

# VAŽNOST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA ZA NACIONALNO GOSPODARSTVO

---

Firicki, Ela

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:590800>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-10**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Ela Firicki

**VAŽNOST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA ZA  
NACIONALNO GOSPODARSTVO**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Ela Firicki

**VAŽNOST OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA ZA  
NACIONALNO GOSPODARSTVO**

Završni rad

**Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo**

JMBAG:0010223071

e-mail: [efiricki@efos.hr](mailto:efiricki@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Ela Firicki


**THE IMPORTANCE OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP  
FOR NATIONAL ECONOMY**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ela Firicki

**JMBAG:** 0010223071

**OIB:** 49801510250

**e-mail za kontakt:** elafiricki@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski studij: Poduzetništvo

**Naslov rada:** Važnost obiteljskog poduzetništva za nacionalno gospodarstvo

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, \_\_\_\_ 15. \_\_\_\_ rujna \_\_\_\_ 2023. \_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Firicki*

# Važnost obiteljskog poduzetništva za nacionalno gospodarstvo

## SAŽETAK

*Obiteljsko poduzetništvo čineći većinu mikro i malih tvrtki u zemlji, ima ključnu ulogu u razvoju hrvatskog gospodarstva, kroz kreiranje novih radnih mjesta te stvaranje nove vrijednosti. Obiteljska poduzeća čine temelj europske ekonomije, s više od 85% svih europskih tvrtki, odgovornih za 60% radnih mjesta u privatnom sektoru. Obiteljska poduzeća imaju različitosti, ali ih povezuje vlasnički interes obitelji u poduzeću i predanost očuvanju obiteljskih vrijednosti i tradicije. S obzirom na to da se suočavaju s izazovima ravnoteže između obiteljskih dinamika i tržišnih zahtjeva, ključno je uspješno upravljati konfliktima i promjenama putem profesionalizacije i kontinuiranog učenja kako bi ostvarili dugoročni rast i održali konkurentnost u promjenjivom okruženju.*

*Hrvatska se suočava s raznim izazovima, a samo neki od njih su nedostatak financijskih potpora, birokracija, korupcija te niske plaće, no unatoč raznim izazovima i dalje možemo svjedočiti primjerima uspješnih obiteljskih poduzeća, koja su se uspjela oduprijeti izazovima i postići zavidne rezultate. Jedan takav istaknuti primjer je obiteljsko poduzeće analizirano u ovom radu, koje pokazuje kako je njegovanjem obiteljskih vrijednosti, društvenom odgovornošću te profesionalnim i učinkovitim pristupom poslovanju itekako moguće uspjeti prebroditi izazove, osigurati svojem poduzeću dugoročnu održivost te time pridonijeti rastu nacionalnog gospodarstva.*

*Rad se sastoji od teorijskog dijela koji pobliže objašnjava moguće definicije i tipologije obiteljskog poduzetništva, proces životnog vijeka poduzeća te proces tranzicije, kao jednog od najvećih izazova dugoročne održivosti obiteljskih poduzeća. Drugi, empirijski dio rada, fokusira se na analizu stanja obiteljskih poduzeća na prostoru Hrvatske i prikazuje percepciju hrvatskih obiteljskih poduzetnika o prilikama te izazovima u poslovanju obiteljskih poduzeća. Na kraju rada prikazan je i analiziran primjer dobre prakse obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.*

**Ključne riječi:** *obiteljsko poduzetništvo, izazovi, nasljeđivanje, životni ciklus, nacionalno gospodarstvo*

# **The importance of family entrepreneurship for national economy**

## **ABSTRACT**

*Family entrepreneurship, making up the majority of micro and small companies in the country, plays a key role in the development of the global economy, the creation of new jobs, and the creation of new value. Family businesses form the foundation of the European economy, with more than 85% of all European companies, responsible for 60% of private sector jobs. Family businesses are diverse, but they are united by the family's ownership interest in the company and commitment to preserving family values and traditions. Given that they face the challenges of balancing family dynamics and market demands, it is crucial to successfully manage conflicts and changes through professionalization and continuous learning to achieve long-term growth and remain competitive in an ever-changing environment.*

*Croatia faces various challenges, and only a few of them are the lack of financial support, bureaucracy, corruption, and low wages. However, despite the multiple challenges, we can still witness the examples of successful family businesses, which managed to resist the challenges and get the best out of their company and its employees. One such outstanding example is the family company analyzed in this paper, which shows that by nurturing family values, social responsibility, and a professional and efficient approach to business, it is quite possible to succeed in overcoming challenges, ensure the long-term sustainability of your company, and thus contribute to the growth of the national economy.*

*The paper consists of a theoretical part that explains in detail the possible definitions and typologies of family entrepreneurship, the process of the company's lifetime, and the process of transition, as one of the biggest challenges to the long-term sustainability of family businesses. The second, empirical part of the paper focuses on the development of the state of family businesses in Croatia and shows the views of Croatian family entrepreneurs on their perception of opportunities and challenges of the family businesses. Eventually, an example of good practice of family business in the Republic of Croatia is presented and analyzed.*

**Keywords:** *family business, challenges, succession, life cycle, national economy*

## **SADRŽAJ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....</b>                                   | <b>2</b>  |
| <b>3. POJAM I PRISTUPI DEFINIRANJU OBITELJSKOG<br/>PODUZETNIŠTVA .....</b> | <b>4</b>  |
| 3.1. Tipologija obiteljskih poduzeća .....                                 | 7         |
| 3.2. Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....                             | 13        |
| 3.3. Prednosti i izazovi poslovanja obiteljskih poduzeća .....             | 15        |
| <b>4. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ – STANJE<br/>IZAZOVI.....</b>   | <b>20</b> |
| 4.1. Značajke obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj .....                  | 20        |
| 4.2. Izazovi obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj .....                        | 24        |
| <b>5. ANALIZA PRIMJERA OBITELJSKOG PODUZEĆA IZ PRAKSE .</b>                | <b>27</b> |
| <b>6. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>32</b> |



## 1. UVOD

Poduzetništvo predstavlja proces pokretanja i vođenja vlastitog poduzeća te ono može biti pokrenuto od strane pojedinca ili više partnera. Poduzetništvo zahtijeva skup određenih vještina, sposobnost umrežavanja, vođenja, kao i sposobnost nošenja s rizikom. Osoba koja pokreće poslovni pothvat jest poduzetnik, on predstavlja osobu koja ima za cilj, osim profita, dodavanje nove vrijednosti na tržištu.

Kada se u vlasništvo i/ili kontrolu poduzeća uključi član obitelji, tada to poduzeće postaje obiteljsko poduzeće. Svako obiteljsko poduzeće ima tri zajednička elementa, a to su obitelj, udio u vlasništvu te kontrolu nad poduzećem. Razlikujemo više tipova poduzeća, a ona će detaljnije biti pojašnjena i razrađena u radu. Obiteljsko poduzetništvo pojavljuje se u obliku malih poduzeća, srednje velikih poduzeća, velikih poduzeća i multinacionalnih kompanija te predstavlja vrlo bitan dio nacionalnog gospodarstva.

U radu će biti prikazana uloga te značaj obiteljskog poduzetništva za nacionalno gospodarstvo temeljem prikupljenih podataka i analize rezultata istraživanja PwC Family Business Survey-a, Europskog barometra te Business Transfer Barometar istraživanja. Cilj rada je opisati trenutno stanje i navesti prepreke s kojima se susreću obiteljska poduzeća kao i primjer dobre prakse u promociji obiteljskog poduzetništva na području Hrvatske.

Završni rad podijeljen je na dva dijela, od kojih prvi dio predstavlja teorijski dio u kojemu su prikazani različiti pristupi definiranju obiteljskog poduzetništva, tipologija obiteljskih poduzeća, životni ciklus obiteljskog poduzeća kao i problematika nasljeđivanja poduzeća. Drugi dio rada odnosi se na razradu prednosti i izazova s kojima se susreću obiteljski poduzetnici općenito, kao i obiteljski poduzetnici u Hrvatskoj te je analiziran primjer uspješnog obiteljskog poduzeća u Republici Hrvatskoj.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Obiteljsko poduzetništvo od iznimne je važnosti za nacionalno gospodarstvo. Glavna svrha ovog završnog rada je prikazati i analizirati stanje Hrvatske kao poduzetničke zemlje, te istaknuti prepreke s kojima se susreću obiteljski poduzetnici. Osim istraživačkog dijela koji se temelji na sekundarnim izvorima podataka, u radu je također prikazan teorijski dio koji pobliže objašnjava kako različiti autori definiraju obiteljsko poduzetništvo, koji tipovi obiteljskog poduzetništva postoje kao i životni ciklus kroz koji obiteljsko poduzeće prolazi te kako se nosi sa problematikom nasljeđivanja u najkritičnijoj fazi životnoga ciklusa.

Cilj ovoga rada jest prikazati ulogu i važnost obiteljskog poduzetništva za nacionalno gospodarstvo, temeljem prikupljenih podataka i analizom rezultata istraživanja.

Prilikom istraživanja obiteljskih poduzeća na području Hrvatske, Europske Unije i na svjetskoj razini, korišteni su sekundarni izvori podataka, tj. rezultati istraživanja Europskog barometra, istraživanje provedeno anketama u državama članicama Europske unije, koje se provodi od 1974. godine od strane zajednice europskih obiteljskih poduzeća (eoP) i konzultantska kuća KPMG, nadalje, rezultati PwC Family Business Survey-a, istraživanje međunarodnog tržišta obiteljskih poduzeća koje se provodi od 2017. godine, od strane konzultantske kuće PwC-a i mreže tvrtki članica PwC International Limited te Business Transfer Barometer istraživanja.

U radu je korištena deskriptivna metoda te metoda analize i sinteze. Prema Žugaju (2006: 31) znanstvena metoda predstavlja: „Skup različitih postupaka kojima se znanstvenik koristi u znanstveno istraživačkom radu i to u svrhu istraživanja i izlaganja rezultata znanstvenog istraživanja u određenom znanstvenom području, polju, grani ogranku ili znanstvenoj disciplini.“ Riječ metoda potječe od grčke riječi “methodos”, u prijevodu “put”. Poveznica između riječi “methodos”, odnosno “put” i koncepta znanstvenih metoda može se interpretirati kao koraci, put ili ruta, koju istraživači slijede kako bi organiziranim i sustavnim pristupom došli do rezultata istraživanja čime otkrivaju novo znanje. Deskriptivna analiza prema Žugaju (2006: 51) predstavlja „...onu metodu koja služi u opisivanju elemenata neke cjeline, te se odnosi na rastavljanje pojave na jednostavne elemente.“ Primjena deskriptivne analize u ovome znanstvenom radu pomaže u stjecanju dubljeg razumijevanja podataka kroz analizu grafičkih prikaza prikazanih u radu. Metoda analize, potječe od grčke riječi “analyo“, sa značenjem „rašćlanjujem“, te se odnosi na rastavljanje ili odvajanje cjeline na njene glavne dijelove. Dok, je sinteza (grč. synthesis – sastavljanje), prema Žugaju (2006: 56):

„...povezivanje analizom dobivenih elemenata“. U ovome radu, metode analize i sinteze međusobno se nadopunjuju. Metoda analize uključuje ispitivanje i tumačenje podataka dok metoda sinteze omogućuje integraciju prikupljenih podataka i informacija kako bi se shvatio širi kontekst istraživanja.

### 3. POJAM I PRISTUPI DEFINIRANJU OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Obiteljsko poduzetništvo (eng. family entrepreneurship), obiteljski biznis (eng. family business) ili obiteljsko poduzeće (eng. family firm, family enterprise) su pojmovi koji se zajednički povezuju s uključenošću obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i vođenje gospodarskih aktivnosti koje odabire obitelj, kako bi se ostvario profit, bez obzira na institucionalni okvir oko kojega se poslovanje odvija.

Prema Kružiću (2016: 62): „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“. Kuvačić (1999: 117) iznosi činjenicu da, „...kako bismo mogli preciznije odrediti pojam obiteljskog poduzetništva, potrebno je koristiti kriterije kao što su: postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, uključivanje više generacija u biznis i sl.“ Na temelju navedenih definicija može se reći da obiteljsko poduzetništvo predstavlja aktivnost koju članovi obitelji provode, ulažući svoje resurse i kreirajući inovacije radi ostvarivanja ekonomskih ciljeva za poduzeće i obitelj. Ovo podrazumijeva kreativno i rizično upravljanje proizvodnim faktorima. Precizno definiranje obiteljskog poduzetništva uključuje kriterije kao što su postotak vlasništva, utjecaj u donošenju važnih poslovnih odluka, mogućnost kontrole i sudjelovanje više generacija u poslu.

Vukić (2019) naglašava kako je važno razumjeti da je obiteljski biznis širi pojam od obiteljskog poduzeća. Naime, obiteljsko poduzeće samo je dio obiteljskog biznisa, a vrijednost obiteljskog biznisa, osim obiteljskog poduzeća, čine i ulaganja u druge tvrtke ili nekretnine, ulaganja u dionice te osnivanje novih tvrtki. Poza (2010) navodi kako stvarni prijelaz iz poduzetničke faze na obiteljski biznis zapravo događa kada su djeca osnivača aktivno uključena u rad poduzeća kao njegovi zaposlenici te dodaje da su obiteljska poduzeća glavni temelj za zadovoljavanje potreba članova obitelji. Kao najširu definiciju obiteljskog biznisa Shanker & Astrachan (1996), prema stupnju uključenosti obitelji u biznis, definiraju obiteljski biznis onime koji posjeduje efektivnu kontrolu nad strateškim odlukama s namjerom za zadržavanjem biznisa u obitelji, gdje je prisutan nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti. Najuča

definicija bi bila da je obiteljsko poduzeće „...onaj obiteljski biznis u kojemu je prisutna uključenost više generacija u istoj obitelji te je obitelj direktno uključena u dnevno vođenje poslovanja, odnosno više od jednog člana obitelji ima menadžersku odgovornost“. Kuvačić (1999: 117) definira obiteljski biznis kao: “Svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici”. Brok (1987) pod definicijom obiteljskog biznisa podrazumijeva svaki biznis koji je pokrenula obitelj no kojeg preuzima, vodi i razvija neki drugi član obitelji ili bračni partner. Zaključno, obiteljski biznis može se definirati kao poslovna/poduzetnička aktivnost koju osnivač, član obitelji pokreće, pri čemu se mogu pojaviti različite razine angažmana članova obitelji. To uključuje mogućnost da obitelj upravlja strateškim odlukama u poslovanju, da članovi obitelji rade unutar tvrtke ili da više generacija obitelji sudjeluje u upravljanju. Općenito rečeno, obiteljski biznis temelji se na kontroli i namjeri da se posao zadrži unutar obitelji, čak i ako nema nužne svakodnevne obiteljske prisutnosti u upravljanju.

Handler (1989) smatra kako se obiteljsko poduzeće definira kao organizacija u kojoj su poslovne odluke i planovi za nasljeđivanje vodstva tvrtke u rukama članova obitelji, koji su zaposleni na poziciji menadžmenta ili posluju u upravnom odboru tvrtke. Ova definicija upućuje na to da trenutna uključenost obitelji u poslovanje poduzeća, iako članovi obitelji nužno ne moraju biti u slijedu za nasljeđivanje, kvalificira organizaciju kao obiteljsko poduzeće. Daily & Dollinger (1992) definiraju obiteljsko poduzeće kao organizacija u kojoj su dvoje ili više osoba, koje dijele isto prezime, rukovoditelji u poduzeću i/ili su na poziciji glavnog menadžera, a u srodstvu su vlasnikom, koji je zaposlen poduzeću. Gasson (1988) smatra da kako bi se poduzeće moglo definirati kao obiteljsko poduzeće ono mora zadovoljiti barem jedan ili više od sljedećih uvjeta: rukovoditelji, odnosno direktori su u krvnom srodstvu ili braku, vlasništvo tvrtke je kombinirano s upravljačkom kontrolom tvrtke, a kontrola se nasljeđuje s generacije na generaciju, unutar iste obitelji.

EU smatra obiteljskim poduzećem ono u kojem većinu prava odlučivanja posjeduje osnivač ili osoba koja je kupila tvrtku, barem jedan član obitelji uključen je u upravljanje poslovanjem, a u slučaju dioničkih društava, osnivač/vlasnik dijela društva s članovima obitelji i nasljednicima ima najmanje 25% prava odlučivanja. U Hrvatskoj sam pojam obiteljskog poduzeća nije definiran, što izaziva problematiku identifikacije, praćenja razvoja i utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske, no u javnim raspravama obiteljsko poduzeće smatra se onim koje osigurava posao i prihod članovima obitelji, i u vlasništvu je obitelji.

Činjenicom da postoje različite definicije obiteljskih poduzeća u akademskim, zakonodavnih i poslovnih krugovima, otežava se stvaranje jedinstvene definicije. Ipak sve navedene definicije imaju zajedničke karakteristike poput obiteljskog vlasništva, nasljeđivanja, obiteljskih vrijednosti te dugoročne orijentacije. Na temelju navedenih definicija obiteljskog poduzeća, ono se može definirati, obuhvaćajući različite aspekte koji su navedeni, uključujući i kriterije EU-a koji se odnose na udio prava odlučivanja i prisutnost obitelji u upravljanju poduzećem, kao *organizacija u kojoj članovi iste obitelji igraju ključnu ulogu u poslovnim odlukama i upravljanju tvrtkom, bez obzira na njihovu trenutnu ulogu u nasljeđivanju ili poslovanju unutar poduzeća*. Osnovna karakteristika obiteljskog poduzeća je prisutnost obiteljskih članova u upravljanju ili vlasništvu, gdje su rukovoditelji ili glavni menadžeri često u krvnom srodstvu ili braku s vlasnikom, a kontrola i vlasništvo često se nasljeđuju unutar iste obitelji.

Zaključno, obiteljsko poduzetništvo fokusira se na stvaranje poduzetničkih pothvata, ono predstavlja kreativnu i inovativnu aktivnost članova obitelji, usmjerenu na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kako bi se ostvarili ekonomski ciljevi za poduzeće i obitelj. S druge strane obiteljski biznis odnosi se na poslovne aktivnosti koje su u vlasništvu i/ili upravljanju obitelji. Obiteljski biznis može imati različite razine obiteljske uključenosti i kontrole nad strateškim odlukama. Naposljetku, obiteljska poduzeća posjeduju zajedničke karakteristike kao što su obiteljsko vlasništvo, nasljeđivanje, obiteljske vrijednosti i dugoročna orijentacija, no definicije variraju ovisno o kontekstu te svrsi definiranja.

### 3.1. Tipologija obiteljskih poduzeća

Postoji mnogo tipova obiteljskih poduzeća, te zbog njihove raznolikosti i kompleksnosti dolazi do različitih kategorizacija. Ove podjele pomažu istraživačima razumjeti kako obiteljska poduzeća funkcioniraju te s kojim izazovima se suočavaju, sve u svrhu bolje analize i razumijevanja kako specifična obiteljska poduzeća posluju i koje strategije i pristupe je potrebno primijeniti. Ipak većina njih posjeduje neke zajedničke karakteristike. Poduzeća se tako mogu podijeliti prema veličini, postotku vlasničke strukture, ciljevima i vrijednostima, uključenosti članova, prema industriji ili sektoru, prihodima, geografskom položaju i sl. Iako je prisutno više kategorija tipova obiteljskih poduzeća, tipovi obiteljskog poduzeća će se u nastavku rada promatrati s tri aspekta: s aspekta obiteljskog angažmana, prema vlasničkoj strukturi i prema obiteljskim odnosima u poslovanju.

Kružić (2016: 67), s aspekta obiteljskog angažmana, navodi sljedeću podjelu obiteljskih poduzeća: aktivna obiteljska poduzeća, obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom te latentna odnosno pritajena obiteljska poduzeća.

Aktivna obiteljska poduzeća su ona u kojima poduzećem upravljaju članovi obitelji te je vlasništvo također u rukama obitelji. Aktivna obiteljska poduzeća zapravo označavaju ono obiteljsko poduzeće u kojemu članovi obitelji obavljaju ključne menadžerske funkcije, sudjeluju u donošenju strateških odluka te svakodnevno upravljaju operacijama poduzeća. Može se reći da aktivna obiteljska poduzeća karakteriziraju vlasništvo i kontrola, gdje je većina vlasništva u rukama obitelji te su članovi često dioničari ili vlasnici dijela tvrtke. U aktivnim obiteljskim poduzećima također je prisutno generacijsko nasljeđivanje te su to poduzeća koja često njeguju vrijednosti, tradiciju i kulturu unutar poslovanja. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom u vlasništvu su i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću te ne upravljaju poslovanjem.

Prema Kružiću (2016: 67), obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom su „...ona obiteljska poduzeća koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposlenici poduzeća i ne upravljaju poslovanjem“. Ovaj tip obiteljskog poduzeća zapravo označava obiteljska poduzeća u kojima obitelj ima vlasnički interes, ali vlasnici nisu aktivno uključeni u svakodnevno upravljanje ili u operacije poduzeća. Kao u aktivnim obiteljskim poduzećima, članovi obitelji su dioničari ili vlasnici poduzeća. No razlika je u tome što članovi obitelji ne

obavljaju aktivne uloge u upravljanju ili operacijama, nego, umjesto toga, članovi obitelji zapošljavaju profesionalne menadžere, odgovorne za vođenje svakodnevnih poslovnih aktivnosti i donošenje operativnih odluka. Iako ova obiteljska poduzeća nemaju članove obitelji aktivno uključene u vođenje svakodnevnih poslovnih aktivnosti, ona svakako nastoje očuvati obiteljske vrijednosti, tradiciju i kulturu obiteljskog poduzeća.

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća su ona koja uključuju samo jednog člana obitelji u upravljanje poduzećem. Stoga, latentna obiteljska poduzeća ne pokazuju očigledne obiteljske karakteristike, kao u slučaju aktivnih obiteljskih poduzeća, no imaju obiteljsku dimenziju u svom poslovanju. Ovaj tip poduzeća zadržava obiteljsku dimenziju u pozadini, što može biti zbog zaštite obiteljske privatnosti, straha od negativnih percepcija ili jednostavno zbog preferencije pristupa prema obiteljskom poslovanju. Iako se latentna obiteljska poduzeća razlikuju od aktivnih, ona svejedno ne isključuju obiteljske vrijednosti, ciljeve i dinamiku poslovanja obiteljskih poduzeća.

Sva tri navedena tipa obiteljskih poduzeća imaju neke zajedničke karakteristike i sličnosti, zbog čega se i mogu definirati kao obiteljska poduzeća. Neke zajedničke karakteristike koje valja istaknuti su vlasnički interes, politika nasljeđivanja, očuvanje obiteljskih vrijednosti te razine uključenosti obiteljskih članova u poduzeća. Naime, sva tri tipa obiteljskih poduzeća imaju vlasnički interes u poduzeću. Bez obzira jesu li vlasnici dionica ili udjela u poduzeću, obitelj ima neki oblik vlasničkog udjela u tom poduzeću. Sva tri tipa obiteljskog poduzeća također razmatraju nasljeđivanje poduzeća unutar obitelji, bez obzira na razinu uključenosti članova obitelji u svakodnevno poslovanje. Te na kraju, svi navedeni tipovi obiteljskih poduzeća nastoje održati obiteljsku dimenziju u svome poslovanju, što uključuje obiteljske vrijednosti, ciljeve i dinamiku. Odabir između ovih tipova poduzeća za osnivača najviše će ovisiti o specifičnim okolnostima i preferencija obitelji. Odabir može varirati, no na kraju, svi navedeni tipovi poduzeća posjedovat će zajedničke karakteristike u vidu obiteljske prisutnosti u podjeli vlasništva i/ili upravljanju poduzećem.

Prema Reynoldsu (2004), s aspekta vlasničke strukture postoje tri tipa obiteljskih poduzeća koji uključuju: obiteljska poduzeća u isključivom vlasništvu obitelji; obiteljska poduzeća koja su više od 50% u vlasništvu obitelji i u kojima obitelj predstavlja više od 50% upravljačkog tijela; i obiteljska poduzeća koja su više od 50% u vlasništvu obitelji i u kojoj obitelj predstavlja manje od 50% upravljačkog tijela.



Obiteljska poduzeća u isključivom vlasništvu obitelji predstavljaju tip obiteljskih poduzeća u kojima obitelj posjeduje apsolutnu kontrolu nad poduzećem. Apsolutna kontrola nad poduzećem znači da obitelj ima potpunu kontrolu nad svim aspektima poslovanja, bez vanjskog utjecaja te obitelj posjeduje vlasništvo nad većinom, ako ne i svim dionicama ili udjelima u poduzeću. Obitelj također prakticira nasljeđivanje vlasništva i upravljanja s jedne generacije na sljedeću, unutar iste obitelji. U ovom tipu poduzeća, obitelj aktivno sudjeluje u vođenju poslovanja, ima potpunu kontrolu, te, kao i ostali tipovi obiteljskih poduzeća koji su ranije navedeni, zadržava obiteljsku kulturu i vrijednosti poslovanja.

Obiteljska poduzeća koja su više od 50% u vlasništvu obitelji i u kojima obitelj predstavlja više od 50% upravljačkog tijela, uključuju ona obiteljska poduzeća koja pokazuju visoku razinu koncentracije vlasništva i upravljanja unutar obitelji. Ovaj tip obiteljskih poduzeća imaju snažnu obiteljsku prisutnost i kontrolu u svim ključnim aspektima poslovanja. U ovim obiteljskim poduzećima, također se prakticira nasljeđivanje vlasništva i upravljanja s jedne generacije na sljedeću, unutar obitelji. Budući da ovaj tip obiteljskih poduzeća ima većinu vlasništva i kontrolu nad upravljanjem, to može značiti da ona uobičajeno imaju veću autonomiju u donošenju ključnih odluka. Iz razloga što je više od 50% obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji, ovaj tip obiteljskog poduzeća također nastoji očuvati obiteljski identitet, interese te vrijednosti i kulturu u načinu poslovanja.

Obiteljska poduzeća koja su više od 50% u vlasništvu obitelji, ali u kojima obitelj predstavlja manje od 50% upravljačkog tijela, mogu se objasniti kao tip obiteljskih poduzeća koji pokazuje visoku razinu vlasničke kontrole unutar obitelji, ali s manje aktivnom prisutnošću obitelji u upravljanju ovim tipom obiteljskog poduzeća. Visoka razina vlasničke kontrole znači da obitelj posjeduje većinu dionica ili udjela u poduzeću i stoga ima značajniju kontrolu nad financijskim aspektima tvrtke. Manja prisutnost obitelji u upravljanju znači da unatoč posjedovanju većine vlasništva, manji je broj članova obitelji koji aktivno sudjeluje u upravljačkim funkcijama poduzeća. Profesionalizacija poslovanja, kao što je navedena i u obiteljskim poduzećima s odsutnim vlasnikom prema Kružiću (2016) je prisutna i u ovome tipu poduzeća. Članovi obitelji ovog tipa obiteljskog poduzeća često zapošljavaju profesionalne menadžere ili druge vanjske stručnjake, koji preuzimaju ključne uloge u donošenju odluka te upravljanju operativnim aspektima poslovanja. Budući da poduzećem upravljaju stručnjaci van obitelji, ova poduzeća često imaju koristi od raznolikosti perspektiva i iskustava stručnjaka u donošenju odluka. Ovakav način poslovanja, može donijeti veliki uspjeh i dugovječnost poduzeća te ostvariti konkurentsku prednost ako članovi uspiju postići balans između

obiteljskih interesa (očuvanje tradicija, kulture, vrijednosti, politike nasljeđivanja obiteljskog poduzeća i dr.) i profesionalnog upravljanja poduzećem.

Zaključno, za navedena tri tipa obiteljskih poduzeća, karakteristično je da obitelj ima vlasnički interes u poduzeću, bez obzira jesu li vlasnici dionica ili udjela u poduzeću. Nadalje, za sva tri tipa poduzeća karakteristično je prakticiranje generacijskog nasljeđivanja poduzeća između članova obitelji, što omogućava kontinuitet u očuvanju obiteljskih interesa, identiteta vrijednosti i kulture poslovanja. Iako je profesionalizacija najviše zastupljena u obiteljskom poduzeću koje je više od 50% u vlasništvu obitelji, ali u kojem obitelj predstavlja manje od 50% upravljačkog tijela, za kontinuirani rast, dugovječnost i konkurentnost na tržištu, obiteljska poduzeća, osim očuvanja nasljeđa i identiteta, također se trebaju prilagoditi te uvesti profesionalizaciju u upravljanje i poslovne operacije.

Sljedeća tipologija obiteljskih poduzeća je prema Kuvačiću (1999) koji dijeli tipove poduzeća prema obiteljskim odnosima i uključenim članovima, a podjela uključuje obiteljska poduzeća u čije su poslovanje uključeni članovi uže obitelji; obiteljska poduzeća u čije su poslovanje uključeni članovi šire obitelji te obiteljska poduzeća u čije su poslovanje uključeni i članovi uže obitelji i članovi šire obitelji, zajedno sa njihovim prvim srodnicima po ocu ili majki.

Tip poduzeća u čije su poslovanje uključeni članovi uže obitelji (roditelji, djeca, supružnici i drugi bliski srodnici) predstavlja ono poduzeće gdje članovi obitelji imaju ključne uloge u upravljanju i vođenju poduzeća. Članovi uže obitelji, često blisko surađuju i razumiju međusobne uloge i odgovornosti. U ovakvom tipu poduzeća prisutna je briga o održavanju obiteljskih tradicija i vrijednosti te ih karakterizira međusobno povjerenje i snažne obiteljske veze sa zajedničkim ciljevima. Ovaj tip poduzeća igra važnu ulogu u razvoju gospodarstava te ako želi nastaviti konkurirati, kao što je navedeno i u prethodnim podjelama obiteljskih poduzeća, treba se prilagoditi stalnim promjenama na tržištu, što je moguće kroz ostvarivanje ravnoteže između obiteljskih interesa i profesionalnog upravljanja.

Tip obiteljskih poduzeća u čije su poslovanje uključeni članovi šire obitelji (roditelji, djeca, supružnici, uključujući i druge srodne osobe koje spadaju u širu obitelj; ujaci, tetke, nećaci i sl.) podrazumijeva obiteljsko poduzeće u kojem aktivno sudjeluje širok spektar članova obitelji, čime se, za razliku od prethodnog tipa obiteljskog poduzeća, proširuje krug osoba koje su uključene u poslovanje. Ovaj tip obiteljskog poduzeća karakteriziraju različiti obiteljski odnosi, no poslovanje i dalje podrazumijeva očuvanje obiteljskih vrijednosti, tradiciju i

dinamiku obiteljskih poduzeća. Zbog više različitih članova uključenih u poslovanje, dinamika može biti složenija te je potrebno pronaći način kako uravnotežiti obiteljske interese s profesionalnim upravljanjem u svrhu osiguranja uspješnosti poslovanja.

Obiteljska poduzeća u čije su poslovanje uključeni i članovi uže obitelji i članovi šire obitelji, zajedno sa njihovim prvim srodnicima po ocu ili majki, može se jednostavno definirati kao tip obiteljskog poduzeća koji obuhvaća različite generacije i odnose unutar obitelji. Ovaj tip obiteljskog poduzeća, kao i prethodni, sadržava složene međugeneracijske odnose ali i odnose šire obitelji. Zbog velike raznolikosti članova, da se zaključiti da je prisutna postojanost više perspektiva te interesa. Unatoč prisutnosti raznolikih perspektiva i interesa, kao i u većini obiteljskih poduzeća, stavlja se naglasak na očuvanju obiteljskih vrijednosti, tradicije i kulture. Nasljeđivanje i upravljanje i ovome tipu obiteljskog poduzetništva igra ključnu ulogu te se, uobičajeno, nasljeđivanje provodi s generacije na generaciju, unutar obitelji. Kao i svi navedeni tipovi poduzeća, gdje je većinsko vlasništvo nad upravljanjem na članovima obitelji, ovaj tip obiteljskog poduzeća, također treba posvetiti posebnu pažnju na održavanju harmonije između obiteljskih interesa te profesionalizacije, s ciljem osiguranja dugoročnog uspjeha i konkurentne prednosti poduzeća.

Iz navedenog može se zaključiti da, usprkos razlikama u obiteljskom angažmanu, vlasničkoj kontroli, upravljanju i međugeneracijskim odnosima, ova tri tipa obiteljskog poduzeća dijele mnogo zajedničkih karakteristika. Poveznice između ovih tipova poduzeća prisutne su u obiteljskim vezama, tradicijama i vrijednostima obiteljskih poduzeća, nasljeđivanju vlasništva i upravljanju, profesionalizaciji i izazovima ravnoteže. Naime, sva tri tipa obiteljskih poduzeća ističu aktivno sudjelovanje članova u poslovanju, bez obzira uključuje li to članove uže obitelji, šire obitelji ili prve srodnike po ocu ili majci. Kod sudjelovanja u poslovanju, obiteljske veze i suradnja, često su ključne za uspješno upravljanje i vođenje poduzeća. Bez obzira na tip obiteljskog poduzeća, sva tri tipa nastoje očuvati obiteljske tradicije i vrijednosti poslovanja što se tiče međusobnog povjerenja, zajedničkih ciljeva i nasljeđivanja poslovanja. Zbog toga što sva tri tipa obiteljskih poduzeća imaju određenu dozu postojanosti različitih mišljenja, perspektiva i vještina, a suočavaju se sa stalnim promjenama na tržištu, izrazito je važno uskladiti obiteljske dinamike sa zacrtanim ciljevima i zahtjevima tržišta radi očuvanja dugoročne uspješnosti poslovanja.

Sve navedene tipologije obiteljskih poduzeća imaju nekoliko razlika, ali i mnoštvo sličnosti. Najveće razlike su u kategorizaciji obiteljskih poduzeća. Usprkos različitoj

kategorizaciji, svim obiteljskim poduzećima, zajedničko je da obitelji imaju vlasnički interes u poduzeću, odnosno da obitelj posjeduje dionice ili udjele u poduzeću, što im omogućava kontrolu nad istim poduzećem. Također, svi tipovi poduzeća nastoje održati nasljeđivanje unutar iste obitelji. Obitelji se također temelje na zajedničkom razumijevanju i povjerenju, te teže očuvanju obiteljskih vrijednosti, kulture i tradicije u svom poslovanju. Unatoč tome, može se zaključiti da svi tipovi obiteljskih poduzeća imaju određenu dozu izazova ravnoteže između odnosa u obitelji i zahtjeva promjenjive okoline tj. tržišta. Na temelju svega navedenoga, obiteljsko poduzeće treba imati dobro smišljenu kombinaciju strategije, upravljanja i prilagodbe te biti spremno na profesionalizaciju i kontinuirano učenje kako bi uspjelo upravljati konfliktima u obitelji, rizicima, i promjenama na tržištu, s ciljem postizanja dugoročnog rasta s očuvanjem tradicije i vrijednosti koje to obiteljsko poduzeće ima.

### 3.2. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Poduzeća se kroz svoj životni ciklus suočavaju s mnogo prepreka. Graf 1 prikazuje razvojne faze obiteljskog poduzeća (Kružić i Bulog, 2012). Prva faza odnosno “Start-up” faza, predstavlja fazu u kojoj nastaje poduzeće, a fokus u prvoj fazi je na preživljavanju i stabilizaciji na tržištu. U drugoj fazi „Rasta poslovanja“, poduzeće raste temeljem postignutih poslovnih prihoda od proizvodnje proizvoda i pružanja usluga, te je fokus na jačanju poslovnog planiranja. Treća faza, odnosno “Dozrelost poslovanja”, fokusirana je na poslovno upravljanje poduzećem, odnosno uvođenje profesionalnog tima menadžera, što će u poduzeće unijeti inovacije te o čemu će na kraju poduzeće ovisiti. Četvrta faza može se podijeliti na dva ishoda: "Ponovni početak" ili “Nestajanje”. Pitanje ove faze jest hoće li poduzeće opstati, putem nove vizije i novih pothvata, ili će poduzeće propasti uslijed slabljenja konkurentske pozicije poduzeća te pada poslovnih performansi.

Graf 1 Životni ciklus obiteljskog poduzeća



Izvor: [Kružić D., Bulog I. 2012.]

“Start-up” faza, prva je faza u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća. U ovoj fazi, poduzeće je tek osnovano i glavni fokus je na preživljavanju i stvaranju svojeg mjesta na tržištu.

Obiteljsko poduzeće možda nema znatnu prisutnost ili resurse, ali vlasnici obično ulažu puno truda i entuzijazma kako bi postavili temelje za budući uspjeh.

U drugoj fazi, „Fazi rasta“, poduzeće počinje rasti. To se obično događa zbog postizanja dobitaka iz proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga. Fokus se pomiče prema jačanju poslovnog planiranja i strategije te je obiteljsko poduzeće u mogućnosti privući više klijenata i proširiti svoje operacije.

Treća faza, odnosno faza "Dozrelosti poslovanja," označava fazu u kojoj je poduzeće etablirano na tržištu. U ovoj fazi, naglasak se stavlja na profesionalno upravljanje poduzećem. Obiteljsko poduzeće može započeti proces uvođenja profesionalnog menadžerskog tima, čime se potiču inovacije i donošenje novih ideja. Budućnost poduzeća često ovisi o tranziciji prema profesionalnom upravljanju.

„Ponovni početak“ ili „Nestajanje“, četvrta je faza te može rezultirati jednim od dva moguća ishoda. Prvo, poduzeće može proći kroz "Ponovni početak". To znači da će poduzeće prepoznati potrebu za promjenama, kako bi preživjelo i ostalo konkurentno, što se često postiže uz pomoć menadžera i novih vizija za budućnost. Drugi ishod je "Nestajanje", što znači da ako se poduzeće ne uspije prilagoditi promjenama na tržištu ili ne uspije održavati svoju konkurentsku poziciju, može doći do pada poslovnih performansi i na kraju zatvaranja poduzeća.

U konačnici, životni ciklus obiteljskih poduzeća može biti izazovan, ali i dobar alat za analizu potencijala za rast i uspjeh. Ključno je da obiteljski poduzetnici budu svjesni tih različitih faza kroz koje poduzeće prolazi i da budu spremni na prilagodbe kako bi očuvali svoje poduzeće i ostvarili trajni uspjeh. Uvođenje profesionalnog upravljanja i inovacija često ima ključnu ulogu u ovom procesu.

### 3.3. Prednosti i izazovi poslovanja obiteljskih poduzeća

Svaka tvrtka, bez obzira na vlasništvo, suočava se s izazovima u različitim fazama svog životnog ciklusa. To uključuje prikupljanje talenata, upravljanje resursima i novčanim tokom, sve veću konkurenciju, rastuću regulativa i fluktuacije, ne samo u gospodarskom okruženju nego i potrošnji i lojalnosti potrošača. Osim ovih općih izazova, obiteljska poduzeća nose i svoje specifične poteškoće. Unutar obiteljskog poslovanja, gdje često dolazi do dijeljenja imovine, kvaliteta odnosa među članovima obitelji postaje ključna, ali i izvor potencijalnih konflikata. Razumijevanje ovih često suptilnih nijansi dinamike obiteljskog poslovanja ključno je kako bi obitelji, kada se s njima neizbježno suoče, mogle imati mjere i strategije za njihovo proaktivno prevladavanje i izbjegavanje sukoba.

Buble i Kružić (2006) smatraju kako glavne prednosti obiteljskog poduzetništva uključuju želju za zadržavanjem vlasništva, snažnu obiteljsku povezanost, brigu za svakog pojedinca, humani pristup poslovanju, očuvanje radnih mjesta, naglasak na kvaliteti proizvoda ili usluga, čuvanje tradicije, brigu za kupce te spremnost obitelji da se odrekne osobnog dohotka kako bi podržala razvoj tvrtke. Međutim, obiteljsko poduzetništvo također nosi i određene nedostatke koji mogu ograničiti razvoj, uključujući potencijalne konflikte unutar obitelji i izazove u profesionalnom upravljanju tvrtkom.

Kuvačić (2006) smatra kako su glavne prednosti obiteljskog poduzetništva jednostavnost i pristupačnost, stvaranje tradicije i povezanosti, pozitivan utjecaj na radnu atmosferu te transparentnost i kontrola. Jednostavnost i pristupačnost u ovome kontekstu odnosi se na obiteljsko poduzetništvo kao jednostavnim i učinkovitim načinom zaposlenja. To znači da obiteljske tvrtke nude priliku za započinjanje vlastitog posla bez potrebe za složenim korporativnim strukturama ili vanjskim investitorima. Ova prednost može potaknuti poduzetništvo među širim slojevima društva. Stvaranje tradicije i povezanosti u obiteljskom poduzetništvu odnosi se na prenošenje vrijednosti, kulture i tradicije određene obiteljske tvrtke s generacije na generaciju. Stvaranje tradicije može pomoći u izgradnji dubokih veza i povjerenja unutar obitelji, što može biti ključno za dugoročni uspjeh poduzeća. Pozitivan utjecaj na radnu atmosferu vidljiv je u obiteljskim tvrtkama, jer članovi obitelji često imaju blizak odnos i podržavaju svoje kolege te time stvaraju ugodnu radnu atmosferu. Ovo je velika prednost obiteljskog poduzetništva jer kreiranje ovakve radne atmosfere i radne kulture može pozitivno utjecati na radni entuzijazam i zadovoljstvo zaposlenika. Što se tiče transparentnosti i kontrole, obiteljske tvrtke često nude veću transparentnost u poslovanju, a članovi obitelji

imaju veću kontrolu nad odlukama. Ova kontrola može pomoći u očuvanju vizije i strategije tvrtke, a također omogućava da stečeni kapital ostane unutar obitelji za daljnji razvoj tvrtke i za dugoročno očuvanje zdravlja tvrtke. Osim ovih prednosti Kuvačić (2006) također smatra kako su glavni nedostaci obiteljskog poduzetništva visoki rizik, konkurencija i inovacije, ovisnost o vanjskim čimbenicima, te mogući konflikti. Visoki rizik je prisutan u obiteljskom poduzetništvu jer obiteljske tvrtke mogu biti ranjive na ekonomske promjene i moguće je da nemaju pristup istim resursima kao veće korporacije. Ovdje nedostatak državne podrške i teškoće u financiranju rasta dodatno mogu otežati razvoj ili čak samo pokretanje obiteljskih tvrtki. Osim navedenog, obiteljske tvrtke suočavaju se s jakom konkurencijom na tržištu, a kako bi opstale, često moraju ulagati u inovacije, prilagoditi cijene ili pronaći svoju jedinstvenu konkurentsku prednost. Kada se govori o ovisnosti o vanjskim čimbenicima nerijetko obiteljski poduzetnici nemaju kontrolu nad vanjskim čimbenicima koji utječu na njihovo poslovanje, kao što su porezi, zakonodavstvo i poslovna infrastruktura te promjene u tim područjima mogu značajno utjecati na obiteljske tvrtke. Što se tiče unutarnjih konflikata u obitelji, pojave kao što su nepotizam, odnosno pristranost prema članovima obitelji, zapošljavanje isključivo članova obitelji na pozicije za koje nisu potpuno adekvatni, bolji „tretman“ članova od ne-članova obitelji i sl., mogu negativno utjecati na poslovanje i uzrokovati nesuglasice koje ometaju uspješno vođenje tvrtke. Osim ovih nedostataka Gregorić i sur. (2018) smatraju kako su glavni nedostaci obiteljskog poduzetništva miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa. Ova često prisutna pojava može dovesti do konflikata i nesporazuma. Kada se poslovne odluke temelje na osobnim odnosima, umjesto na profesionalnim kriterijima, navedeno može negativno utjecati na učinkovitost poslovanja. Nedostatak stručnosti u upravljanju poslovanjem još jedan je nedostatak, koji se odnosi na to da obiteljski članovi možda nemaju potrebno iskustvo ili obrazovanje za upravljanje tvrtkom. Nedostatak stručnosti u upravljanju može ograničiti rast i razvoj tvrtke. Rizičnost poslovanja je nedostatak koji je već spomenut ranije u tekstu objašnjavajući da obiteljske tvrtke često nose visoki rizik, posebno ako se s njima ne upravlja profesionalno. Nedostatak financijskog planiranja i upravljačke ekspertize može dovesti do financijskih problema. Toleriranje nekompetentnih članova bitan je nedostatak za istaknuti jer ponekad se članovi obitelji zadržavaju u poslovanju unatoč nedostatku kompetencija. To može biti štetno za tvrtku jer nekompetentni pojedinci mogu donositi odluke koje nisu u najboljem interesu tvrtke. Nejasna podjela odgovornosti odnosi se na nedostatak jasno definirane podjele odgovornosti, koja može dovesti do nesporazuma i konflikata unutar obitelji. Svaki član treba znati svoju ulogu i odgovornosti kako bi se osigurala učinkovita suradnja. Zadnji nedostatak



koji navedeni autori ističu jest nedostatak vremena za obiteljski život. Intenzivno vođenje obiteljskog posla može dovesti do toga da članovi obitelji nemaju dovoljno vremena za obiteljski život izvan posla što može utjecati na obiteljske odnose i kvalitetu života.

Još jedan izazov vezan za obiteljska poduzeća jest problematika nasljeđivanja poslovanja, koja predstavlja treću kritičnu točku u životnom ciklusu poduzeća. Ona se u obiteljskim poduzećima pojavljuje u razdoblju kada se osnivač odluči povući. Razlozi tome mogu biti razni, a najčešće je to zbog starosti osnivača ili iz zdravstvenih razloga, no u razvijenijim državama, neki od razloga su i promjena interesa i profesije osnivača/poduzetnika, dobre prilike za prodaju poduzeća ili želje za pokretanjem novog poduzetničkog pothvata. Pravodobno planiranje nasljeđivanja obiteljskog poduzeća od iznimne je važnosti za dobrobit poduzeća te potencijalnih budućih nasljednika kako bi poduzeće nastavilo dugoročno napredovati, zadržavajući svoju tradiciju i temeljne vrijednosti.

PwC istraživanje provedeno za 2010/11 godinu, pri kojem je ispitano 1600 vlasnika obiteljskih poduzeća u 35 država, pokazuje zabrinjavajuću činjenicu kako čak polovica poduzeća ne posjeduju plan nasljeđivanja, njih samo 17% posjeduje plan za sve menadžerske uloge na strateškoj razini upravljanja, njih 14% posjeduje plan za većinu menadžerskih uloga na strateškoj razini upravljanja, te je 18% izjavilo kako ima plan za mali broj uloga na strateškoj razini upravljanja. Činjenica da čak polovina ispitanih obiteljskih poduzeća nema plan nasljeđivanja ukazuje na ozbiljan izazov s kojim se mnoge obiteljske tvrtke suočavaju, s obzirom na to da je nasljeđivanje ključno za dugoročnu održivost obiteljskih poduzeća, a nedostatak planova može dovesti do nesigurnosti i problema u budućnosti. S obzirom na to da samo 17% obiteljskih poduzeća ima plan za sve menadžerske uloge na strateškoj razini upravljanja, može se zaključiti da mnogi vlasnici poduzeća nisu temeljito razmislili o budućnosti svog poslovanja što može dovesti do problema u smislu kontinuiteta upravljanja i razvoja. Također je zabrinjavajuće da samo 18% obiteljskih poduzeća ima plan za mali broj uloga na strateškoj razini upravljanja. To može ukazivati na to da vlasnici poduzeća možda nisu potpuno svjesni važnosti planiranja nasljeđivanja i upravljanja ili im nedostaje resursa za provođenje takvih planova.

Istraživanje provedeno od strane Business Transfer Barometra (2015) u Hrvatskoj, također pokazuje nekoliko zabrinjavajućih činjenica. Prema istraživanju, gledajući na osviještenost vlasnika o neminovnosti promjene njihove uloge u upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, gotovo četvrtina poduzetnika, u dobi od 55 i više godina ne razmišlja o promjeni svoje uloge u poduzeću, čak niti u idućih 10 godina. Tek 27% vlasnika tu promjenu

predviđa najkasnije u iduće 3 godine; 23% vlasnika promjenu svoje uloge predviđa u srednjem roku odnosno u idućih 3–5 godina, dok 26% vlasnika vjeruje kako će se njihova uloga promijeniti u idućih 5 ili više godina. Ove informacije ukazuju na nedostatak svjesnosti o potrebama za tranzicijom vlasništva i upravljanja, što može predstavljati ozbiljan izazov za kontinuitet poslovanja. Također, činjenica da većina vlasnika koji razmišljaju o promjeni svoje uloge ne planira te promjene u bliskoj budućnosti, sugerira da se mnogi vlasnici suočavaju s odgodom ili odlaganjem važnih odluka, što može zakomplicirati proces tranzicije i prijenosa vlasništva. Što se tiče planiranja prijenosa poslovanja, skupina vlasnika poduzeća između 55 i 59 godina u većoj mjeri planira prijenos poslovanja u dužem roku, dok starija skupina 60 i više godina planira prijenos većinom u sljedećih 5 godina. Udio vlasnika koji nisu razmišljali o promjeni svoje uloge u poduzeću u budućnosti visok je kod obje skupine vlasnika. Pored skupine poduzetnika koja ne razmišlja o promjeni svoje uloge u poduzeću, rizičnu skupinu čine i poduzetnici u starosti 55-59 godina koji vjeruju da će se njihova uloga u poduzeću promijeniti tek u dugom roku, tj. kada navrše 69 godina, točnije njih 14,1%, te vlasnici starosti 60 i više godina koji smatraju da će se njihova uloga promijeniti kada navrše 70 i više godina. Gledajući ukupno sve poduzetnike generacije 55+, rizičnu skupinu čini 32% vlasnika. Uzimajući u obzir navedeni udio rizičnih poduzeća, u ukupnom broju poduzeća u rukama generacije 55+, može se procijeniti da više od 5.300 ne prakticiraju pravovremeno planiranje prijenosa poslovanja, što ih čini rizičnom skupinom jer time ugrožavaju više od 57000 radnih mjesta. Poduzimanje akcija kako bi se riješio ovaj problem ključno je za očuvanje poslovanja i radnih mjesta u tim poduzećima. Što prije poduzetnici krenu s planiranjem prijenosa poslovanja, to će proces biti jednostavniji i manje rizičan. Još jedan aspekt na koji je potrebno osvrnuti se jest komunikacija osnivača i članova obitelji o planovima nasljeđivanja jer je uključenost djece i drugih članova obitelji preduvjet za uspješan prijenos poslovanja. Naime, u Business Transfer Barometr istraživanju se pokazalo kako velika većina vlasnika poduzeća komunicira s djecom na temu budućnosti poduzeća. Samo 18% vlasnika, starosti 55 godina i više, ne komuniciraju s djecom o budućnosti poduzeća, dok svi ostali to čine, gotovo 60%. Manjak komunikacije može rezultirati nesporazumima, konfliktima i nejasnoćama u vezi s budućnošću poslovanja. Komunikacija je od velike važnosti jer osim što stvara osjećaj uključenosti među članovima, ona omogućava i priliku za obuku budućih lidera.

Navedena istraživanja ističu nekoliko izazova s kojima se obiteljska poduzeća susreću. Nedostatak svijesti o tranziciji predstavlja problem koji može zakomplicirati cijeli proces

tranzicije i prijenosa vlasništva. Osim nedostatka svijesti, pojavljuje se i nedostatak planiranja nasljeđivanja, što može biti izazov poduzeću u dugoročnoj održivosti “života” poduzeća. Komunikacija također predstavlja iznimno važan dio u prijenosu poslovanja te otvorena komunikacija može pojednostaviti tranziciju te spriječiti eventualne nesporazume i konflikte te isto tako omogućiti obuku budućih lidera. Ako se ne obrati pozornost na navedene izazove te ne krene s pravodobnim planiranjem nasljeđivanja poslovanja, osim štetnih posljedica za zaposlene navedeno može biti rizik i za širu ekonomsku stabilnost. Istraživanje Business Transfer Barometra u Hrvatskoj ističe kako je Europska komisija prepoznala važnost ovog problema te je kreirala preporuke za zemlje članice EU za razvoj sustava podrške podrške obiteljskim poduzećima u ovoj (kritičnoj) fazi životnog ciklusa poduzeća. Neke od preporuka uključuju kampanje jačanja svijesti vlasnika poduzeća o značaju pravovremene pripreme za uspješan prijenos poslovanja, pojednostavljen zakonodavni okvir i porezno rasterećenje prijenosa poslovanja, kreiranje virtualnih platformi za spajanje kupaca i prodavatelja poduzeća, itd.

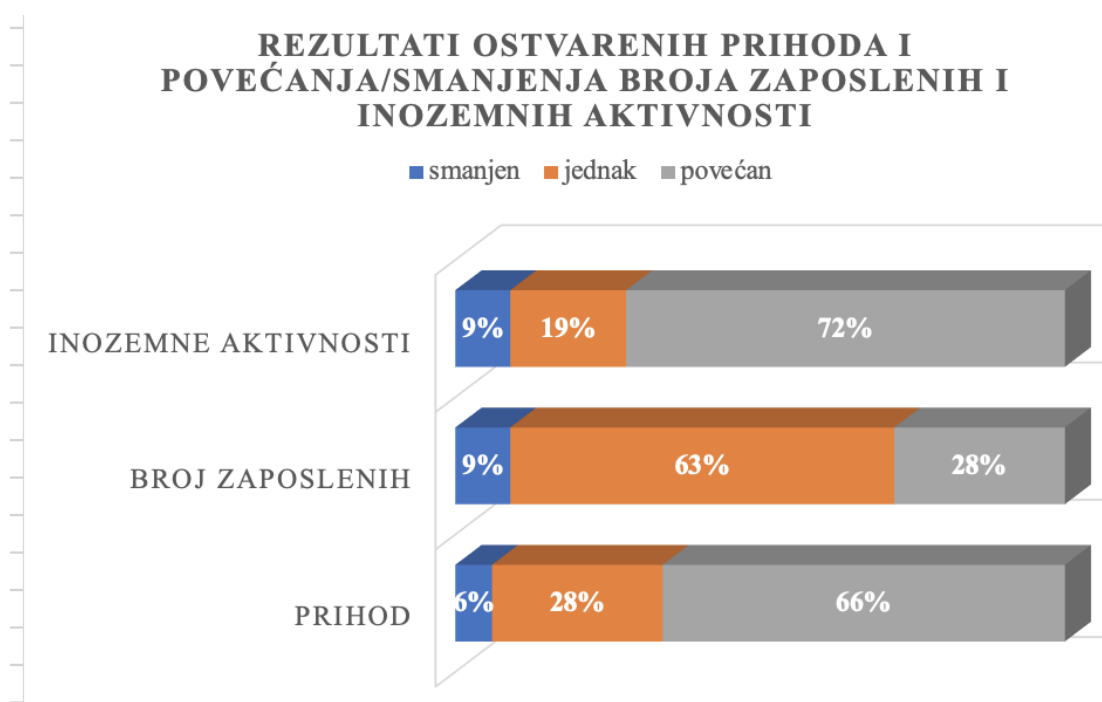
## **4. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ – STANJE IZAZOVI**

### **4.1. Značajke obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj**

Obiteljsko poduzetništvo je bitan segment hrvatskoga gospodarstva, a većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj su obiteljska. Naisbitt (1994: 12) je izjavio „...što je veće svjetsko gospodarstvo, to su moćniji njegovi najmanji igrači“. Obiteljska poduzeća temelj su europske ekonomije, što potvrđuje sama činjenica, iz rezolucije Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi koja naglašava da obiteljska poduzeća predstavljaju 85% svih europskih poduzeća, te su zaslužna za 60% radnih mjesta u privatnom sektoru. Značaj obiteljskih poduzeća leži upravo u spomenutoj moći “najmanjih igrača” te tako, obiteljska poduzeća, iako su po veličini znatno manja od velikih korporacija, imaju snagu, prilagodljivost i inovativnost koje ih mogu učiniti konkurentnima na globalnoj razini.

Prema istraživanju Europskog barometra obiteljskih poduzeća (2015) koje provodi KPMG, provedenog u državama Europe, na pitanje o ekonomskoj perspektivi njihovih obiteljskih poduzeća, 62% hrvatska ispitanika izrazilo je kako imaju povjerenje u svoje poduzeće te vide pozitivne ishode u budućnosti, dok njih 6% izražava zabrinutost u vidu hoće li njihovo poduzeće imati pozitivan izgled u sljedećih 12 mjeseci. U isto vrijeme, 75% ostalih europskih poduzetnika osjeća se optimistično u vidu ekonomske perspektive njihovih poduzeća, dok 8% poduzetnika ima negativan pogled na ekonomsku perspektivu njihovih poduzeća u budućnosti. Iz rezultata ostvarenih prihoda u prethodnih 12 mjeseci, kao što je vidljivo pod Graf 2., 66% hrvatskih ispitanika ostvarilo je povećan prihod, dok je njih 6% ostvarilo smanjenje prihoda. Broj zaposlenih se povećao za 28%, što dokazuje kako je obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj od iznimnog značaja zbog kreiranja novih radnih mjesta. Također iz istraživanja Europskog barometra važno je istaknuti kako 71% hrvatskih ispitanika posluju u inozemstvu.

Graf 2 Rezultati ostvarenih prihoda, povećanja/smanjenja broja zaposlenih i smanjenja/povećanja inozemnih aktivnosti

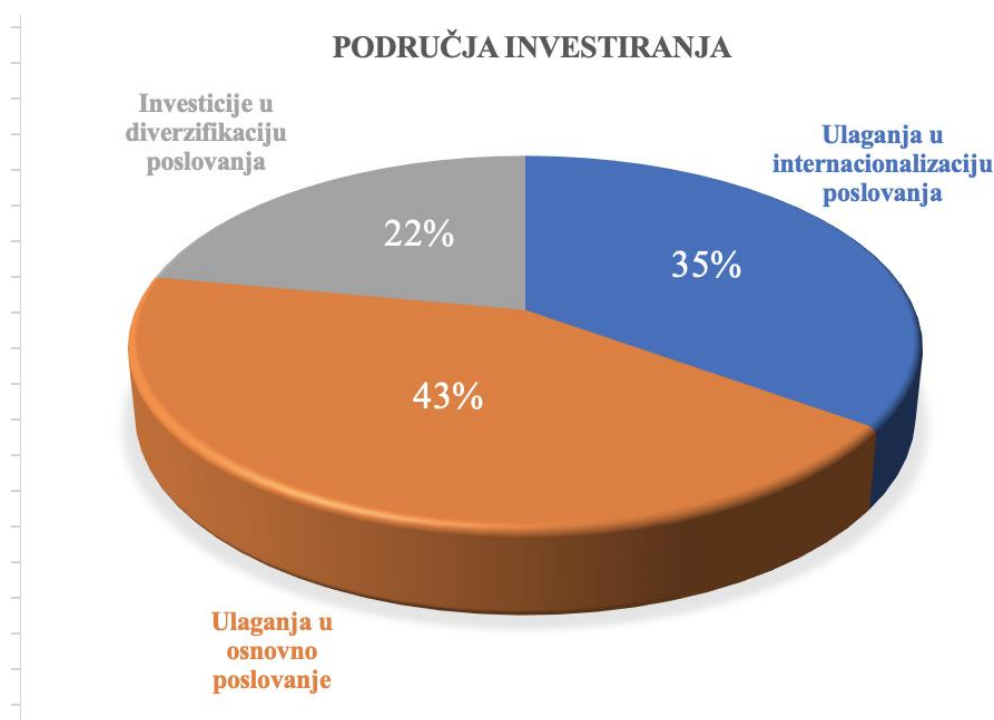


Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, četvrto izdanje, 2015.

Ovi podaci ukazuju na nekoliko važnih aspekata vezanih za obiteljska poduzeća u Hrvatskoj, pa tako činjenica da 62% hrvatskih ispitanika izražava povjerenje u budućnost svojih obiteljskih poduzeća i vidi pozitivne izgleda, sugerira optimizam unutar ovog sektora što predstavlja pozitivan znak za gospodarski razvoj i održivost obiteljskih tvrtki u Hrvatskoj. Unatoč optimizmu, 6% hrvatskih poduzetnika izražava zabrinutost s ekonomske perspektive svojih poduzeća u narednih 12 mjeseci, što ukazuje na prisutne izazove s kojima se obiteljska poduzeća suočavaju, uključujući potencijalne ekonomske nesigurnosti. Pozitivna vijest je da 66% hrvatskih ispitanika bilježi povećanje prihoda u prethodnih 12 mjeseci, dok je povećanje broja zaposlenih zabilježeno u 28% slučajeva. To ukazuje na doprinos obiteljskih poduzeća u stvaranju radnih mjesta i ekonomskom rastu. Zanimljivo je da 71% hrvatskih poduzetnika posluje u inozemstvu, što ukazuje na globalnu orijentaciju ovih poduzeća i njihovu spremnost za širenje izvan nacionalnih granica. Iz navedenih podataka može se zaključiti kako su obiteljska poduzeća u Hrvatskoj važan segment gospodarstva s optimističnim pogledom na budućnost, ali i sa svjesnošću o izazovima s kojima se moraju suočiti kako bi ostala konkurentna i održiva.

Što se tiče ulaganja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Graf 3. prikazuje kako njih 35% ulaže u internacionalizaciju poslovanja, 43% ulaže u osnovno poslovanje te 22% ulažu u investicije u diverzifikaciju poslovanja. Kao neke od prednosti poslovanja, obiteljski poduzetnici u Hrvatskoj istaknuli su kako su njihove jake strane brzo i fleksibilno donošenje odluka, točnije njih 88%, dok je 42% izrazilo kako je dugoročna perspektiva njihova prednost te je 22% ispitanika izjavilo kako su njihove prednosti zajedničke vrijednosti i običaji. Nadalje, 100% ispitanih, najveću važnost pridodaju posjedovanju dobre strukture upravljanja i procesa. U istom postotku obiteljska poduzeća važnost pridodaju održavanju obiteljske kontrole nad tvrtkom te 87% ispitanih najveću važnost pridodaju pripremi i obuci nasljednika.

*Graf 3 Područja investiranja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*



*Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, četvrto izdanje, 2015.*

Ovi rezultati pružaju uvid u strategije i prioritete obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Različita obiteljska poduzeća različito usmjeravaju svoja ulaganja. Njih 35% ulaže u internacionalizaciju poslovanja kako bi proširila svoje aktivnosti izvan nacionalnih granica. Osim toga, 43% se fokusira na osnovno poslovanje, što sugerira da većina njih nastavlja jačati svoje postojeće tržište. Također, 22% ulaže u diverzifikaciju poslovanja, što može značiti razmatranje novih tržišta ili industrija. Obiteljski poduzetnici u Hrvatskoj prepoznaju nekoliko prednosti u svom poslovanju. Brzo i fleksibilno donošenje odluka naglašava njihovu

sposobnost prilagodbe na promjene. Dugoročna perspektiva, koju ističe 42% ispitanika, ukazuje na njihovu predanost trajnom uspjehu. Također, zajedničke vrijednosti i običaji igraju ulogu u očuvanju obiteljskog identiteta i kulture u poduzeću. Istaknuto je također da obiteljska poduzeća u Hrvatskoj veliku važnost pridodaju dobroj strukturi upravljanja i procesima. Održavanje obiteljske kontrole nad tvrtkom također je ključno, a 87% ispitanika ističe pripremu i obuku nasljednika. To ukazuje na napor da se osigura uspješna tranzicija poslovanja na iduće generacije i kontinuitet obiteljskog poslovanja. Sve ove informacije ilustriraju kako obiteljska poduzeća u Hrvatskoj nastoje kombinirati tradiciju i vrijednosti s prilagodbom i ulaganjima kako bi osigurali uspješno poslovanje u budućnosti.

Zaključno, glavna značajka obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj je u tome što su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska. Također obiteljska poduzeća često su poznata po svojoj snazi i sposobnosti brzog prilagođavanja promjenama. Manje su birokratska u usporedbi s velikim korporacijama i stoga se lakše mogu prilagoditi tržišnim promjenama. Osim toga, mnogi obiteljski poduzetnici gledaju na svoje poslovanje s dugoročnom perspektivom. Brinu o kontinuitetu obiteljskog biznisa i prenošenju istog na buduće generacije te se često temelje na obiteljskim vrijednostima i tradiciji, a čuvanje tih vrijednosti može biti važno za identitet poduzeća. Dio obiteljskih poduzeća ulaže u internacionalizaciju poslovanja kako bi proširili svoje aktivnosti izvan nacionalnih granica, ona također pridaju veliku važnost dobroj strukturi upravljanja i procesima kako bi osigurali učinkovito vođenje tvrtke te u konačnici većina obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj prepoznaje važnost obuke i pripreme nasljednika kako bi osigurali kontinuitet poslovanja.

## 4.2. Izazovi obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj

Iako je obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj od iznimne važnosti za gospodarstvo, kako je ranije već i spomenuto, problematika se pojavljuje već u samoj definiciji obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj. Istraživanje CEPOR-a (2012), ističe kako trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Također, postojeći zakonodavni okvir, kojemu je zadatak regulirati poslovne subjekte, još uvijek ne sadrži precizno definirano obiteljsko poduzeće, kao tip poslovanja. Zbog toga što pojam obiteljskog poduzetništva nije jasno definiran i službeno usvojen, otežana je identifikacija, praćenje razvoja i projekcija utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Nekoliko izazova koje CEPOR (2012.) ističe su:

- Nedostatak rasprave i primjera dobre prakse;  
Generacijski transfer u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj ne istražuje se dovoljno, a postojeći primjeri uspješnih transfera su rijetki te nedostatak rasprave i razmjene iskustava može otežati obiteljima da se suoče s tim izazovima.
- Nedostatak edukacije i stručnjaka;  
Prisutan je nedostatak edukativnih programa i stručnjaka koji bi podržali proces generacijskog transfera, a edukacija je ključna za osiguranje uspješnih transfera i kontinuiteta poslovanja.
- Složenost procesa transfera;  
Proces generacijskog transfera jest kompleksan, osobito u situacijama gdje vlasnici nemaju iskustvo nasljeđivanja poduzeća što naglašava potrebu za pravilnim planiranjem i pripremom kako bi se osigurao glatki prijelaz.
- Različite opcije za transfer;  
Postoje različite opcije za generacijski transfer, uključujući prenošenje upravljačke funkcije profesionalnim menadžerima ili prodaju poduzeća neobiteljskim subjektima, a razumijevanje ovih opcija ključno je za obiteljske poduzetnike kako bi donijeli informirane odluke.
- Potreba za podrškom;  
Problematika obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije dovoljno aktualizirana, no kroz organizaciju okruglog stola o generacijskom transferu stvaraju se prilike za dijalog i



razmjenu informacija među ključnim dionicima te ovakvi događaji mogu doprinijeti osvještavanju važnosti podrške obiteljskim poduzećima u ovom procesu.

CEPOR (2012) je kreirao preporuke koje bi mogle pružiti eventualna rješenja za navedene izazove s kojima se obiteljska poduzeća u Hrvatskoj suočavaju. Jedna od preporuka koje ističe jest usvajanje definicije obiteljskih poduzeća koju navodi Europska komisija: „Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojemu pravo odlučivanja ima osnivač zajedno sa najbližim srodnicima, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, a u slučaju dioničkih društava, osnivač ili vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.“ CEPOR (2012), nadalje, ističe kako uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća, odnosno praćenje i prikupljanje podataka o obiteljskim poduzećima od strane Državnog zavoda za statistiku i FINA-e omogućuju bolje razumijevanje doprinosa obiteljskih poduzeća gospodarstvu i potreba koje imaju. Također potrebno je kreirati programe podrške obiteljskim poduzećima u generacijskom transferu. Generacijski transfer ključan je trenutak u životnom ciklusu obiteljskih poduzeća, a edukacija i stručna podrška, uključujući savjetnike za transfer, pomažu obiteljima da se pripreme i izbjegnu potencijalne probleme u poduzeću. Preporuka je i kreiranje programa obuke za savjetnike jer je edukacija savjetnika i stručnjaka za pitanja generacijskog transfera presudna. Ovakvi programi omogućuju da postojeći stručnjaci bolje razumiju specifičnosti obiteljskih poduzeća i pruže adekvatnu podršku. Organizacija nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća također je jedna od preporuka jer konferencije i okrugli stolovi omogućuju razmjenu iskustava i primjera dobre prakse među obiteljskim poduzećima. Te na kraju, pokretanje nacionalnog centra/instituta za obiteljska poduzeća, jer bi mogao služiti kao središte za istraživanje, obrazovanje i podršku obiteljskim poduzećima.

Neki od izazova koji su istaknuti u istraživanju Europskog barometra obiteljskih poduzeća (2015) su:

- Pad profitabilnosti;

Iako pad profitabilnosti više nije najveći problem, to je i dalje zabrinjavajuće za 47% hrvatskih ispitanika. Navedeno sugerira da je očuvanje profitabilnosti i dalje ključni izazov, a konkurencija i troškovi rada mogu biti glavni faktori koji doprinose ovom problemu.

- Rast režijskih troškova;

48% hrvatskih ispitanika navodi rast režijskih troškova kao svoj glavni problem što sugerira da je to izazov s kojim se domaća obiteljska poduzeća posebno suočavaju. Visoki režijski

troškovi mogu negativno utjecati na profitabilnost, stoga je važno da poduzmu mjere za optimizaciju troškova, možda putem efikasnijeg upravljanja resursima i procesima.

- Povećana konkurencija;

Činjenica da većina ispitanika u Hrvatskoj, ističe povećanu konkurenciju kao ključni izazov nije iznenađujuća. Globalno tržište postaje sve konkurentnije, a nove tvrtke stalno ulaze na tržište, što stvara pritisak na postojeće obiteljske poduzetnike. Stoga je ključno da obiteljska poduzeća razvijaju strategije za konkurenciju, uključujući investiranje u talente i inovacije.

- Troškovi socijalnih davanja na plaću zaposlenika,
- Administrativna opterećenja,
- Nefleksibilno radno zakonodavstvo;

Činjenica da više od četvrtine ispitanika traži promjene i reforme u vezi s fleksibilnijim radnim zakonodavstvom, smanjenjem troškova socijalnih davanja i administrativnih opterećenja ukazuje na to da obiteljska poduzeća prepoznaju potrebu za političkim i regulatornim promjenama koje bi im olakšale poslovanje.

Na temelju priloženih izazova, Europskog barometra obiteljskih poduzeća i Business Transfer Barometar istraživanja, može se zaključiti kako su razmatranja generacijskog transfera u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj i stvaranje preduvjeta i resursa koji će podržati kontinuitet poslovanja ovih poduzeća od iznimne važnosti. Edukacija, dijalog i razmjena iskustava mogu igrati ključnu ulogu u rješavanju ovih izazova i osiguranju održivosti obiteljskih poduzeća. Osim toga, izazovi i zabrinutosti hrvatskih obiteljskih poduzetnika odražavaju dinamično poslovno okruženje u kojem obiteljska poduzeća djeluju. Važno je da takva poduzeća budu sposobna prilagoditi se promjenama, razvijati inovativne strategije i razmatrati prilike za reforme kako bi ostala konkurentna i profitabilna na tržištu. Također, sve navedene preporuke CEPOR-a, stvaraju sveobuhvatan okvir za podršku i promociju obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Kroz definiciju, praćenje, edukaciju, i razmjenu iskustava, može se stvoriti povoljno okruženje za održavanje i uspješan razvoj obiteljskih poduzeća, čime se potiče ekonomski rast i čuva bogata tradicija obiteljskog poduzetništva u zemlji.

## 5. ANALIZA PRIMJERA OBITELJSKOG PODUZEĆA IZ PRAKSE

Obiteljska poduzeća značajna su za gospodarstvo zemlje, ona donose inovacije, nova zapošljavanja te potiču gospodarski rast. Neka od obiteljskih poduzeća koja su preživjela razne krize kao i posljednju uslijed pandemije COVID-19, te svojom upornošću i predanošću i dalje ostvaruju stalni rast prihoda su: Orbico, Tim Kabel, Atlantik grupa, Kamgrad i Gavrilović. U nastavku rada, analizirano je obiteljsko poduzeće Tim Kabel.

Tim Kabel, obiteljsko poduzeće osnovano je 1991. godine od strane supružnika Mirjane i Ivana Topčića. Tim Kabel tip je aktivnog obiteljskog poduzeća, u kojemu menadžmentom i nadzorom poslovanja upravljaju članovi obitelji, bračni par Topčić. Poduzeće je u isključivom vlasništvu obitelji te obitelj ima apsolutnu kontrolu nad svim aspektima poslovanja, što pomaže u očuvanju vizije i strategije poduzeća te omogućava da stečeni kapital ostaje unutar obitelji za daljnji razvoj poduzeća. U ovome obiteljskom poduzeću, uži članovi obitelji (muž, žena, sinovi i kćer) aktivno su uključeni u svakodnevno poslovanje poduzeća te ih karakteriziraju snažne obiteljske veze, obiteljske vrijednosti, tradicija te zajednički ciljevi. U radu je prethodno navedeno kako, ako obiteljsko poduzeće želi konkurirati, treba se prilagoditi stalnim promjenama na tržištu te ostvariti ravnotežu obiteljskih interesa i profesionalnog upravljanja, što ovo poduzeće upravo radi, kroz međusobnu potporu zaposlenika i profesionalizaciju. Tome je poduzeću pomogla misija tvrtke da kroz investicije u nove tehnologije, kvalitetu kadrova i poslovnog procesa osiguravaju stalne uštede svojim kupcima. Također ulaganjem u ljudske potencijale, humanim pristupom zaposlenicima, ulaganjem u školovanje djelatnika, stručno te osobno usavršavanje, zapošljavanjem visokokvalificiranih stručnjaka, stalnim uvođenjem i poticanjem inovacija, otvorenosti prema novim prijedlozima i profesionalizacijom, uvođenjem vanjskih suradnika, Tim Kabel uspijeva konkurirati i ostvarivati kontinuirane prihode. Ovo potkrjepljuje i činjenica da obiteljsko poduzeće Tim Kabel prakticira društveno odgovorno ponašanje na razne načine. Neki od njih su dodjeljivanje naknade svakoj rodilji koja je zaposlena u tvrtki, potičući tako zapošljavanje žena. Tim Kabel također potiče mlade u uključivanje u poduzetništvo projektom “Biti Bolji–Be Better”, popraćeno akcijom “Svaki učenik poduzetnik” te donacijom školama. Osim navedenog, osnivači, tj. bračni par Topčić, osnovali su zakladu Tim Kabel, u koju su uključeni i zaposlenici i osnivači. Zaposlenici odvajajući 1% mjesečne plaće te vlasnici 2%, pružaju tijekom blagdana financijsku pomoć

obiteljima, invalidima te djeci bez roditelja. Još jedna zaklada osnovana od strane vlasnika jest Zaklada Rhema, kojom podupiru kršćanske udruge kojima je fokus na evangelizaciji i duhovnom rastu ljudi. Tim Kabel također je potvrdio brigu za zaposlenike, analiziranjem raznih mogućih ishoda za vrijeme pandemije te pripremanju radnika na iste, umirujući radnike u krizi, prezentirajući dvogodišnji plan u kojemu tvrtka može opstati unatoč smanjenom opsegu posla i padom profitabilnosti, što je na kraju i rezultiralo opstankom poduzeća i nastavkom normalnog poslovanja. Ovu činjenicu potvrdio je intervju, preuzet sa službene stranice poduzeća Tim Kabel, sa poslovnim savjetnikom Dragom Munjizom, koji je izjavio:” Za tri godine Tim Kabel će biti jedna od sto najboljih firmi po profitu u Hrvatskoj, imat će podružnice u 4-5 susjednih zemalja, a nivo prosječne plaće i dalje će biti iznad hrvatskih standarda! Vjerujem da će se o ovoj kompaniji učiti na poslovnim školama kao o primjeru uspjeha u jednoj teškoj regiji za poslovanje, a koja je zadržala brigu za sve zaposlenike.” Ovim i mnogim drugim postupcima tvrtka Tim Kabel opravdava svoje uspješno poslovanje i može služiti kao primjer etičkog i društveno odgovornog poslovanja, koje osim od važnosti za ovo poduzeće, podupire ukupno nacionalno gospodarstvo, šaljući primjer dobre prakse obiteljskog poduzeća.

Obiteljsko poduzeće Tim Kabel, u četvrtoj je fazi životnog ciklusa. Poduzeće je već etablirano na tržištu, uvelo je profesionalizaciju te potiče donošenje novih ideja kako bi moglo konkurirati na promjenjivom tržištu. Četvrta faza životnog ciklusa, odnosno „Ponovni početak“, ovome poduzeću znači da je ono uspješno savladalo promjene i transformacije i uspjelo ostati konkurentno, te je spomenuta profesionalizacija odigrala ključnu ulogu u tome i omogućila ovome poduzeću prevladavanje prepreka s kojima su se našli na putu te uspješno „preskočili“ lošiji ishod četvrte faze, odnosno „Nestajanja“. Naime, poduzeće se nakon pandemije COVID-19 virusa, susrelo s izazovima u poslovanju, no daljnjim ulaganjem u poslovanje Tim Kabel se uspio izboriti za poziciju vodećeg distributera kabela te i danas nastavlja poslovati sa kontinuiranim rastom.

Zaključno, može se reći kako Tim Kabel cijeni prednosti obiteljskog poduzetništva i u svom poslovanju naglašava snažne obiteljske veze, vrijednosti i tradiciju. Tim Kabel ističe svoj angažman u društveno odgovornim aktivnostima, uključujući donacije i podršku zajednici. To je primjer kako obiteljske tvrtke često razvijaju dublje veze s lokalnim zajednicama i prepoznaju svoju ulogu u podržavanju društvenih inicijativa. Tvrtka se također ističe kontinuiranim ulaganjem u nove tehnologije, kvalitetu kadrova i poslovne procese što je ključno za održavanje konkurentske prednosti u brzom i dinamičnom poslovnom okruženju.

Obiteljske tvrtke često imaju svoje jedinstvene prednosti i izazove, no Tim Kabel, uspio je prebroditi izazove, uključujući one tijekom pandemije COVID-19, sposobnošću da se prilagodi i izgradi strategije za suočavanje s neizvjesnošću, održavajući fleksibilnost i upravljačku kompetenciju. Planiranje nasljeđivanja u obiteljskim tvrtkama ključno je za dugoročnu stabilnost te predstavlja još jedan od izazova s kojima se obiteljska poduzeća suočavaju, što Tim Kabel prevladava aktivnom komunikacijom i planiranjem prijenosa poslovanja. Spomenuta četvrta faza životnog ciklusa, "Ponovni početak," ukazuje na zrelost i uspješnost tvrtke. Ova faza zahtijeva inovacije i prilagodbe kako bi ostala konkurentna, a Tim Kabel to postiže profesionalizacijom menadžmenta i kontinuiranim ulaganjem u razvoj. Zbog svih navedenih stavki Tim Kabel čini pozitivan primjer obiteljskog poduzeća koje uspješno upravlja svojim poslovanjem, kombinirajući obiteljske vrijednosti s profesionalnim pristupom i društveno odgovornim ponašanjem te sposobnošću da se prilagodi izazovima i ostvari rast, unatoč promjenama na tržištu, kreirajući dugoročnu održivost.

## 6. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj ključno je za razvoj domaćeg gospodarstva. Prema podacima CEPOR-a, većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj su obiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća čine temelj i europske ekonomije, što potvrđuje i rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi.

Obiteljska poduzeća mogu se kategorizirati prema različitim tipologijama, pri čemu su između njih vidljive značajne razlike, ali i mnoge zajedničke karakteristike. No, unatoč različitostima, postoji jedna bitna zajednička crta koja obilježava sva obiteljska poduzeća, a to je vlasnički interes obitelji u samom poduzeću. Obitelj često posjeduje udjele ili dionice u poduzeću, što im daje kontrolu nad istim. Pored toga, obiteljska poduzeća teže očuvanju obiteljske tradicije i nasljeđivanju unutar iste obitelji, gdje osnova uspjeha poduzeća leži upravo u zajedničkom razumijevanju, povjerenju i predanosti očuvanju obiteljskih vrijednosti, kulture i tradicije unutar svojeg poslovanja. Unatoč ovim zajedničkim crticama, važno je napomenuti da se svi tipovi obiteljskih poduzeća suočavaju s izazovima ravnoteže između obiteljskih dinamika i zahtjeva nepredvidljivog poslovnog okruženja. Iz toga proizlazi ključna potreba za dobro osmišljenom kombinacijom strategije, učinkovitog upravljanja i prilagodbe. Obiteljska poduzeća moraju biti spremna na profesionalizaciju i kontinuirano učenje kako bi uspješno rješavala konflikte unutar obitelji, nosila se s rizicima i prilagodila se promjenama na tržištu. Cilj je postizanje dugoročnog rasta, uz istovremeno čuvanje vrijednosti i tradicije koje čine srž tog obiteljskog poduzeća.

Životni ciklus obiteljskih poduzeća donosi niz izazova, ali i potencijal za rast i uspjeh. Svjesnost o ovim fazama ključna je za obiteljske poduzetnike kako bi se pravilno prilagodili i osigurali trajnu uspješnost svog poduzeća. Uvođenje profesionalnog upravljanja i inovacija često ima ključnu ulogu u ovom procesu. Međutim, nedostatak svijesti o tranziciji kao i nepravovremeno planiranje prijenosa poslovanja, može stvoriti poteškoće i usporiti proces prijenosa vlasništva. Kao što je navedeno, Europska komisija prepoznaje važnost tog problema i daje preporuke zemljama članicama za kreiranje podrške obiteljskim poduzećima u kritičnoj fazi njihovog životnog ciklusa. Preporuke uključuju kampanje za jačanje svijesti vlasnika poduzeća o važnosti pravovremene pripreme za uspješan prijenos poslovanja, pojednostavljenje zakonodavnog okvira i poreznog rasterećenja prijenosa poslovanja, te

stvaranje virtualnih platformi za povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća. Cilj ovih inicijativa je da pomognu obiteljskim poduzećima da uspješno provedu proces prijenosa poslovanja i nastave doprinosti ekonomskoj stabilnosti.

U sklopu rada analizirano je obiteljsko poduzeće Tim Kabel. Tim Kabel primjer je dobre prakse obiteljskog poduzeća koje uspješno kombinira obiteljske vrijednosti s profesionalnim pristupom, društvenom odgovornošću i sposobnošću prilagodbe izazovima u okruženju, čime osigurava dugoročnu održivost i doprinosi cjeloukupnom nacionalnom gospodarstvu.

## LITERATURA

1. Alpeza, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak, T., Oberman, M., Perić, J. i Banović, R. (2020). *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. Rezultati GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja*. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
2. Barringer, Bruce, R. (2010). *Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih pothvata*. Tuzla: Off-Set.
3. Bork, D. (1987). *Family Business, Risky Business – How to make it work*. Aspen: Bork Institute for Family Business.
4. Bornheim, S. (2012). *The Organizational Form of Family Business*. [online] New York: Springer Science+Business Media. Raspoloživo na: [https://www.google.hr/books/edition/The\\_Organizational\\_Form\\_of\\_Family\\_Busin/e/4wTTBwAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1](https://www.google.hr/books/edition/The_Organizational_Form_of_Family_Busin/e/4wTTBwAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1) [pristupljeno 20. kolovoza 2023.]
5. Buble, M. i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRIF Plus
6. Buble, M. (2003.). *Managemet malog poduzeća 1. Dio*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
7. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva - CEPOR. (2020). *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020*. Raspoloživo na: <http://www.cepor.hr> [pristupljeno 15. kolovoza 2023.]
8. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva - CEPOR. (2012.) *Pravni aspekti nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Raspoloživo na: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR\\_policy%20osvrt\\_Pravni%20aspekti%20nasljedjivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR_policy%20osvrt_Pravni%20aspekti%20nasljedjivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf) [pristupljeno 17. kolovoza 2023.]
9. Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja. (2015). *Što je obiteljsko poduzetništvo?* Raspoloživo na: [Što je obiteljsko poduzetništvo? – Cepor \(biznis-transfer.com\)](http://www.transfer.com) [pristupljeno 20. kolovoza 2023. ]
10. Delić, A., Oberman Peterka S., Perić J. (2014). *Poduzetništvo*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
11. Dokić, I., (2010). *Strateški programi lokalnog razvoja: hrvatska iskustva*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk



12. EFB i KPMG (2015). *Europski barometar obiteljskih poduzeća*. Raspoloživo na: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeća2015\\_FinalWeb.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/hr/pdf/EuropskiBarometarObiteljskihPoduzeća2015_FinalWeb.pdf) [pristupljeno 28. kolovoza 2023.]
13. Europski parlament. (2014). *Informativni članci o Europskoj uniji*. Raspoloživo na: [Informativni članci o Europskoj uniji | Europski parlament \(europa.eu\)](https://www.europa.europa.eu/press-communication/infobox/informative-articles/informative-articles_en) [pristupljeno 10. kolovoza 2023.]
14. Gartner, W., Shaver K. and Reynolds (2004). *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The process of Business Creation*. London: Sage Publications
15. Gersick, K., E., Davis J. A., Hampton M. and Lansberg I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Businesses*. [online] Boston: Library of Congress Cataloging-in-Publication-Data. Raspoloživo na: [https://www.google.hr/books/edition/Generation\\_to\\_Generation/ScDm6NUEr-MC?hl=hr&gbpv=1&dq=Daily+%26+Dollinger+\(1992\)+book&pg=PA220&printsec=frontcover](https://www.google.hr/books/edition/Generation_to_Generation/ScDm6NUEr-MC?hl=hr&gbpv=1&dq=Daily+%26+Dollinger+(1992)+book&pg=PA220&printsec=frontcover) [pristupljeno 23. kolovoza 2023.]
16. Granić, M. (2005). *Europski fondovi za Hrvatsku: Kako iskoristiti sredstva iz fondova EU?* Zagreb: Europski pokret Hrvatska
17. Gusić, M. (2023). *Trodimenzionalni model obiteljskog poduzeća na primjeru tvrtke IKEA*. Split: Sveučilišni odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu
18. Hilaria, A. (2018). *Transfer poslovanja obiteljskih poduzeća*. Split: Ekonomski Fakultet Sveučilišta u Splitu
19. Kuvačić, N. (1999). *Počela poduzetništva*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu & Veleučilište u Splitu
20. Kuvačić, N. (2005). *Poduzetnička biblija*. Split: Beretin d.o.o.
21. Kružić, D., (2004). *Obiteljski biznis, Poduzetništvo*. Zagreb: RRiF-plus
22. Kružić, D. i Bakotić D. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru
23. Kružić, D., Bulog I. (2012). *Obiteljska poduzeća: životni ciklus, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
24. Kuvačić, N., Horvat Đ. (2006). *Primijenjeno poduzetništvo: zbirka tekstova*. Split: Beretin d.o.o.
25. Maletić, I. (2016). *EU projekti: Od ideje do realizacije*. Zagreb: TIM4PIN
26. Mandarić, J. (2023). *Poslovanje obiteljskog poduzeća na primjeru „Nova Mobilia d.o.o. Split“*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

27. Mihajlović, V. (2023). *Intervju s vlasnikom obiteljskog poduzeća Tim Kabel*.  
 Raspoloživo na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/ivan-topcic-uvijek-smo-nalazili-rjesenja-stvarali-nove-prilike/> [pristupljeno 01. rujna 2023.]
28. Munjiza, D. (2009). *Intervju savjetnika obiteljskog poduzeća Tim Kabel*. Raspoloživo na: <https://www.tim-kabel.hr/content/view/165/145/lang,hrvatski/> [pristupljeno 01.09. 2023.]
29. Naisbitt, J. (1994). *Global paradox: The bigger the world economy, the more powerful its smallest players*. New York: The Easton Press
30. Nordqvist, M., Melin L., Waldkirch M. and Kumeto G. (2015). *Theoretical Perspectives on Family Businesses*. [Online] Northampton: Edward Elgar Publishing Limited. Raspoloživo na:  
[https://www.google.hr/books/edition/Theoretical\\_Perspectives\\_on\\_Family\\_Busin/prAVCgAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1&dq=Gasson+\(1988\)+family+business&pg=PA180&printsec=frontcover](https://www.google.hr/books/edition/Theoretical_Perspectives_on_Family_Busin/prAVCgAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1&dq=Gasson+(1988)+family+business&pg=PA180&printsec=frontcover) [pristupljeno 20. kolovoza 2023.]
31. Petričević, N. (2023). *Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća „IKEA“*. Split: Ekonomski Fakultet Sveučilišta u Splitu
32. Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business 3rd Edition*. [Online] Mason: South-Western Cengage Learning. Raspoloživo na: [http://gimmenotes.co.za/wp-content/uploads/filebase/family\\_business\\_management\\_mne3704/family\\_business\\_prescribe\\_d\\_textbook.pdf](http://gimmenotes.co.za/wp-content/uploads/filebase/family_business_management_mne3704/family_business_prescribe_d_textbook.pdf) [pristupljeno 28. kolovoz 2023.]
33. PwC's 2023 US Family Business Survey. (2023). Raspoloživo na: <https://www.pwc.com/us/en/services/trust-solutions/private-company-services/library/family-business-survey.html> [pristupljeno 20. srpnja 2023.]
34. Santini, G. (2007). *Iluzija i stvarnost hrvatskoga gospodarstva*. Zagreb: Rifin
35. Shanker, M. and Astrachan, J. (1996). *Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy, a framework for assessing family business statistics*. Finland: Family Business Review
36. Smyrnios, K., Poutziouris, P., Goel, S. (2013). *Handbook of Research on Family Business*. [Online] Northampton: Edward Elgar. Raspoloživo na:  
[https://www.google.hr/books/edition/Handbook\\_of\\_Research\\_on\\_Family\\_Business/GCYC0xo37jYC?hl=hr&gbpv=1](https://www.google.hr/books/edition/Handbook_of_Research_on_Family_Business/GCYC0xo37jYC?hl=hr&gbpv=1) [pristupljeno: 30. kolovoza 2023].
37. Šćuric, M. (2023). *Prijenos vlasništva u obiteljskim poduzećima*. Zagreb: Ekonomski Fakultet Sveučilišta u Zagrebu

38. Šimunović, M. (2019). *Obiteljsko poduzetništvo*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku
39. Tafra, V. i Tafra, I. (2011). *Učenje za poduzetništvo*. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski
40. Topčić, M, Topčić, I. i Topčić, D. (2022). *Godišnje izvješće tvrtke Tim Kabel*.  
Raspoloživo na: [http://www.tim-kabel.hr/Download/Godisnje\\_izvjesce\\_2022.pdf](http://www.tim-kabel.hr/Download/Godisnje_izvjesce_2022.pdf)  
[pristupljeno 20. kolovoza 2023.]
41. Vellico, A. (2021). *Obiteljsko poduzetništvo*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
42. Vukić, B. (2019). *Osnivači, nasljednici, menadžeri*. Zagreb: Beletra j.d.o.o.
43. Žugaj, M., Dumičić, K. i Dušak, V. (2006). *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: Metodologija i metodika*. Varaždin: TIVATISKARA

## **POPIS GRAFIKONA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Graf 1 Životni ciklus obiteljskog poduzeća.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>Graf 2 Rezultati ostvarenih prihoda, povećanja/smanjenja broja zaposlenih i smanjenja/povećanja inozemnih aktivnosti.....</b> | <b>21</b> |
| <b>Graf 3 Područja investiranja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.....</b>  | <b>22</b> |