nad poduzećem na odabrane članove svoje obitelji,
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim ne-obiteljskim članovima,
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom, u kojem još uvijek, u većem ili manjem obujmu, zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad biznisom, (ili)
- prodaju obiteljskog biznisa.<sup>22</sup>

Sve navedeno predstavlja veliki korak za osnivača i samu obitelj, no zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji za njih je od velike važnosti. Donosi ekonomske prednosti na duži period, omogućava održavanje obiteljske tradicije i povijesti, ponosa i temeljnih vrijednosti. Također financijska sigurnost i mogućnost ostvarenja poslovnih karijera u obiteljskom poduzeću veoma su značajne za sve članove generacije budućih nasljednika.

Istraživanja American Family Business Survey-a 2002 pružio je uvid u rezultate ankete provedene na uzorku od 1143 obiteljskih poduzeća. Po 88% ispitanika smatralo je da će u sljedećih pet godina zadržati postojeću obiteljsku kontrolu nad poduzećem. Navode kako je većina poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju nastala nakon Drugog svjetskog rata, a oko 20 % nakon 1980. godine. Obiteljska poduzeća su vođena od strane osnivača u 26,9% slučajeva, od strane druge generacije 42,5%, a od treće 22,8% te od daljnjih generacija u 7,8% slučajeva. S obzirom da u tom razdoblju stopa preživljavanja poduzeća bila je vrlo niska te se kao najodlučnije pitanje smatralo pitanje nasljeđivanja. Poduzeća koja su osnovana 50-tih godina prošlog

---

<sup>22</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 103.



stoljeća suočila s problemom tranzicije na drugu generaciju nasljednika, a ona osnovana 70-ih i 80-ih godina tek su se pripremala za prvu obiteljsku tranziciju vlasništva i menadžmenta. Oko 67% anketiranih američkih poduzeća namjerava zadržati vlasništvo unutar obitelji, njih 25% još nije donijelo nikakvu odluku dok je 8% njih odlučilo tada prodati svoj biznis.<sup>23</sup> U globalnoj ekonomiji problematika nasljeđivanja obiteljskog poslovanja nije samo problem obitelji već i problem općeg društvenog razvitka država u kojemu poduzeća posluju. Europska unija tada je predviđala da će u sljedećih deset godina više od 1,5 milijuna poduzeća koja nisu riješila pitanje nasljeđivanja biti likvidirana što je značilo i gubitak više od 6 milijuna radnih mjesta. Svi navedeni podaci ukazuju na veliku važnost procesa nasljeđivanja pri čemu vrijeme utrošeno na planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva ima ključnu ulogu.

#### **4.2. Raspoloživost obiteljskih nasljednika**

Osim vremena kao pokretač nasljeđivanja smatra se i raspoloživost obiteljskih nasljednika. Obitelji s manjim brojem članova ima i manji izbor odabira sljedećeg nasljednika od višečlane obitelji. Bez obzira na to i jedni i drugi suočavaju se s problemom da nisu svi u obitelji spremni i zainteresirani za bavljenje obiteljskim poslom. Takav problem vlasniku i osnivaču poduzeća uskraćuje mogućnost odabira nasljednika te mu ne ostavlja veliki izbor kod donošenja odluka. Broj članova u obitelji koji su sposobni, posjeduju potrebne karakteristike za vođenje poslovanja i imaju želju voditi obiteljski biznis vrlo je limitiran. Postoje članovi obitelji koji uopće ne žele biti dio obiteljskog poduzeća, neki nisu sposobni za rad u poduzeću, neki su sposobni za rad u poduzeću, ali ne na menadžerskim razinama dok neki pak ne žele trošiti vrijeme i novac kako bi se educirali za budući menadžerski posao. Ovakve situacije predstavljaju veliki stres i problem za vlasnika poduzeća jer često ne ostavlja izbora osim prodaje poduzeća ili zapošljavanjem menadžera koji nije član obitelji. Članovi obitelji koji su zainteresirani za rad u obiteljskom poduzeću vrlo često obavljaju poslove na višim razinama, a ostale poslove ostavljaju zaposlenicima koji nisu članovi obitelji. Zaposlenici poduzeća očekuju da će sljedeći novi vođa biti član obitelji, ali naravno to nije uvijek slučaj. Razlog tomu je kao što smo već spominjali nedostatak obiteljskih talenata ili jer je zbog ne rješenja pitanja nasljeđivanja obiteljsko poduzeće prodano.

---

<sup>23</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 104.

Nasljeđivanje predstavlja veliku važnost za postojanje obiteljskih poduzeća što nam govore i podaci da samo jedno od tri obiteljska poduzeća nastavlja poslovanje u drugoj generaciji tj. manje od jedan od četiri obiteljska poduzeća vođeni sa strane druge generacije prenosi poslovanje na treću generaciju.<sup>24</sup> Navedeno nam govori da je pitanje nasljeđivanja vrlo složen i kompliciran proces koji ukoliko nije u mogućnosti riješiti to pitanje dovodi i do likvidacije obiteljskih poduzeća.

#### **4.3. Planiranje procesa nasljeđivanja i pravi trenutak odabira**

Činjenica je da većina obiteljskih poduzeća ne planira unaprijed cjelokupni proces nasljeđivanja. U tom slučaju jedan od najopasnijih događaja jest kada osnivač iznenada umre bez plana nasljeđivanja. Također nije dobro kada osnivač predugo ostaje uključen u upravljanje poduzećem i kada je njegovo poslovno razmišljanje smanjeno zbog starosti ili bolesti. Zatim u situaciji kada se osnivač prerano povuče iz poslovanja odnosno prije nego što je njegov nasljednik dovoljno educiran za upravljanje poduzećem, mogu se pojaviti brojne negativne situacije. Sve navedeno govori nam koliko je zapravo važan pravi trenutak planiranja aktivnosti za prijelaz managementa na sljedeću generaciju. Problematika nasljeđivanja obiteljskih poduzeća većinom se pojavljuje kada osnivač poduzeća:

- umre,
- postane poslovno nesposoban,
- napusti obitelj i/ili poduzeće,
- ode u mirovinu.

Kao najidealnije vrijeme za početak planiranja procesa nasljeđivanja kako bi se izbjegle neugodne situacije u obitelji jest desetak godina ranije od planiranog trenutka prijenosa nasljedstva. Neugodne situacije koje se pojavljuju u takvim slučajevima su sukobi unutar obitelji i propast poduzeća.

Istraživanje koje je 2010. godine provedeno od strane PricewaterhouseCoopers Family Business Survey pruža zanimljive podatke glede pitanja nasljeđivanja.

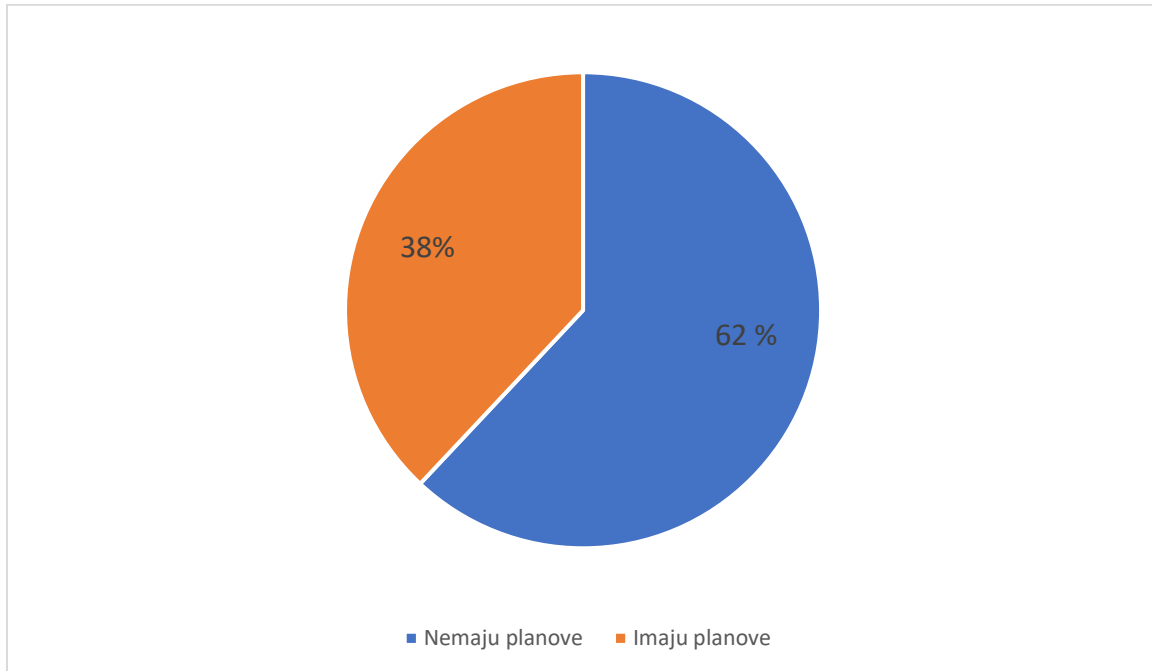
Istraženo je kako približno polovina poduzeća nema uopće razrađen plan procesa nasljeđivanja. Iako su veća obiteljska poduzeća više pripremljena na prijenos vodstva

---

<sup>24</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 105.-107.

u odnosu na mala poduzeća, ipak ih samo 49% ima „pripremljen“ (ne i potpun) plan nasljeđivanja, što je vidljivo i na Grafikonu 1.<sup>25</sup>

Grafikon 1. Priprema za započinjanje procesa nasljeđivanja



Izvor: Bakotić D., et al., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 319.

#### 4.4. Identifikacija sljedećeg nasljednika

Identifikacija sljedećeg nasljednika koji će preuzeti obiteljski posao odnosi se na određene aktivnosti koje su usmjerene na traženje i uočavanje budućih nasljednika koji će preuzeti ulogu u razvoju triju dimenzija obiteljskog poslovanja, a to su: obitelj, poslovanje i vlasništvo i osiguranje interesa obitelji u vođenju poslovanja obiteljskog poduzeća. S obzirom da su za uspjeh obiteljskih poduzeća ključni vješti vođe i menadžeri vlasnici poduzeća pokušavaju uz pomoć treniranja i razvijanja karijere mlađih generacija identificirati osobine koje bi trebao posjedovati budući vođa.

Osnivači obiteljskih poduzeća nastoje uočiti karakteristike budućih vođa koje se ponajprije manifestiraju kao:

---

<sup>25</sup>Bakotić D., et al., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 318.

- poštenje,
- kompetentnost,
- usmjerenost k razvoju,
- inspirativnost,
- inteligentnost.

Sve su to karakteristike koje dobar vođa mora posjedovati kako bi poduzeće uspješno poslovalo i dalje se razvijalo.

Sa umjetničke strane, biti vođa jest uloga pomoću koje se inspirira i utječe na druge da pridonose ostvarivanju obiteljskih i poslovnih ciljeva koji se žele ostvariti. Stoga se vodstvo sastoji od četiri osnovna sustavna elementa, a to su:

1. sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći,
2. sposobnost razumijevanja da nemaju svi iste motive u istim situacijama i vremenu
3. sposobnost za inspiriranje drugih,
4. sposobnost djelovanja na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

Navedene elemente potrebno je prepoznavati i razvijati već kod mlađih generacija koje se tek pripremaju za nasljeđivanje obiteljskog posla kako bi se održala obiteljska tradicija.

Nakon obraćanja pažnje vlasnika poduzeća na osobine nasljednika i stadij razvoja poslovnog ciklusa obiteljskog poslovanja moći će odabrati vođu za kojeg smatra da ima karizmatičke osobine odnosno samopouzdanje, vizionarstvo, ponašanje izvan normalnih okvira, i sposobnost kreiranja promjena, osobine transakcijskog vođe koje se odnose na oslanjanje na uzajamnu ovisnost vodstva i podređenih, viši stupanj orijentiranosti na taktička pitanja, stalna orijentacija na mjerenje performansi putem planova, budžeta i programa, dok su osobine transformacijskog vođe orijentiranost vođe na izmjenu osnovnih stavova podređenih, na izmjenu sustava vrijednosti i promjene u vjerovanju, očekivanjima i potrebama sljedbenika, zaokupljenost moralom i etikom, orijentiranost ispunjavanju dugoročnih ciljeva i oslobađanju ljudskog potencijala, ili osobine koje njeguju uslužno vodstvo, koje pokreću kreativnost zaposlenih, pruža im puno povjerenje i omogućava prirodnu želju za učenjem, sve s ciljem ostvarenja misije obiteljskog poduzeća. Osim osobina koje mora imati budući

vođa važno je što prije identificirati zadatke koji će obavljati buduće generacije. Utjecaj globalizacije i tehnološkog razvoja na vođenje poduzeća čini proces vođenja vrlo kompliciranim. U svakom obiteljskom poduzeću razlikuju se i obiteljska i poslovna kultura, stoga se i na različite načine postavljaju kriteriji za nasljeđivanje vodstva, osim navedenih karakteristika vođe uključuju se još i obrazovanje, iskustvo i potrebni stilovi menadžmenta i vodstva. Osoba kojoj će biti namijenjena uloga vođe trebala bi biti :

1. član obitelji zaposlen u poduzeću,
2. član obitelji koji nije zaposlen u poduzeću, ali je radno angažiran negdje izvan obiteljske okoline,
3. ne-obiteljski član zaposlen u poduzeću, ili
4. ne-obiteljski član koji nije zaposlenik poduzeća.

Kao najčešći slučaj obiteljskih poduzeća u vlasništvu prve ili druge generacije dolazi do odabira između prethodno navedenih triju izbora. Odnosno vođa će biti ili član obitelji koji je zaposlen u poduzeću ili onaj koji nije zaposlen unutar poduzeća ali je angažiran izvan obiteljske okoline ili međutim ne član obitelji koji je zaposlen u poduzeću. Za identifikaciju budućih nasljednika vrlo je važno da obitelj ostvaruje zajedničku viziju obiteljskog poduzeća i njegovog poslovanja jer to ujedno predstavlja i ključ uspjeha i daljnjeg razvoja. Ukoliko to nije slučaj poduzeće nailazi na probleme odnosno takvim načinom nije moguće odvijati proces nasljeđivanja, upravljanja i vođenja što ujedno dovodi i do propasti poduzeća. Iz navedenoga zaključujem da je identifikaciju budućih nasljednika potrebno vršiti vrlo oprezno i svakako ne prebrzo, a kako bi se provela što uspješnije potrebno je uvidjeti i uskladiti zajedničke ciljeve svih članova obitelji.<sup>26</sup>

#### **4.5. Faze procesa nasljeđivanja**

Kod odabira pravog nasljednika obiteljskog poduzeća ne odabire se onaj tko ima pozitivan stav prema obiteljskom poslu i želju za preuzimanjem vlasništva obiteljskog poduzeća. Takav način bio bi iskazivanje ljubavi prema toj osobi i zanemarivanja poslovnih interesa. Odabire se isključivo onaj član obitelji koji ima sve karakteristike dobrog vođe i može svojim znanjem i iskustvom pridonijeti uspješnom poslovanju poduzeća te na taj način osigurati svim članovima obitelji podršku, ekonomski uspjeh

---

<sup>26</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 115.-119.

i blagostanje. Pitanje nasljeđivanja kako je već navedeno u prijašnjim poglavljima predstavlja vitalno pitanje svakog obiteljskog poduzeća. John Ward uočio je da osnivači poduzeća odgovor na to tko će ih zamijeniti kada se oni povuku iz obiteljskog posla traže unutar nekoliko solucija, a to su:

- 35% planira odgajati i poslovno njegovati jedno od svoje djece, počevši od najranije dobi, za preuzimanje poslovanja u budućnosti,
- 25% namjerava pustiti nasljednike da se natječu u poslovnim sposobnostima i privrženosti obiteljskom biznisu, tijekom kojeg procesa će izvršiti odabir jednog ili više nasljednika uz respektiranje mišljenja dobivenog od strane odbora direktora,
- 15% namjerava pustiti nasljednike da se međusobno natječu i izabratu jednog ili više nasljednika bez utjecaja sa strane,
- 15% planira formirati upravu poduzeća sastavljenu od dvoje ili više nasljednika,
- 10% planira omogućiti svojim nasljednicima da sami izaberu svog vođu ili svoje vođe.<sup>27</sup>

Tablica br.6 Prikaz moguće putanja razvoja karijere mladih nasljednika obiteljskog poduzeća

Nasljednikove uloge	Djetinjstvo-odrastanje	Mladost-učenje izvan obiteljskog poduzeća	Profesionalni manager pod mentorstvom	Nasljednik pod mentorstvom starijeg managementa	Vođa-predsjednik Uprave ili član top managementa	Predsjednik Nadzornog odbora- vodi odbor i pomaže predsjedniku Uprave
<b>Starosna dob</b>	0-18	18-28	25-35	30-40	35-65	55-75

<sup>27</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 128.-129.

<b>Razvojni ciljevi</b>	Pozitivan odnos prema poslovanju, temeljno obrazovanje, razvoj vještina i pozitivnih radnih navika	Visoko obrazovanje; razvoj samopouzdanja, organizacijskih vještina, počinjanje s poslovnom karijerom	Funkcionalna osposobljenost i vještine planiranja, odlučivanja i rješavanja problema	Odgovornost za upravljanje profitnim centrima i upravljanje poduzećem	Daljnji karijerni razvoj- kontinuirana edukacija uz porast osobnih potencijala i samouvjerenosti	Životno planiranje- istraživanje drugih interesa i mogućnosti
-------------------------	--	--	--	---	--	---

Izvor: Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str.130.

Iz Tablice 6. može se zaključiti nakon što mladi nasljednik iskaže pozitivan stav prema obiteljskom poslovanju i općenito radu te stekne potrebne vještine sljedećih deset godina posvećuje se edukacijskom procesu. Time stječe potrebno samopouzdanje i vještine za početak poslovne karijere koja mu u sljedećoj etapi omogućuju usmjerenost na osposobljavanje, stjecanje vještina planiranja, odlučivanja i rješavanja poslovnih problema. Zatim stječe odgovornost za upravljanje profitnim centrima i poduzećem. Bitno je napomenuti kako tablica 4. pruža uvid u posljednje dvije etape ukoliko mladi nasljednik zadovolji prethodno navedene etape i iskaže želju za nasljeđivanjem. Obitelj ga tada najprije imenuje predsjednikom Uprave poduzeća, a zatim predsjednikom njegovog Nadzornog odbora.

Zbog same složenosti procesa nasljeđivanja proces se odvija u sedam faza:

**1.Faza predbiznisa-** u ovoj fazi budući nasljednik tijekom djetinjstva dobiva prve naznake o obiteljskom poslu, upoznaje se s obiteljskim poslom i shvaća njegovu važnost. U ovoj fazi nasljednik vrlo često posjećuje poduzeće, ali se nasljednika još uvijek ne usmjerava na preuzimanje poslovanja.

**2.Faza uvođenja-** U ovoj fazi budući nasljednik dolazi do prvih iskustava u obiteljskom poslu, ali još uvijek ne započinje rad u poduzeću. Postepeno se upoznaje sa zaposlenicima te proučava razne poslove u poduzeću i razlikuje menadžment od vodstva.

**3.Faza funkcionalnog uvođenja-** U ovoj fazi nasljednik postaje zaposlenik, ali s još uvijek nepotpunim radnim vremenom. Obavlja razne poslove od jednostavnijih ka složenijima te tako stječe radno iskustvo.

**4.Funkcionalna faza-** započinje kada budući nasljednik nakon završetka obrazovanja i stečenog radnog iskustva izvan obiteljskog poduzeća, napokon postaje zaposlenik s punim radnim vremenom. Obavlja stručne poslove te se na taj način priprema za preuzimanje menadžerskih uloga.

**5.Napredna funkcionalna faza-** budući nasljednik preuzima u ovoj fazi menadžerske funkcije odnosno koordiniranje i usmjeravanje rada drugih, ali ne i cjelokupnog poslovanja.

**6.Rana faza nasljeđivanja-** U ovoj se fazi već počinje spominjati nasljednik jer dolazi do preuzimanja funkcije predsjednika ili glavnog managera poduzeća. Usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća, ali se u njegovoj pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća. Stvarno vođenje se još uvijek nalazi u rukama osnivača, dok nasljednik ima samo formalnu poziciju vodstva.

**7.Zrela faza nasljeđivanja-** Ova faza označava kraj procesa nasljeđivanja odnosno prijenos obiteljskog poduzeća s osnivača na nasljednika je izvršen. <sup>28</sup>

## 5. INTERVJU S VLASNICIMA OBITELJSKOG PODUZEĆA

Cilj istraživanja bio je na primjeru iz prakse proučiti odnosno istražiti funkcioniranje obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj te probleme sa kojima se poduzeća svakodnevno susreću. Fokus istraživanja stavljen je na procesu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća i njegovu problematiku. Metodologija koja je korištena u svrhu istraživanja jest akcijsko istraživanje s ciljem povezivanja teorije i prakse te je za potrebe ovoga rada odrađen intervju s Emanuelom Grubićem iz Bala, vlasnikom „Uljare Grubić“ koja je ujedno i pravi primjer malog obiteljskog poduzeća koja svakim danom sve više raste i napreduje. Uljara Grubić je malo obiteljsko poduzeće koje je započelo s radom 2006. godine. Bave se poljoprivrednom djelatnošću točnije maslinarstvom. Posjeduju staru uljaru iz 1927. godine u kojoj danas posluju i svojim klijentima nude usluge prerade masline i prodaju vlastitog vrlo kvalitetnog maslinovog

---

<sup>28</sup> Kružić D., Obiteljski biznis, RRIF, Zagreb, 2004., str. 132.-133.



ulja za koji su mnogo puta nagrađeni. Specifičnost jest da se u uljari nalazi novi dio, ali i stari zbog kojih ih svakodnevno posjećuju brojni turisti.

**1. Vaše poduzeće posluje od 2006. godine s trenutno prvom generacijom na čelu. Jeste li se bavili poljoprivredom i prije otvaranja obrta? Možemo li reći da ste jednim dijelom naslijedili tu djelatnost i proširili je na trenutne usluge?**

Da, naša obitelj bavila se poljoprivredom i prije otvaranja obrta. Profesionalno gledano naše poduzeće posluje već 15-ak godina, a sve je krenulo 90-tih godina kada je naša obitelj kupila staru uljaru iz 1927. godine.

**2. Koji je obiteljski profil poduzetnika (koliko djece imate, jesu li djeca uključena u poslovanje poduzeća, je li bračni partner uključen u rad poduzeća ili netko iz šire obitelji)?**

Imam dvoje djece, odnosno dva sina od 20 i 12 godina. Stariji sin trenutno je zaposlen samo sezonski, no uskoro će biti stalni zaposlenik poduzeća. Supruga je također zaposlena, a naši roditelji, brat i cijela obitelj uvijek sudjeluju i pomažu s radom kada je potrebno.

**3. Danas se obiteljska poduzeća često susreću s raznim preprekama uspješnog poslovanja kao što su porezni sustav (fiskalni i parafiskalni nameti) konkretnije državni/ županijski porezi, razne naknade i članarine i slično. Mislite li da sve ovo navedeno predstavlja izazove i za poslovanje Vašeg poduzeća?**

Što se tiče fiskalnih i parafiskalnih nameta smatram da bi trebali biti puno fleksibilniji. Pogotovo kada se radi o djelatnosti u kojoj sam poduzetnik ne može utjecati, već ona ovisi o vremenskim uvjetima i pogodnoj klimi. Naravno, državi smo bez obzira na to obavezni plaćati razne naknade, poreze i slično koji ponekad znaju prekoračiti prihvatljive iznose. Kod financiranja bih izdvojio kako je najteži bio sami početak kada sam kao mladi poduzetnik sam otvorio obrt i puno uložio u poslovanje. Ponekad, ako se kreće od nule, to zna biti izazov. Pogotovo 90-ih godina kada nije bilo idealno stanje u državi te su financijske potpore bile puno manje, nego što su danas. Kao malo poduzeće puno je teže dobiti financijsku potporu iz Europskih fondova, no što je to slučaj s nekim većim poduzećima.

**4. Pojedina obiteljska poduzeća zapošljavaju profesionalne menadžere koji nisu članovi obitelji. Također se poduzeća susreću s nezainteresiranošću članova**

**obitelji za preuzimanje obiteljskog posla. Jeste li se vi pripremali na takvu situaciju i kako?**

Trenutno nismo razmišljali o takvoj opciji. Smatram da smo manje poduzeće koje još uvijek nema potrebu za time. Do sada smo koristili usluge stručnjaka za marketing vezano uz *brendiranje* naših proizvoda i uljare. U budućnosti planiramo proširiti naše poslovanje i usavršiti se u nekim određenim segmentima te u trenutku kada budemo procijenili da nam je potrebna stručna pomoć koristit ćemo takve usluge. Nadamo se da će naši sinovi preuzeti obiteljski posao i prenositi ga dalje na buduće naraštaje.

**5. Odabir trenutka za uvođenje nasljednika veoma je značajan. Preuranjena i zakašnjela odluka o nasljedniku ima svoje dobre i loše strane. Koji je za Vas pravi trenutak?**

Mislim da je to ključno pitanje na koje je teško odgovoriti. To je nešto što će biti vidljivo tijekom poslovanja. No, svakako ja i supruga smatramo da prije nego što naši sinovi preuzmu obiteljski posao moraju proći sva radna mjesta, upoznati se sa svakim djelom poslovanja i tek kada oni sami budu spremni na to i pokažu želju onda je pravi trenutak za to. Ipak, i budućnost našeg poduzeća ovisi o tome.

**6. Koliko vremena smatrate da je potrebno za provođenje prijenosa poslovanja poduzeća na nasljednika? (manje od godinu dana, 1-3 godine, 4-5 godina, više od 5)**

Smatram da je svakako potrebno više od pet godina. Nasljednik bi trebao imati i više od pet godina radnog iskustva, ali i određene godine života (više od 25). Osim poslovnog iskustva potrebno je da stekne i neko životno iskustvo i zrelost.

**7. Od kojih aspekata prijenosa poslovanja očekujete da ćete trebati savjetodavnu podršku? (npr. usklađivanje interesa obitelji i poduzeća, porezna pitanja, tehnička provedba prijenosa poslovanja, procjena vrijednosti poduzeća, kako započeti proces prijenosa poslovanja, neće mi biti potrebna stručna pomoć)**

Što se tiče poreznih pitanja svakako ćemo se savjetovati sa stručnom osobom ili našim računovođom. U tehničkoj provedbi pomoći će nam moj brat koji je odvjetnik, a procjena vrijednosti poduzeća također će biti potrebna kada bude vrijeme za to. Za pojedine segmente poslovanja potrebno je stručno se savjetovati kako bi sagledali sve

mogućnosti i odlučili se za nama najpovoljniju opciju ovisno o aktualnim zakonima i slično.

**8. Smatrate li da su obiteljska poduzeća i općenito poduzetništvo zapostavljeni u Republici Hrvatskoj? (Mislite li da se ne ulaže dovoljno, da je malo pomoćnih sredstava, previše papirologije, neriješena problematika nasljeđivanja).**

Da, smatram da je svakako previše administracije, neusklađenost institucija i slično. Nadam se da će se te stvari u budućnosti poboljšati kako bi i nama poduzetnicima u određenoj mjeri pojednostavili poslovanje. Izdvojio bih jedan primjer vezan uz poticaje za vrijeme pandemije COVID- 19. Prijavili smo se za poticaje od države te smo priložili sve potrebne dokumente, no dogodila se greška u sustavu s financijskim podacima te nam je zahtjev odbijen. Nakon što smo slali žalbe i prilagali dokaze o pogrešci opet nam je odbijeno. Bez obzira na te i slične probleme u institucijama u RH moram napomenuti kako se poljoprivreda počela sve više poticati i država sve više ulaže u nju i nudi i mladim poduzetnicima razne poticaje.

**9. Što za Vas osobno predstavlja najveći problem kod prijenosa poslovanja na sljedeću generaciju? (Mislite li da je to odabir Vašeg sljedbenika, zainteresiranost za obiteljsko poslovanje ili zakonski i pravni dio prijenosa).**

Zakonski i pravni dio prijenosa će se uvijek lakše odraditi, no kod nas poduzetnika koji se bave obiteljskim poslom, konkretnije poljoprivredom prisutan je „strah“ da nasljednik neće htjeti nastaviti poslovanje i ići u tom smjeru prema kojem mi težimo. Poljoprivreda je vrlo specifična. To je zapravo način života i ako se naša djeca time ne budu htjeli baviti mi na to ne možemo utjecati.

Tablica br.7 Analiza rezultata dobivenih intervjuom povezanih s teorijom

<b>Generacija na čelu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prva</li></ul>
<b>Članovi uključeni u poslovanje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vl. Emanuel Grubić</li><li>• supruga i stariji sin aktivno sudjeluju u poslovanju</li><li>• ostali: mlađi sin, roditelji, brat i ostala obitelj sudjeluju onda kada je potrebno</li></ul>

<p><b>Prednosti obiteljskog poduzeća</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sudjelovanje i zajednički rad cijele obitelji</li> <li>• veća fleksibilnost rada</li> <li>• u HR se sve više potiče i ulaže u poljoprivrednu djelatnost</li> <li>• povećana motivacija</li> <li>• veliki broj poznanstva</li> <li>• stvaranje svoje priče, svog brenda i njegovanje tradicije</li> </ul>
<p><b>Nedostaci obiteljskog poduzeća</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• previše administracije</li> <li>• neusklađenost institucija</li> <li>• razne naknade, porezi koji prekoračuju prihvatljive iznose</li> <li>• nefleksibilnost fiskalnih i parafiskalnih nameta</li> <li>• teže dobiti financijske poticaje iz EU fondova kao malo poduzeće</li> <li>• prekovremeni sati</li> <li>• nedostatak vremena za odmor i obitelj</li> </ul>
<p><b>Problematika nasljeđivanja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „strah“ od nezainteresiranošću potencijalnih nasljednika za preuzimanje poslovanja, poljoprivredna djelatnost je vrlo specifična odnosno to je način života koji nije svatko spreman prihvatiti</li> </ul>
<p><b>Pravi trenutak za uvođenje nasljednika</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrebno proći sva radna mjesta u poduzeću</li> <li>• upoznati se sa svakim dijelom poslovanja</li> <li>• kada nasljednik pokaže spremnost i želju tada je pravi trenutak</li> </ul>

<b>Vrijeme potrebno za preuzimanje poslovanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• više od 5 godina, uz godine radnog iskustva potrebno je da nasljednik ima određenu dob ( više od 25) te stečeno životno iskustvo</li> </ul>
<b>Interes zapošljavanja stručnjaka koji nisu članovi obitelji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trenutno se ne razmatra takva opcija</li> <li>• koristili usluge stručnjaka do sada tako će i u budućnosti kada bude potrebno</li> <li>• cilj jest da poduzeće ostane u vlasništvu obitelji</li> </ul>

Izvor: Samostalno izradila autorica

U Tablici br.7 prikazani su rezultati dobiveni istraživanjem putem intervjua. Osvrnemo li se i na teorijski dio ovog rada možemo zaključiti kako je obiteljsko poduzeće „Uljara Grubić“ aktivno obiteljsko poduzeće u kojem obitelj nadzire cjelokupno poslovanje. Svi su članovi poduzeća uključeni u proces poslovanja i zaposlenici su poduzeća, no isto tako zapošljavaju i nečlanove obitelji. Što se tiče prednosti i nedostataka obiteljskih poduzeća koje je u intervjuu spomenuo vlasnik poduzeća E.G. kao najveću prednost obiteljskih poduzeća izdvojila bih sudjelovanje i zajednički rad cijele obitelji, a samim time i stvaranje svoje priče i *brenda*. Priče i *brend* koji stvaraju pojedine obitelji često se danas prepoznaju baš zbog svoje specifičnosti i njegovanje dugotrajnih tradicija. Kao najveći nedostatak izdvojila bi nedostatak vremena za odmor i obitelj, ali isto tako i nefleksibilnost fiskalnih i parafiskalnih nameta koji vrlo često mogu naštetiti poduzećima te ih nakraju odvesti u propast. Proces nasljeđivanja vrlo je dugotrajan proces koji se treba odvijati vrlo pažljivo te se može reći da je to proces koji odlučuje o budućnosti poduzeća. Razloga zašto taj dio poslovanja predstavlja probleme današnjim obiteljskim poduzećima ima mnogo, no kao što su E.G. i njegova supruga u intervju kazali, poljoprivreda je vrlo specifična djelatnost, neki bi ju nazvali i načinom života. Ono što za njih predstavlja najveću problematiku nasljeđivanja jest „strah“ od nezainteresiranošću potencijalnih nasljednika za preuzimanje poslovanja, no svakako u njihovom slučaju to neće biti problem. Kako bi cijeli proces nasljeđivanja tekao glatko vrlo je važno odrediti pravi trenutak za uvođenje nasljednika u poslovanje, a to je

svakako kada nasljednik prođe sva radna mjesta u poduzeću i pokaže spremnost i želju za preuzimanje obiteljskog posla, naravno nakon nekog određenog vremena. Obitelj „Grubić“ nastoji u budućnosti svoje poslovanje zadržati u obiteljskom vlasništvu, no usluge pojedinih stručnjaka koristit će onda kada bude potrebe za time. Uspješno su poduzeće koji svojim zajedničkim radom i trudom nastoje biti na samom vrhu svoje branše te istu tu „ljubav“ prema onome što rade prenijeti na svoju djecu. Zaista predstavljaju jednu lijepu pozitivnu priču u poduzetništvu te im želim i dalje sretno i uspješno poslovanje.

## ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzeće svaki je posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili onaj u kojem obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj. U Hrvatskoj je 80% poduzeća u obiteljskom vlasništvu te zapošljavaju čak 60% stanovništva. Navedeni podaci govore o samoj važnosti obiteljskog poduzetništva za ekonomiju, ali i za društvo. Njihova specifičnost ogleda se u njihovoj dugogodišnjoj tradiciji, složenosti, posvećenosti poslu i obitelji, iako je ponekad teško uskladiti obiteljske i poslovne ciljeve. Poduzeća prolaze kroz više faza životnog ciklusa. Najbitnije je da se poduzeće zadrži na fazi stabilizacije i rasta poslovanja jer je to faza koja omogućuje daljnji uspjeh i razvoj. Nakon toga poduzeća se susreću s odabirom novih nasljednika, odnosno susreću se s problematikom nasljeđivanja. Nasljeđivanje je vrlo bitna stavka svakog poduzeća, proces je koji treba planirati unaprijed kako ne bi došlo do negativnih posljedica za poduzeće. Kod odabira novog nasljednika treba postupati postepeno i promišljeno, odabrati sljedbenika koji ima sve potrebne karakteristike da vodi poduzeće na najbolji mogući način.

Uz pomoć intervjua koji je odrađen s vlasnicima obiteljskih poduzeća kako bi se ispitala problematika nasljeđivanja i općenito posjedovanje obiteljskih poduzeća možemo zaključiti da u današnje vrijeme biti vlasnik malog poduzeća nije jednostavan posao. Uz velike troškove na koje pojedine djelatnosti ne mogu utjecati država nameće prevelike poreze, naknade i slično što ponekad može unazaditi uspjeh poslovanja. Što se tiče nasljeđivanja najveći problem kod prijenosa poslovanja strah je za nezainteresiranošću potencijalnih sljedbenika na koji nije moguće utjecati. Poduzetnici

smatraju da je najbolji trenutak prijenosa kada je sam nasljednik spreman na to i kada ima potrebnu želju za vođenjem obiteljskog posla.

## LITERATURA

1. Antolović, K., *Obiteljsko poduzetništvo*, Pula, 2017.
2. Bakotić D., et al., *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar, 2016.
3. Bulog, I., Kružić, D., *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Split, 2012.
4. Floren, H.Roberto (2003.) Family business in Netherlands, u Crown Princes in the clay, doktorska disertacija. Dostupno na:  
[https://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/fbint\\_henetherlands\\_ez\\_nyenrode2010.pdf](https://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/fbint_henetherlands_ez_nyenrode2010.pdf) (pristupljeno 24.08.2021)
5. Kružić D., *Obiteljski biznis*, RRIF, Zagreb, 2004.
6. Lekaj, A., *Razvoj i nasljeđivanje obiteljskog poduzeća*, Rijeka, 2018.
7. Muratović, A., Značaj obiteljskog poduzetništva- primjer u Republici Hrvatskoj, Rijeka, 2020.
8. <https://lider.media/> (pristupljeno 1.7.2021.)
9. <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/182-187.pdf> (pristupljeno 24.08.2021.)

## POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA

Popis tablica:

Tablica 1- Prikaz resursa obiteljskih poduzeća.....	6
Tablica 2- Prikaz 10 najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća.....	9
Tablica 3- Prikaz procjene udjela obiteljskih poduzeća u svjetskoj ekonomiji.....	11
Tablica 4- Prikaz 10 najpoznatijih obiteljskih poduzeća u Europi.....	15
Tablica 5- Prikaz 10 najpoznatijih obiteljskih poduzeća u svijetu.....	16

Tablica 6- Prikaz moguće putanja razvoja karijere mladih nasljednika obiteljskog poduzeća.....32

Tablica 7- Analiza rezultata dobivenih intervjuom povezanih s teorijom.....38

Popis grafikona:

Grafikon 1- Priprema za započinjanje procesa nasljeđivanja.....29

Popis slika:

Slika 1- Različitost ciljeva obitelji i poduzeća.....19

Slika 2- Životni ciklus poduzeća.....22