

# PREUZIMANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA KAO MODEL ULASKA U PODUZETNIČKI POTHVAT

---

**Pavić, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski 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:145:355709>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Nikolina Pavić

**PREUZIMANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA KAO MODEL  
ULASKA U PODUZETNIČKI POTHVAT**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Nikolina Pavić

**PREUZIMANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA KAO MODEL  
ULASKA U PODUZETNIČKI POTHVAT**

Diplomski rad

Kolegij: Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima

JMBAG: 0010226619

e-mail: npavic13@hotmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate study in Entrepreneurial management and entrepreneurship

Nikolina Pavić

**FAMILY BUSINESS TAKEOVER AS A MODE TO BECOME  
AN ENTREPRENEUR**

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 kako je diplomski 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 kako sam suglasan 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 autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Nikolina Pavić

**JMBAG:** 0010226619

**OIB:** 10407416930

**e-mail za kontakt:** npavic13@hotmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Preuzimanje obiteljskog poduzeća kao model ulaska u poduzetnički pothvat

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

U Osijeku, srpanj 2023. godine

Potpis: Nikolina Pavić

## **Sažetak**

Obiteljska poduzeća često su mala i srednja poduzeća koja se prenose s generacije na generaciju. Preuzimanje obiteljskog poduzeća jedan je od načina ulaska u poduzetnički pothvat, a ono podrazumijeva preuzimanje vodstva nad postojećim obiteljskim poduzećem od prethodne generacije. Vlasnici obiteljskih poduzeća često razmišljaju o budućnosti i planiraju za sljedeće generacije što im omogućuje da ulažu u dugoročne projekte koji mogu donijeti veće koristi u budućnosti. Ovaj model ulaska u poduzetništvo ima svoje prednosti i izazove. Preuzimanje obiteljskog poduzeća može pružiti priliku za očuvanje obiteljske tradicije i vrijednosti, no isto tako prijenos vlasništva s jedne generacije na drugu može biti izazovan proces koji zahtijeva dobru komunikaciju i suradnju. Ako se taj proces ne provede ispravno, može doći do sukoba unutar obitelji i nestabilnosti u tvrtki. No, ukoliko proces ide urednim tokom preuzimanje obiteljskog poduzeća može biti uspješan model ulaska u poduzetnički pothvat. U empirijskom dijelu rada analiziran je slučaj iz prakse u kojem vlasnici poduzeća neće imati problema oko pronalaska nasljednika jer oni već djeluju u poduzeću, no pravi izazov moglo bi biti odvajanje trenutnih vlasnika od poduzeća i njihov život nakon umirovljenja. U sklopu diplomskog rada kroz raspravu i zaključak objedinjuje se teorija i praksa.

**Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, ulazak u poduzetnički pothvat, prijenos poslovanja**

## **Abstract**

Family businesses are often small and medium-sized businesses that are passed down from generation to generation. Taking over a family business is one of the ways to entering into an entrepreneurial venture. It implies taking over the leadership of the existing family business from the older generation. The owners of family businesses often think about the future and plan for the next generations. This allows them to invest in long-term projects that can bring greater benefits in the future. This model of entry into entrepreneurship has its advantages and challenges. Taking over a family business can provide an opportunity to preserve family traditions and values, but it can also be a challenging process that requires good communication and cooperation. If this process is not carried out correctly, there can be conflicts within the family and instability in the company. But if the process goes smoothly, taking over a family business can be a successful model for entering into an entrepreneurial venture. In the empirical part of the work, the owners of the analyzed family business won't have a problem in finding successors because they are already active in the company, but the real challenge could be the separation of the current owners from the company and their life after retirement. As part of the thesis, theory and practice are combined through discussion and conclusion.

**Key words: family business, entering the entrepreneurial venture, business transfer**

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 1  |
| 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....  | 3  |
| 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....  | 4  |
| 3.1. Pojmovne odrednice obiteljskog poduzetništva.....   | 4  |
| 3.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva .....   | 7  |
| 3.3. Statički model obiteljskog poduzeća .....   | 8  |
| 3.4. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu – rezultati istraživanja Global Family Business Index .....     | 10 |
| 4. IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA.....  | 12 |
| 4.1. Definiranje pojma izlaska iz poduzetničkog pothvata.....  | 12 |
| 4.2. Modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata .....  | 15 |
| 4.3. Izazovi izlaska iz poduzetničkog pothvata .....   | 17 |
| 5. ULAZAK U PODUZETNIČKI POTHVAT .....   | 19 |
| 5.1. Pojmovno određenje ulaska u poduzetnički pothvat.....   | 19 |
| 5.2. Modeli ulaska u poduzetnički pothvat .....  | 20 |
| 5.3. Prednosti i nedostaci pojedinih modela ulaska u poduzetnički pothvat.....                             | 23 |
| 6. ANALIZA PRIMJERA PREUZIMANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA IZ PRAKSE .....                                       | 25 |
| 6.1. Povijesni razvoj obiteljskog obrta Autoservis Pavić .....   | 25 |
| 6.1. Statički model obiteljskog poduzeća na primjeru Autoservisa Pavić .....                               | 27 |
| 6.2. Planirani izlazak iz pothvata na primjeru Javora Pavića (Autoservis Pavić) .....                      | 29 |
| 6.3. Planirani ulazak u poduzetnički pothvat III. generacije u obiteljskom poduzeću Autoservis Pavić ..... | 31 |
| 6. RASPRAVA I ZAKLJUČAK.....   | 33 |
| LITERATURA .....   | 36 |
| POPIS SLIKA.....   | 41 |
| POPIS TABLICA .....  | 42 |



## 1. UVOD

Obiteljsko poduzeće je organizacija u kojoj članovi obitelji koji su ujedno i vlasnici donose ili imaju veliki utjecaj na odluke. Kada je riječ o obiteljskom poduzeću smatra se kako će sljedeće generacije preuzeti odgovornost za isto te preuzeti vlasničku i upravljačku ulogu s emocionalnom predanošću. Navedeno razlikuje obiteljsko poduzeće od ostalih oblika poduzeća.

Obiteljska poduzeća su važna, imaju vlastite specifičnosti, jedna od njih je i pitanje tranzicije, gdje je moguće primijeniti različite modele. Najčešće očekivanje i priželjkivanje od strane vlasnika je prijenos na djecu, ali u praksi se događaju i druge situacije, kao što su prodaja i likvidacija.

Problem mnogim obiteljskim poduzećima predstavlja nezainteresiranost potencijalnih nasljednika za preuzimanjem, upravljanjem i vođenjem obiteljskog poduzeća. No, važno je istaknuti kako dio mogućih nasljednika pokazuje zaintrigiranost za ispunjenjem karijere u obiteljskom poduzeću zbog osobne zainteresiranosti, ali i želje za nastavkom obiteljskog posla i u budućnosti kako za njih tako i za njihove buduće generacije (Bakotić et al, 2016).

U radu su opisani i pojašnjeni pojmovi vezani uz obiteljsko poduzetništvo, prednosti i nedostaci navedenog oblika poduzetništva te značaj obiteljskih poduzeća u svijetu uz pomoć rezultata istraživanja Global Family Business Index. Kroz poglavlje o izlasku iz poduzetničkog pothvata definiran je pojam izlaska iz poduzetničkog pothvata, te prednosti, nedostaci i izazovi s kojima se poduzetnici suočavaju u tom procesu. Nakon izlaska, pojašnjen je pojam ulaska u poduzetnički pothvat, te prednosti, nedostaci i izazovi. U empirijskom dijelu rada prikazan je statički model obiteljskog poduzeća na primjeru obrta Autoservis Pavić. Osim navedenog, opisan je i planirani izlazak iz pothvata na primjeru Javora Pavića, vlasnika Autoservisa Pavić te planirano preuzimanje Autoservisa Pavić od strane III. generacije Pavić. Napravljena je kratka rasprava gdje su uspoređeni podaci prikupljeni empirijskim istraživanjem u ovom radu s istraživanjem Business Transfer Barometar Hrvatska (Alpeza et al. 2015).

Empirijsko istraživanje u radu provedeno je na Autoservisu Pavić zbog dostupnosti informacija za autora, duge tradicije uspješnog obiteljskog poslovanja te planiranog prijenosa poslovanja na iduću generaciju obiteljskih nasljednika. Navedeno ga čini idealnim primjerom za prikaz preuzimanja obiteljskog poduzeća kao modela ulaska u poduzetnički pothvat.

Istraživanje obiteljskih poduzeća važno je zbog njihove značajne uloge u gospodarstvu i jedinstvenih karakteristika koje ih mogu učiniti uspješnima. Istraživanje obiteljskih poduzeća omogućava bolje razumijevanje njihove uloge u gospodarstvu i načina podržavanja njihova rasta.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Rad ima dva dijela. Prvi dio odnosi se na pregled literature na temu obiteljskih poduzeća s posebnim naglaskom na preuzimanje obiteljskog poduzeća kao modela ulaska u poduzetnički pothvat. Osim pregleda teorije, za potrebe izrade diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje čiji je cilj istražiti temu rada na primjeru iz prakse, te povezati teoriju s praksom i nadograditi zaključcima o tranziciji poslovanja. U empirijskom dijelu rada analiziran je i opisan plan preuzimanja obiteljskog poduzeća na primjeru Autoservisa Pavić.

Kod pregleda literature korištene su metode analize i sinteze. Prema Žugaj et al. (2006) analiza je postupak raščlambe složenih ideja, pojava i predmeta na sastavne elemente, dok je sinteza postupak kojim se jednostavnije misli i dijelovi spajaju u složenije, odnosno u cjeline. Također korištene su metode dedukcije i induktivna metoda koja podrazumijeva da se *"do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom i sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja"* (Zelenika, 2000). Dedukcija podrazumijeva sagledavanje cijele slike, predmeta, ideje i pojave te donošenje posebnog suda o jednom ili više njih (Žugaj et al, 2006). U empirijskom dijelu rada primijenjena je metoda studije slučajeva jer se njome određuje međusobna povezanost čimbenika koji djeluju jedan na drugi, istražuje se čitava situacija, interpretira se opis pravog događaja i dobiva se mnogo detaljnih i preciznih podataka (Žugaj et al, 2006). Informacije za empirijski dio prikupljene su kroz polustrukturirani intervju, metodu intervjuiranja koja je bazirana na dvosmjernom dijalogu s više otvorenih pitanja (Zelenika, 2000). Isti je odabran jer omogućava ispitaniku da izrazi vlastito mišljenje na otvoren način. Ispitanici su predstavnici druge i treće generacije u obiteljskom poduzeću Autoservis Pavić.

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

#### 3.1. Pojmovne odrednice obiteljskog poduzetništva

Rasprava o ispravnoj definiciji obiteljskog poduzetništva datira iz 1988., točnije od prvog članka u prvom broju časopisa *Obiteljsko poduzetništvo*<sup>1</sup>. Kako su se poslovna istraživanja internacionalizirala, interes za istraživanje obiteljskih poduzeća je rastao jer se smatra kako su obiteljske tvrtke prevladavajući tip poduzeća u većini zemalja. Obiteljska poduzeća nemaju jedinstvenu definiciju. Uvidom u stručnu literaturu primjetno je kako postoji sve veća suglasnost da bi trebalo izbjegavati dihotomne definicije obiteljskih poduzeća. Kao jedan od razloga ističe se teškoća povlačenja točne granice između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća zbog značajne heterogenosti među obiteljskim tvrtkama (Deephouse i Jaskiewicz, 2013).

Kružić (2014) ističe kako su pojam obiteljskog biznisa i obiteljskog poduzeća različiti pojmovi iz razloga što jedna obitelj može posjedovati nekoliko različitih oblika organizacije ili upravljanja. No, navedeno nije u potpunosti definirano te se i danas ova dva pojma smatraju istoznačnim. S druge strane Chen et al. (2010) definiraju obiteljska poduzeća kao poduzeća u kojima članovi osnivačke obitelji generacijski nastavljaju držati pozicije u vrhu menadžmenta ili u upravi. S navedenim se slažu Deephouse i Jaskiewicz (2013) te ističu kako uobičajene mjere uključenosti obitelji uključuju razinu vlasništva obiteljske tvrtke i prisutnost obitelji u odboru.

Europska unija (2023) opisuje obiteljska poduzeća kao poduzeća gdje većinu prava odlučivanja ima fizička osoba(e) koja je (su) osnovala(e) tvrtku, odnosno u posjedu fizičke osobe(a) koja je (su) stekla(e) temeljni kapital tvrtke, odnosno u posjedu njihovih supružnika, roditelja, djeteta ili izravnih nasljednika djece. Većina prava odlučivanja je neizravna ili izravna. Najmanje jedan predstavnik obitelji ili rodbine formalno je uključen u upravljanje tvrtkom. U slučaju dioničkih društava, obiteljska poduzeća su ona u kojima osoba koja je osnovala ili stekla tvrtku (dionički kapital) ili članovi obitelji koji posjeduju 25 posto prava odlučivanja temeljem vlasništva nad kapitalom.

Obiteljska poduzeća predstavljaju jedan od pokretača procesa postindustrijskog rasta. Ona pružaju temelje za njegovanje poduzetničkog talenta među generacijama, osjećaj odanosti poslovnom uspjehu, dugoročno strateško opredjeljenje i korporativnu neovisnost. Obiteljska

---

<sup>1</sup> Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.

poduzeća su u stanju stvoriti okruženje pogodno za poduzetnički pothvat (Wang i Poutziouris, 2010). Istraživanje motiva koji potiču članove obitelji da postanu nasljednici i preuzmu poslovanje obiteljskog poduzeća, a ne da postanu osnivač ili zaposlenici vrlo je relevantno. Za transgeneracijsku održivost ovih poduzeća, obiteljsko nasljeđe ključni je preduvjet (Zellweger et al, 2011). Odrastanje u obitelji u kojoj su roditelji menadžeri i vlasnici poduzeća predstavlja poseban kontekst u kojem se formiraju namjere za karijeru. Djeca odgojena u kontekstu obiteljske tvrtke u kojoj obitelj kontrolira i upravlja tvrtkom s transgeneracijskom perspektivom često su blisko izloženi izazovima i prilikama povezanim s poduzetničkom karijerom. Prema Zellweger et al. (2011) ova rana životna iskustva povezana s obitelji igraju veliku ulogu u oblikovanju uvjerenja pojedinca, stavova, osobnosti i namjera. U slučaju kada roditelji služe kao pozitivni uzori, potomci iz poslovnih obitelji trebali bi biti više motivirani za pokretanje vlastite tvrtke (tj. da budu namjerni osnivači) od djece bez poduzetničke pozadine. To može biti povezano s podrškom obitelji u smislu resursa potrebnih za pokretanje tvrtke, ojačane percepcije o svladavanju izazova vezanih uz poduzetničku karijeru, a time i povećanu percepciju o mogućnosti utjecaja i kontrole ponašanja (Zellweger et al, 2011). Istraživanje konzultantske kuće PricewaterhouseCoopers - PwC (2023) pokazuje kako voditelji obiteljskih poduzeća razumiju potrebu za povjerenjem među članovima svoje obitelji, a 74% vjeruje da su izgradili to povjerenje. Također, kažu da sukob unutar obitelji ima učinak prelijevanja na izgradnju povjerenja u širem poslovanju. Jedan od pet ispitanika kaže da su obiteljske nesuglasice najveći izazov pri izgradnji povjerenja sa svim dionicima. Obiteljskim tvrtkama nikada nije bilo lako nositi se sa sukobima. To je dio stalne borbe koju mnogi vode radi uspostavljanja jakih struktura obiteljskog upravljanja. U izdanju ankete PwC o obiteljskim tvrtkama iz 2021. samo je 15% ispitanika reklo da ima mehanizme za rješavanje sukoba odnosno rješavanje obiteljskih sporova. U istraživanju 2023. taj je udio neznatno viši i iznosi 19%. Samo 65% voditelja obiteljskih poduzeća kaže da imaju formalne strukture upravljanja. To uključuje dioničarske ugovore, obiteljske ustave i protokole, pa čak i oporuke.

Kada je riječ o razlozima koji potiču pojedinca za pokretanje obiteljskog posla njih je mnogo i svakako se razlikuju od pojedinca do pojedinca. No kao dvije temeljne motivacije svakako se ističu: želja pojedinca da postane sam svoj „šef“, te želja za iskorištavanjem neke poslovne prilike koja bi omogućila bolju budućnost kako za njega/nju tako i za obitelj (Chen et al, 2010).

Poduzetnički kompatibilnu obitelj na kreiranje obiteljskog poduzeća mogu potaknuti sljedeći faktori (Kružić, 2014) :

- Obitelj razaznaje atraktivnost poduzetničkog izazova na osnovu analize vlastitih mogućnosti (materijalnih, financijskih i radnih) i demokratski se dogovara o pokretanju obiteljskog posla,
- Kada jedan ili nekoliko članova ostanu bez konstantnog izvora zarade ili bez stalnog posla,
- Kada jedan ili nekoliko članova obitelji završe sa školovanjem te na taj način dobiju potrebno znanje koje im omogućuje ostvarenje obiteljskog posla,
- Kada jedan ili nekoliko članova obitelji osiguraju neko nasljedstvo npr.: zemljište, nekretnina, veća svota novca ili već uhodani posao,
- Kada jedan ili nekoliko članova obitelji doživi poduzetnički uspjeh, ili osigura neko atraktivno mjesto zaposlenja te na taj način motivira ostale,
- Dolazak nevjeste ili zeta u obitelj iz obitelji koja već ima neki obiteljski posao, te isti služi kao motivator obitelji za pokretanje posla.

Prilikom pokretanja poduzeća, poduzetnik je često jedini vlasnik i upravitelj poduzeća. S vremenom može prenijeti dio vlasništva i/ili prava odlučivanja na više ljudi - ponekad članove obitelji, ponekad ne. Evolucija vlasništva i kontrole (upravljanja) rezultira četirima mogućim tipovima poduzeća (Bennedsen et al, 2015). U prvom tipu poduzeća govori se o obiteljskim poduzećima gdje su članovi obitelji većinski vlasnici, a menadžeri su svi članovi obitelji. Druga vrsta poduzeća su ovlaštena obiteljska poduzeća u većinskom vlasništvu članova obitelji, ali prava čvrstog odlučivanja delegirana su stručnjacima koji nisu članovi obitelji. U trećoj vrsti poduzeća nalaze se poduzeća vođena obiteljima odnosno poduzeća u difuznom vlasništvu, vlasništvo je difuzno u vlasništvu javnosti, a članovi obitelji posjeduju manjinske udjele i nastavljaju upravljati poduzećem. Četvrta vrsta poduzeća su javna poduzeća čije su osnivačke obitelji nakon stvaranja izašle iz poslovanja.

Uspješna obiteljska poduzeća prepoznata su po tome što su agilna i inovativna. Također, spremna su prilagoditi se društvenim i ekonomskim promjenama (Robertsson, 2023).

U području obiteljskog poslovanja postoji niz aktualnih istraživačkih tema, kao što je istraživanje kontekstualnih i industrijskih aspekata ponašanja obiteljskog poduzeća, izvršenje i provedba obiteljskih poslovnih procesa, psiholoških temelja upravljanja obiteljskim

poduzećima te paradoksa i napetosti koje proizlaze iz interakcija između obitelji i poslovnih sustava na razini pojedinca, grupe i poduzeća (De Massis i Kammerlander, 2020).

### 3.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

Kao i u svakom obliku poduzetništva (poslovanja), obiteljsko poduzetništvo ima svoje prednosti i nedostatke. U nastavku Tablica 1 prikazuje neke od prednosti i nedostanke obiteljskog poslovanja.

Tablica 1 Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja

| Prednosti  | Nedostaci                               |
|--|---|
| <b>predanost poslu i obitelji</b>                            | rigidnost (krutost)                     |
| <b>veliko znanje</b>   | poslovni izazovi                        |
| <b>fleksibilnost u vremenu, radu i novcu</b>                 | stabilna kultura upravljanje tranzicije |
| <b>razmišljanje na dugi rok</b>                              | utjecaji osjećaja na poslovanje         |
| <b>pouzdanost i ponos</b>                                    | vodstvo (leadership) i legitimnost      |
| <b>brzo mijenjanje odluka</b>                                | pridobivanje kapitala                   |
| <b>veću posvećenost poslu</b>                                | Nasljedstvo                             |
| <b>uvodenje članova obitelji u poslovanje od malih nogu,</b> |   |

Izvor: Čovo, P. (2007) Održivo poduzetništvo, nastavni materijali, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar.

Jedna od prednosti obiteljskog poslovanja je činjenica kako obitelj surađuje s ljudima kojima vjeruje i do kojih im je stalo (Sharma et al, 2012). Saznanje da obitelj gradi nešto za buduće generacije potiče dugoročno razmišljanje potrebno za rast i uspjeh (Zellweger et al, 2012). Navedeno može biti vrlo poticajno okruženje i svim članovima obitelji može dati više samopouzdanja. Članovi obitelji su vlasnici i menadžeri poduzeća, a vlasništvo je potencijalno namijenjeno budućim generacijama. Stoga većina obiteljskih poduzeća reinvestira vlastitu dobit u poslovanje (Ramadani i Hoy, 2015). U obiteljskom poslovanju radno okruženje može biti opuštenije (Zellwenger et al, 2011). Na primjer, možda neće biti problem ukoliko osoba povremeno kasni ili odlazi ranije iz opravdanih razloga, što može biti problem u tradicionalnoj

korporativnoj kulturi. Članovi obitelji obično razumiju da su svi zajedno u poduzeću i da rade usmjereni prema zajedničkom cilju (Sharma et al, 2012). Jake osobne veze znače da će se članovi obitelji vjerojatno držati zajedno u teškim vremenima i pokazati odlučnost potrebnu za poslovni uspjeh (Zellweger et al, 2012). Navedeno ih čini puno spremnijim na financijske žrtve za poduzeće, ukoliko stvari postanu teške. Također, članovi obitelji mogu biti spremniji na financijske žrtve za dobrobit posla (Zellwenger et al, 2011). Na primjer, prihvaćanje niže plaće od one koju bi zaradili u neobiteljskom poduzeću kako bi se dugoročno pomoglo poslovanju ili odgađanje plaća tijekom financijske krize. Još jedna prednost može biti poboljšanje odnosa s kupcima. Često se događa da obiteljsko poduzeće ima bliske rodbinske ili prijateljske odnose s velikim brojem kupaca, što jamči dugoročnu stabilnost poslovanja. Kupci percipiraju da je prezime na tvrtki simbol povjerenja, tj. da obitelj neće htjeti ugroziti svoj ugled lošim, neetičkim ili nezakonitim praksama (Ramadani i Hoy, 2015).

Kao jedan od nedostataka ističe se činjenica kako će neka obiteljska poduzeća imenovati članove obitelji na pozicije za koje nemaju vještine ili obuku. To može imati negativan učinak na uspjeh poslovanja i dovesti do stresnog radnog okruženja (Chrisman et al, 2010). Osim toga moguća je pojava obiteljskih sukoba. Iako sukob može nastati u bilo kojem poslu važno je uzeti u obzir da sporovi unutar obiteljskog poduzeća mogu postati osobni jer članovi obitelji koji su međusobno bliski rade zajedno. Loši osjećaji i ljutnja mogli bi destabilizirati poslovne operacije i u opasnost dovesti obiteljske odnose (De Massis et al, 2012). Članovi obitelji, točnije roditelji koji su godinama proveli na rukovodećoj poziciji ne mogu prihvatiti činjenicu da je došlo vrijeme da budu zamijenjeni od strane potomaka ili drugih članova obitelji koji će bolje voditi posao i doprinijeti razvoju inovacija u poslovanju (Ramadani i Hoy, 2015). Osim navedenog, prema De Massis et al (2012) u obiteljskom poduzeću može postojati veliki pritisak na buduće generacije da nastave posao, čak i ako nemaju stvarni interes za to. To može rezultirati radnom snagom ili još gore, upravom koja se sastoji od članova obitelji koji su apatični, bez entuzijazma i neangažirani.

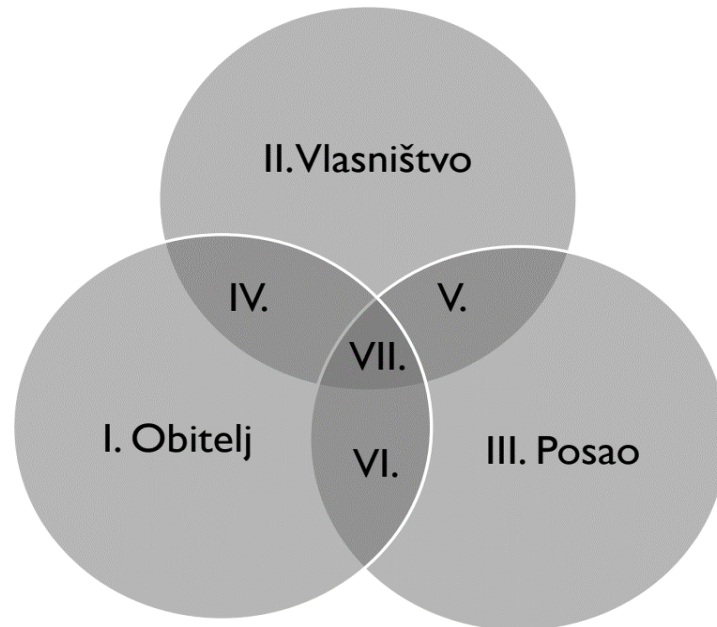
### **3.3. Statički model obiteljskog poduzeća**

Statički model obiteljskog poslovanja prikazuje tri međusobno ovisne i preklapajuće dimenzije koje čine obiteljsko poduzeće: obitelj, vlasništvo i poduzeće (Slika 1). Ovaj se model koristi za razumijevanje različitih uloga, ciljeva i perspektiva pojedinaca uključenih u obiteljsko poduzeće. Dinamički model obiteljskog poslovanja uzima u obzir promjene u obitelji,



vlasništvu i poslovanju poduzeća. Model se temelji na konceptu obitelji i mehanizmima obiteljskog učenja čije međudjelovanje utječe na učinkovito strateško upravljanje obiteljskim poduzećima (Gersick et al. u Bakotić et al, 2016).

Slika 1 Statički model obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick, Davis, McCollom Hampton i Lansberg, 1997. u Bakotić et al, 2016.

Statički model obiteljskog poduzeća prikazuje sedam različitih interesnih skupina (ili dionika) povezanih s obiteljskim poduzećem:

1. Članove obitelji koji nisu uključeni u posao, ali su potomci ili supružnici/partneri vlasnika
2. Neobiteljske vlasnike koji nisu zaposleni u poduzeću
3. Neobiteljske zaposlenike
4. Obiteljske vlasnike koji nisu zaposleni u poduzeću
5. Neobiteljske vlasnike koji su zaposleni u poduzeću
6. Članove obitelji koji rade u poduzeću, ali nisu vlasnici
7. Obiteljske vlasnike koji su zaposleni u poduzeću.

Pojedinac u obiteljskom poslovnom sustavu zauzima mjesto u jednom od sedam područja koje tvore ova tri preklapajuća kruga. Vlasnik (partner ili dioničar) i samo vlasnik obiteljskog poduzeća nalazit će se u krugu Vlasništvo. Krug Obitelj zauzet će članovi obitelji, a krug Posao

zaposlenici obiteljske tvrtke. Ako pojedinac ima samo jednu od ovih uloga, bit će u samo jednom krugu. Međutim, ako ima dvije uloge, bit će u području koji se preklapa, odnosno unutar dva kruga u isto vrijeme. Član obitelji koji radi u poduzeću, ali nema vlasnički udio nalaziti će se u području 6. Član obitelji koji radi u poduzeću i vlasnik je tada će se nalaziti točno u središtu tri kruga koja se preklapaju odnosno u području 7.

Svaka od sedam interesnih skupina u Statičkom modelu obiteljskog poduzeća ima vlastita stajališta, ciljeve, brige i dinamiku. Model govori da su stavovi svakog područja legitimni i zaslužuju poštovanje. Različita gledišta moraju biti analizirana i integrirana kako bi se odredio budući smjer za obiteljski poslovni sustav. Dugoročni uspjeh obiteljskih poslovnih sustava ovisi o funkcioniranju i međusobnoj podršci svake od ovih grupa (Davis, 2018).

Statički model predstavlja prikaz uloga članova obitelji i dionika u određenom trenutku. Protekom vremena uloge se mijenjaju jer se mijenjaju i okolnosti. U budućnosti je za pretpostaviti da će pojedinci mijenjati uloge u obiteljskom poduzeću, a samim time Statički model poduzeća danas i za npr.10 godina vjerojatno će izgledati drugačije.

#### **3.4. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu – rezultati istraživanja Global Family Business Index**

Global Family Business Index globalno je istraživanje obiteljskih poduzeća koje kreira rang listu 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu prema ostvarenim prihodima. Svake dvije godine objavljuju ga konzultantska kuća Ernst&Young - EY i Sveučilište St. Gallen (EY, 2023).

Čak 70% - 80% poduzeća u Europi su obiteljska poduzeća i ona čine oko 40% - 50% zaposlenosti (Mandl, 2008). Veliki udio europskih malih i srednjih poduzeća su obiteljska poduzeća, no i neka od najvećih europskih poduzeća također su obiteljske tvrtke. S druge strane u sektoru obiteljskog poslovanja u europskom gospodarstvu dominiraju mala i srednja poduzeća, a posebno mikro poduzeća s manje od 10 zaposlenih. Obiteljska poduzeća aktivna su u svim djelatnostima u gospodarstvu. Važno je istaknuti kako su godinama među obiteljskim poduzećima prevladavale tradicionalne djelatnosti, međutim u posljednjih 15-ak godina došlo je do pomaka prema modernijim industrijama (Mandl, 2008).

Europa ima snažnu tradiciju obiteljskih poduzeća, a prednjači Njemačka s kombiniranim prihodima od 1,13 bilijuna američkih dolara i broju zaposlenih (3,35 milijuna). Njemačka je i

dalje baza za gotovo trećinu (31%) najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu. Prosječna dob njemačkih kompanija prema listi 500 najvećih obiteljskih poduzeća je 109 godina, a u Njemačkoj se nalazi najstarija europska kompanija, znanstveno-tehnološka kompanija Merck. Jedna od njemačkih kompanija, trgovačka multinacionalna korporacija Schwarz Group, nalazi se među 10 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu.

S obzirom na njegovu dominaciju kao najvećeg svjetskog gospodarstva, nije iznenađenje da je SAD doprinio s gotovo jednom četvrtinom (23,6%) predstavljenih kompanija na listi 500 najvećih i više od jedne trećine (34%) ukupno generiranih prihoda. Sedam od deset najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu ima sjedište u SAD-u.

Rezultati Global Family Business Index EY-a i Sveučilišta St. Gallen za 2023. otkrivaju da 500 najvećih obiteljskih poduzeća raste brže od globalne ekonomije, gotovo dvostruko brže od naprednih gospodarstava i oko 1,5 puta brže od tržišta u nastajanju i gospodarstava u razvoju. Oni zajedno ostvaruju prihod od 8,02 trilijuna američkih dolara i zapošljavaju 24,5 milijuna ljudi diljem svijeta (EY, 2023).

Rezultati Edelmanovog barometra povjerenja (EY, 2023) potvrđuju da se obiteljskim poduzećima vjeruje više nego drugim poduzećima: njihov je rezultat povjerenja 12 postotnih bodova viši od drugih poduzeća, što objašnjava dugovječnost i visoku zastupljenost obiteljskih poduzeća u Europi. Nastavno na to, rezultati istraživanja PwC-a (2023) pokazuju jaku korelaciju između povjerenja i profitabilnosti odnosno kako više razine povjerenja mogu rezultirati boljim učinkom.

Istraživanje PwC (2023) pokazuje da su potrebne transformacije ukoliko obiteljske tvrtke žele zaštititi vlastitu prednost baziranu na povjerenju. Od 4.410 rukovoditelja koji su sudjelovali u PwC-ovom 26. godišnjem istraživanju globalnih izvršnih direktora, više od 40% vjeruje da njihova tvrtka neće biti prikladna za deset godina ako ostane na sadašnjem kursu. Slična razmišljanja s jednakim intenzitetom zastupljena su i među voditeljima obiteljskih poduzeća.

## **4. IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA**

### **4.1. Definiranje pojma izlaska iz poduzetničkog pothvata**

Izlazak iz poduzetničkog pothvata definira se kao gašenje, prekid ili napuštanje poslovanja (Hessels et al, 2016). DeTienne (2010) definira izlazak iz poduzetničkog pothvata kao proces kojim osnivači privatnih tvrtki napuštaju tvrtku koju su stvorili. Navedenim činom u različitoj mjeri isključuju se iz primarne strukture vlasništva i odlučivanja u poduzeću. Prethodno navedena definicija usredotočena je na odluku poduzetnika da napusti tvrtku. Suprotno tome, Stam et al. (2010) definiraju izlazak iz poduzetništva kao odluku napuštanja poduzetničke karijere podrazumijevajući da odluka o izlasku može biti trajna ili barem predstavljati veliku promjenu u radnoj aktivnosti i/ili radnom identitetu. Ove različite definicije izlaska iz poduzetništva temelje se na različitim pretpostavkama koje se tiču, npr. individualne volje i autonomije odlučivanja te stupnja racionalnosti vlasnika poduzeća.

Izlazak je proces koji je često složen, a može biti i planiran ili izazvan nepredviđenim okolnostima. Prvo, kao i sa svim procesima, teoretiziranje i rasprava o izlasku ovisi o definiranju neke vrste početne i završne faze, npr. izlazak iz poduzetničkog procesa podrazumijeva vrlo različit kontekst i razinu odvajanja vlasnika od poduzeća. Važno je istaknuti kako osnivači mogu izaći iz tvrtke dok tvrtka nastavlja dalje poslovati. Često je ovaj tip izlaska planiran od strane osnivača i može se pripisati planiranim izlaznim strategijama kao što su odlazak u mirovinu, želja za ostvarivanjem različitih interesa ili boljem ili drugačijem korištenju resursa. Izlazak osnivača može se planirati unaprijed ili može biti potaknut vanjskim utjecajima npr. gubitkom kontrole nad poslovanjem ili prisutnošću moćnih zajmodavaca koji bi mogli preuzeti kontrolu nad tvrtkom u slučaju financijskih poteškoća (Wennberg i DeTienne, 2014).

Stam et al. (2008) ističu kako postoji nekoliko načina izlaska iz poduzetničkog pothvata, to su: dobrovoljni izlazak zbog dobivanja boljeg posla, izlazak zbog osobnih okolnosti, izlazak putem uspješne prodaje tvrtke i bankrot. Vrlo je vjerojatno da vrsta kao i vrijeme izlaska utječu na poduzetničke preferencije nakon izlaska (Stam et al, 2008). S navedenim se slažu Pintoveskaia et al. (2020) te ističu kako postoji veliki broj razloga za prestanak poslovanja u današnjim uvjetima. Kao glavne razloge prestanka poduzetničke aktivnosti ističu kombinaciju egzogenih razloga koji izravno utječu na poduzetničku aktivnost. Egzogeni razlozi uključuju institucionalne i organizacijske razloge izvan poduzeća kao što su nacionalne, regionalne i

općinske politike, administrativne prepreke, promjene u poreznom zakonodavstvu, probleme u interakciji s kontrolnim i nadzornim tijelima kao i krizne situacije u gospodarstvu i na tržištu. Osim egzogenih postoje i endogeni razlozi koji smanjuju učinkovitost poduzetničkog djelovanja i ometaju učinkovito tržišno natjecanje poduzetnika. Kao glavni endogeni razlozi ističu se: nedostatak potrebnih znanja i kompetencija kod poduzetnika, pogrešni ciljevi poslovanja, nerazuman rizik, niska isplativost proizvodnje, nedostatak potrebnih financijskih sredstava, tehnološke i upravljačke poteškoće, niska kvalificiranost zaposlenika, razne nesreće i incidenti u procesu poslovanja.

Treća kategorija razloga povezana je sa željom poduzetnika da eliminira rizike povezane s djelovanjem u konkurentskom okruženju i ostvari jednokratnu dobit koja bi nadoknadila ulaganja i troškove rada za stvaranje i razvoj vlastitog poslovanja, odnosno ugasiti poslovanje i transformirati postojeću imovinu u novčana sredstva.

Četvrta kategorija uključuje osobne razloge kada poduzetnici prestaju s radom pod utjecajem čimbenika koji nisu izravno povezani s njihovim poslovnim aktivnostima. To uključuje pogoršanje zdravlja, odlazak u mirovinu, potrebu da se više vremena posveti obitelji te želju za uključivanjem u druge aktivnosti.

Umirovljenje je jedan od čestih razloga izlaska iz poslovanja, a predstavlja proces kojim osnivači privatnih tvrtki napuštaju tvrtku koju su stvorili čime se u određenom stupnju uklanjaju iz primarne strukture vlasništva i odlučivanja u poduzeću (Moriss et al, 2020). Najčešće se događa u kasnijoj životnoj dobi zbog smanjene psihološke predanosti poslu.

Prema Kružiću (2012) mogućnosti koje osnivač ima na raspolaganju nakon što se odluči izaći iz poslovanja su:

- Prenošenje vlasništva na odabrane članove svoje obitelji
- Pretvaranje poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom, u kojem je još uvijek u većem ili manjem obujmu zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad poduzećem
- Pretvaranje poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim članovima obitelji
- Prodaja poduzeća.

U literaturi se raspravlja o različitim vrstama izlaska iz pothvata. Izlazak može uključivati izlazak s tržišta odnosno strateški izlazak iz poslovanja i korporativno restrukturiranje,

tehnološki izlazak ili izlazak iz poduzeća koji podrazumijeva zatvaranje poduzeća u potpunosti (De Tienne, 2010). Prema Kaciak et al. (2021) postojeća literatura razmatra izlazne strategije poduzetništva i navodi upravljanje, odnosno tranziciju poslovanja na članove obitelji, financijsku žetvu odnosno prodaju tvrtke i dobrovoljni prestanak tzv. dobrovoljna likvidacija.

Izlazne strategije financijske žetve, kao što su inicijalna javna ponuda i akvizicija od strane druge tvrtke prvenstveno su povezane s financijskim aspektima. Iako su ove izlazne strategije prilično složene, one nude visoke financijske povrate. Inicijalna javna ponuda često se koristi za stvaranje sredstava za rast, a osnivači često ostaju u svojim tvrtkama dulje vrijeme. Akvizicija ciljane tvrtke omogućuje preuzimatelju trenutni pristup vrijednoj imovini, uključujući tehnologiju, kvalificirane zaposlenike i intelektualno vlasništvo te osigurava stjecatelju brz pristup tržištu preuzimanjem marketinških kanala ciljne tvrtke, opskrbnih mreža i kupaca. Spajanja i akvizicije mogu pomoći u poboljšanju ekonomije razmjera i ekonomije opsega ili eliminirati konkurenta (Hohen i Schweizer, 2021).

Izlazne strategije upravljanja omogućuju osnivaču da utječe na budućnost tvrtke čak i nakon izlaska osnivača. Izlazne strategije upravljanja su nasljeđivanje ili otkup poslovanja od stane menadžmenta poduzeća. Obiteljsko nasljeđivanje uključuje prijenos vlasništva nad poduzećem na člana obitelji, obično poduzetnikovu djecu. Stručnjaci za poduzetništvo ističu kako prijenos poduzeća na člana obitelji uvelike ovisi o nefinancijskim pitanjima kao što su obiteljski odnosi i dugoročna poslovna orijentacija (Zellweger et al. 2012).

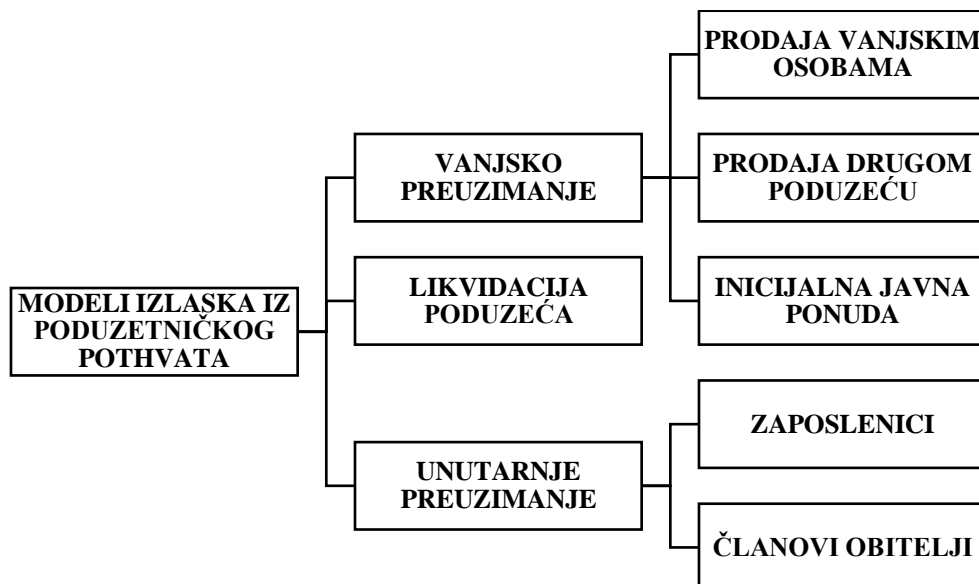
Izlazne strategije dobrovoljnog prestanka omogućuju osnivaču da zatvori pothvat kada završi primarna djelatnost ili kada tvrtka postigne svrhu zbog koje je osnovana. Izlazne strategije dobrovoljnog prestanka podrazumijevaju da će poduzeće nakon izlaska poduzetnika trajno prekinuti poslovanje. Dobrovoljna likvidacija događa se nakon zatvaranja poduzeća i podrazumijeva prodaju cjelokupne imovine i imovine poduzeća. Treba napomenuti da bankrot nije dobrovoljna izlazna strategija prestanka budući da poduzetnik nema izbora (Hohen i Schweizer, 2021).

## 4.2. Modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata

Postoji nekoliko izlaznih strategija koje poduzetnici mogu razmotriti kada žele napustiti svoj poslovni pothvat. Svaka od ovih strategija ima svoje prednosti i nedostatke, a najbolja strategija za poduzetnika ovisit će o njegovim osobnim okolnostima i ciljevima.

*„Početna točka prilikom odabira odgovarajućeg modela prijenosa poslovanja je razumijevanje primarnih ciljeva poduzeća: predstavlja li poduzeće poduzetnički pothvat čiji je cilj osiguravanje bolje egzistencije vlasnika poduzeća i njegove obitelji; financijska investicija čiji je cilj ostvarivanje zarade, dio osobnosti i životnog stila vlasnika, dio obiteljske povijesti koja se prenosi iz generacije u generaciju ili nešto drugo? Odgovor na ovo pitanje imat će glavni utjecaj na odluku o odabiru modela prijenosa poslovanja.“* (Alpeza, 2019). Odabir modela izlaska iz poduzetničkog pothvata može utjecati na odluke o poslovnom razvoju i ovisi o mnogim čimbenicima o čemu slijedi više u nastavku (Slika 2).

Slika 2 Modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata



Izvor: izrada autorice prema Alpeza i Mezulić Jurić (2018)

Slika 2 prikazuje modele izlaska iz poduzetničkog pothvata. Vidljivo je kako su isti podijeljeni na vanjsko i unutarnje preuzimanje te likvidaciju poduzeća. Vanjsko preuzimanje

podrazumijeva prodaju vanjskim osobama, drugom poduzeću ili putem inicijalne javne ponude, dok unutarnje preuzimanje podrazumijeva prijenos poslovanja ili prodaju zaposlenicima ili članovima obitelji. U nastavku slijedi razrada svakog od modela.

Prema Minivodiču za poslovnu zajednicu - Prijenos poslovanja (2015) „*prodaja poduzeća najbolja je opcija u slučaju da vlasnik želi osigurati određena sredstva za umirovljenje, kada u obitelji ne postoji adekvatan nasljednik poduzeća, a vlasnik poduzeća ne želi zadržati vlasništvo nad poduzećem, niti upravljanje prenijeti na profesionalnog menadžera.*“ DeTienne (2010) ističe kako prodaja tvrtke može biti poželjna alternativa za izbjegavanje bankrota ili likvidacije lošeg poslovanja poduzeća. Ako tvrtka počinje stvarati gubitke, a poduzetnik ne može promijeniti situaciju ima opciju prodati tvrtku prije nego što akumulira daljnje gubitke.

Kada je riječ o likvidaciji kao modelu izlaska iz poduzetničkog pothvata ona se odnosi na prestanak poslovanja poduzeća i raspodjelu vrijednosti njegove imovine vlasniku i vjerovnicima. Kada se navedeno događa u profitabilnim tvrtkama to se naziva likvidacijom žetve. Postoji mnogo razloga zašto bi se poduzetnici odlučili za likvidaciju žetve, uključujući razvod, željenu promjenu karijere i odlazak u mirovinu (Wennberg et al, 2010).

Prodaja poduzeća zaposleniku jedna je od opcija za vlasnike poduzeća koji žele napustiti tvrtku. Otkup od strane zaposlenika omogućuje vlasnicima da napuste svoje tvrtke s osjećajem postignuća i zadovoljstva, znajući da će tvrtka biti u rukama njihovih pouzdanih zaposlenika. Prijenos je obično lakši kada novi vlasnici već poznaju tvrtku, njenu kulturu i kupce. Osim prodaje poduzeća zaposleniku još jedna opcija unutarnjeg prijenosa je prodaja ili prijenos poslovanja na člana obitelji. Prijenos poslovanja najčešći je u obiteljskim poduzećima i smatra se složenim procesom koji zahtijeva pažljivo planiranje i pripremu. U navedenom slučaju veoma je važno pripremiti sljedeću generaciju na preuzimanje upravljanja obiteljskog poslovanja.

Prilikom odabira modela izlaska iz poduzetničkog pothvata neophodno je razlučiti pozitivne i negativne posljedice odluke, odrediti uključene osobe te odrediti vremenski rok (Minivodič za poslovnu zajednicu - Prijenos poslovanja, 2015).

U nastavku će biti govora o izazovima s kojima se poduzetnici susreću prilikom izlaska iz poduzetničkog pothvata.



### 4.3. Izazovi izlaska iz poduzetničkog pothvata

Mnogi poduzetnici osnivaju tvrtku bez puno razmišljanja o konačnom ishodu, dok drugi planiraju izlaznu strategiju od početka poslovanja. Međutim, nemaju svi poduzetnici jasan cilj što žele postići. Istraživanja (Wennberg i DeTienne, 2014; De Tienne, 2010) su pokazala da se ljudi uključuju u poduzetništvo iz raznih razloga, uključujući samoostvarenje, stvaranje bogatstva i ispunjenje društvenih očekivanja. Slično tome, postoje različiti motivi ljudi za napuštanje poduzetničkog pothvata. Oni mogu biti povezani s njihovom spremnošću da napuste tvrtku, njihovom emocionalnom i/ili financijskom predanošću tvrtki i njihovim očekivanjima kada je riječ o prodajnoj cijeni. Izlazak iz poduzetništva jedna je od ključnih menadžerskih odluka koje donose poduzetnici. Odluka o odustajanju nije izazvana samo lošim radom tvrtke, već i različitim psihološkim čimbenicima (Shaid i Kundi, 2021). Izlazak iz poduzetništva je važan događaj za osnivača. Međutim, izlazak nije samo događaj već može imati i duboke psihološke implikacije za osnivača. Osnivač prepoznaje priliku, žrtvuje vrijeme, novac i energiju i preuzima obveze kako bi stvorio uspješnu tvrtku. Poduzetnici često nazivaju pothvat svojim „djetetom“ što ukazuje da je izlaz više od odustajanja od vlasništva nad kapitalom (De Tienne, 2010).

Kada je riječ o obiteljskim poduzećima *„rastući problem mnogih obiteljskih poduzeća predstavlja apatija i nezainteresiranost dijela mogućih nasljednika za ostvarenjem karijere u obiteljskom poduzeću, za vođenjem i upravljanjem obiteljskim poduzećem kojeg su osnovali njihovi roditelji, odnosno njihova nekompatibilnost svijetu biznisa.“* (Bakotić et al, 2016). Bakotić et al (2016) ističu kako pojedini potencijalni nasljednici iskazuju interes za karijeru u obiteljskom poduzeću, kako iz osobnog interesa, tako i zbog želje da se obiteljski posao nastavi. Na taj način poslovanje će postojati i u budućnosti i možda će biti oslonac ne samo njima nego i budućim generacijama.

Uspješna prodaja tvrtke vjerojatno će osigurati financijska sredstva koja se mogu koristiti kao početni kapital za ponovno pokretanje pothvata, dok će stečaj vjerojatno dovesti do financijskih ograničenja koja smanjuju izvedivost ponovnog pokretanja. Pretpostavka je kako primitak kapitala zbog prodaje poslovanja ima pozitivan učinak na preferencije ponovnog osnivanja nove tvrtke. U skladu s ovim argumentom očekivano je kako je manja vjerojatnost za započinjanje poslovanja kod poduzetnika čije je poduzeće zatvoreno zbog stečaja s obzirom da su vrlo vjerojatno relativno ograničeni resursima i da će imati dugove i problema s dobivanjem bankovnih kredita u bliskoj budućnosti (Stam, 2008).

Slijedeće poglavlje analizira ulazak u poduzetnički pothvat, pojmovno određenje, modele i prednosti i nedostatke istog.

## 5. ULAZAK U PODUZETNIČKI POTHVAT

### 5.1. Pojmovno određenje ulaska u poduzetnički pothvat

Poduzetništvo je sposobnost i spremnost da se razvije, organizira i vodi poduzeće zajedno sa svim njegovim neizvjesnostima s ciljem ostvarenja profita. Razloga za pokretanje poduzetničkog pothvata je mnogo, no oni se razlikuju od pojedinca do pojedinca. Kao dvije temeljne motivacije svakako se ističu: želja pojedinca da postane sam svoj „šef“ te želja za iskorištavanje poslovne prilike (Ruback i Yudkoff, 2017). S navedenim se slaže Alpeza (2019) te ističe kako pokretanje poduzetničkog pothvata pruža poduzetniku slobodu prilikom odabira djelatnosti, ali i svih ostalih elemenata vezanih uz radni prostor, suradnike, zaposlenike i sl.

Prema Humbert i Drew (2010) postoje dva čimbenika koja utječu na pokretanje poduzetničkog procesa tzv. *push* (potisni) i *pull* (privlačni) čimbenici. Privlačni čimbenici pozitivni su aspekti koji utječu na pokretanje poduzetničkog pothvata. Ključni čimbenici pokretanja pod utjecajem privlačnih čimbenika za pokretanje obiteljskog poslovanja su: raspoloživost i spremnost resursa (zemljište, zgrada), tržišni potencijal i mogućnosti smještaja, strateški položaj, podrška prijatelja i obitelji te profitabilnost. Poticajni čimbenici uključuju osobni stav, prethodno radno iskustvo, osobni interes i umirovljenje.

Postajanje poduzetnikom često zahtijeva značajne početne troškove u smislu truda, vremena, pažnje, predanosti i resursa. Osim toga to često znači odustajanje od opcije rada za nekog drugog i primanje plaće. Postati poduzetnik podrazumijeva korištenje mogućnosti koja uključuje troškove pokretanja poslovanja i oportunitetne troškove odustajanja od alternativne karijere/posla (Wang et al, 2012).

Kod pokretanja poduzetničkog pothvata važni su ideja i poslovna prilika. Ideja i poslovna prilika često se koriste kao sinonimi, ali to nije ispravno. Ideja je mentalni koncept ili misao koja je rezultat mentalnog razumijevanja, svijesti ili aktivnosti (Štefanić, 2014). Važnost ideja je često precijenjena u praksi, jer nakon što poduzetnik dobije ideju susreće se s nizom pokušaja i pogrešaka prije nego što stvarno dizajnira ili stvori proizvod koji su kupci voljni kupiti. Prilika predstavlja skup povoljnih tržišnih uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom i/ili radom. Ideja može, ali ne mora imati i ispunjavati kriterije da bude i/ili postane prilika. Često je razlog neuspjeha poslovnih pothvata to što poduzetnici pokušavaju stvoriti poslovni pothvat od ideje koja nema obilježja prilika i koja ne stvara potrebu na tržištu. Svaka poslovna prilika sadrži ideju, ali svaka ideja ne mora nužno predstavljati poslovnu priliku. Prilike imaju

četiri karakteristike, a to su: privlačnost, pravovremenost, trajnost i uvriježenost u proizvodu, usluzi ili poslu koji stvara ili dodaje vrijednost za kupca ili krajnjeg korisnika (Peterka et al, 2014).

Poduzetništvo ne postoji samo u stvaranju novog posla, ono se također javlja unutar obiteljskih tvrtki, već uspostavljenih korporacija i drugih organizacija. Također, prethodno iskustvo pokretanja poduzeća s aktivnošću stvaranja novog pothvata može pružiti poslovne vještine i samopouzdanje koji mogu pomoći kod novog ulaska na tržište. Uspješni poduzetnici imaju sposobnost otkriti i realizirati nove poslovne prilike (Hessels et al, 2011).

## **5.2. Modeli ulaska u poduzetnički pothvat**

Prema Ruback i Yudkoff (2017) mnogi ambiciozni lideri idu uobičajenim karijernim putevima, odnosno napreduju do glavnog direktora u velikoj tvrtki, penju se na ljestvici do partnerstva u konzultantskoj ili investicijskoj tvrtki ili pokreću vlastiti start-up. Start-up je mlada tvrtka koja ima za cilj stvoriti jedinstven proizvod ili uslugu i plasirati je na tržište. Start-up tvrtke često osnivaju poduzetnici koji imaju viziju rješavanja problema ili ispunjavanja potreba kojima se postojeće tvrtke ne bave. Novoosnovana poduzeća obično su inovativna i nude nove načine razmišljanja i djelovanja. Start-upovi također teže poslovanju velikom brzinom i rastom, neprestano testirajući i poboljšavajući vlastite proizvode na temelju povratnih informacija i podataka. Novoosnovana poduzeća često traže sredstva iz različitih izvora kao što su rizični kapital, poslovni anđeli, platforme za grupno financiranje ili zajmovi, sve kako bi pokrili svoje početne troškove i povećali vlastito poslovanje.

Postoji još jedan put u karijeri koji je posljednjih godina postao sve popularniji: kupnja i vođenje postojećeg poslovanja ili ono što nazivamo akvizicijskim poduzetništvom. Za akvizicijsko poduzetništvo potrebne su upravljačke vještine kao što su razumijevanje financija, sposobnost vođenja i upravljanja drugima te sposobnost donošenja odluka. Također, potrebni su i drugi atributi kao što su strpljenje, upornost i sposobnost izgradnje odnosa. U ovom obliku ulaska, poduzetnik je odmah zadužen za već aktivnu organizaciju koja diše i donosi odluke koje imaju posljedice (Ruback i Yudkoff, 2017).

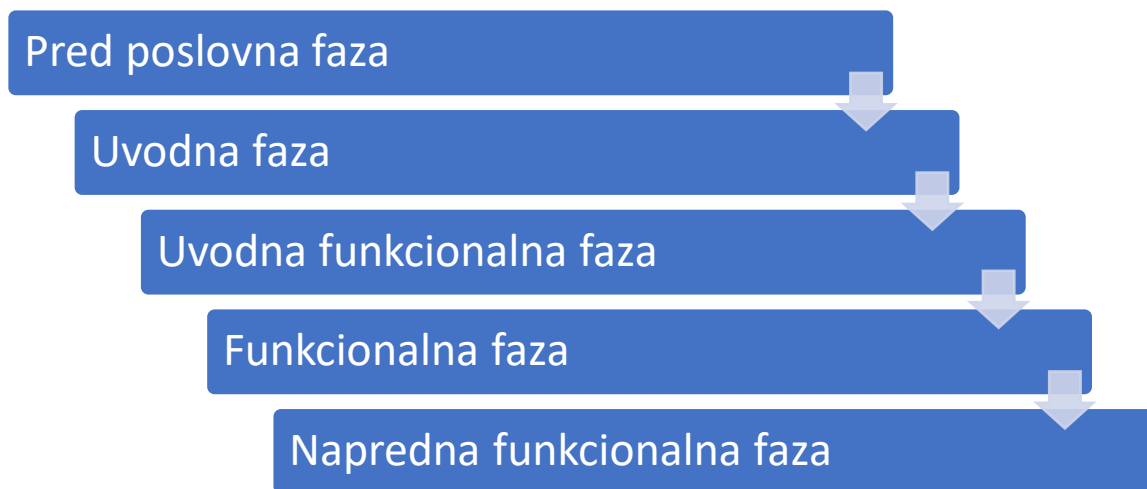
Osim pokretanja novog poslovnog pothvata i kupovine već uhodanog poduzeća, postoji i treći način, franšiza koja ima najmanji rizik od propasti poduzeća. Franšiza je definirana kao pravno-poslovni odnos između vlasnika franšize i poduzetnika koji plaća korištenje iste. Prema Ercegu

(2017) franšiza postaje sve aktualniji poslovni model zbog utjecaja na sektor malih i srednjih poduzeća kao i na cjelokupnu nacionalnu ekonomiju zahvaljujući modernizaciji poslovanja i novim radnim mjestima. Franšiza predstavlja model poslovanja u kojem neko poduzeće prodaje pravo korištenja svog trgovačkog imena, u zamjenu za pristojbu i tantijeme (Erceg, 2017). *“Prednosti poslovanja kroz kupovinu franšize ogledaju se u obuci koju osigurava davatelj franšize na početku poslovanja, ali i tijekom trajanja ugovora, a koja osigurava prijeko potrebna znanja i iskustva o određenoj djelatnosti. Korištenje uspješnog i poznatog poslovnog imena pridonosi reputaciji poduzeća, a što, u slučaju pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata, zahtijeva vrijeme i ulaganja u promidžbu.”* (Delić et al, 2014). Posebnu okolnost za ulazak u poduzetnički pothvat predstavlja prilika za preuzimanje obiteljskog poduzeća. Proces nasljeđivanja također predstavlja izazovno pitanje u smislu vremena potrebnog za pripremu nasljeđivanja. Prijenos pozicije lidera ne znači automatski i stabilizacija nasljednika u ulozi lidera. Priprema nasljednika za vodstvo je socijalizacijski ili razvojni aspekt nasljeđivanja. Vrijeme tijekom socijalizacije pomaže nasljedniku da uspješno obavlja dužnost vođe. Vrijeme za učenje je također uključeno u ovaj dio. Nasljeđivanje je funkcija nezavisnih varijabli: imovine, menadžmenta, nasljednika, vodstva, starosti poslovanja, složenost poslovanja, financijskog učinka i blizine nasljeđivanja (Ramadani i Hoy, 2015). Nasljeđivanje uključuje prijenos imovine, kapitala, kontakata, moći, vještina i autoriteta s jedne generacije na drugu u obiteljskom poslu (Ramadani i Hoy, 2015).

Longenecker et al. (2000) u svom radu prikazali su model nasljeđivanja koji se sastoji od tri razine i sedam faza. U ovom modelu prva razina uključuje uvodne aktivnosti koje moraju biti obavljene prije nego što nasljednik uđe u posao. To uključuje sljedeće faze: pred poslovnu fazu, uvodnu fazu i uvodnu funkcionalnu fazu. Druga razina uključuje poslove koji se tiču ulaska nasljednika u poduzeće kao redovnog radnika. Radnje koje se odnose na prijenos vođenja poslovanja na nasljednika čine treću razinu te uključuje ranu fazu nasljeđivanja i zrelo nasljeđivanje. Važno je istaknuti kako se navedeni proces odnosi na srednja ili velika poduzeća u kojima postoji dublja organizacijska struktura.

U nastavku slika 3 prikazuje faze modela ulaska u poduzetnički pothvat.

Slika 3 Faze modela ulaska u poduzetnički pothvat



Izvor: izrada autorice prema Longenecker et al. (2000).

Model ulaska u poduzetnički pothvat obuhvaća sljedeće faze:

- 1) Pred poslovna faza. Ovo je faza u kojoj se potencijalni nasljednik informira o poslovanju. U ovoj fazi stvara se osnova za nasljeđivanje koja će se dogoditi u narednim godinama. Ovdje potencijalni nasljednici u pratnji odgovorne osobe posjećuju urede i skladišta tvrtke kako bi se bolje upoznali s poslom.
- 2) Uvodna faza. Ova faza uključuje ona iskustva koja se odnose na razdoblje prije nego što nasljednik bude punoljetan i voljan se pridružiti poslovanju na određeni dio radnog vremena. Ovo je faza u kojoj se dijete informira o zaposlenicima i drugim aspektima koji su izravno ili neizravno vezani uz posao.
- 3) Uvodna funkcionalna faza. Ovo je faza u kojoj je potencijalni nasljednik zaposlen u poduzeću na pola radnog vremena za vrijeme školskih praznika. U ovoj fazi nasljednik je uključen u formalno obrazovanje i radi u drugim poduzećima. Također u ovoj fazi, nasljednik razvija poseban odnos s ljudima u poduzeću.
- 4) Funkcionalna faza. Ovo je faza u kojoj nasljednik završava formalno obrazovanja te je zaposlen u poduzeću na neodređeno puno radno vrijeme. Prije nego što napreduje na rukovodeće pozicije može obavljati različite poslove unutar tvrtke kao npr. poslove vezane uz

računovodstvo ili prodaju, te imati različita iskustva. Ova faza za nasljednika uključuje dodjelu početnih, ne menadžerskih zadataka.

5) Napredna funkcionalna faza. U ovoj fazi nasljednik preuzima upravljačke pozicije koje imaju vezu s upravljanjem zaposlenicima, ali ne i cijelom tvrtkom. Može se angažirati na raznim rukovodećim pozicijama prije nego što postane glavni direktor u poduzeću.

6) Rana faza nasljeđivanja. Ovo je faza kada je nasljednik imenovan predsjednikom i generalnim direktorom tvrtke. U ovoj fazi nasljednik je samo formalno direktor (*de iure*) poduzeća jer tu funkciju obavlja uz pomoć roditelja.

7) Faza zrelog nasljeđivanja. Ova faza obično počinje dvije do tri godine nakon što je nasljednik imenovan predsjednikom ili generalnim direktorom poduzeća. Sada, nasljednik je *de facto* direktor poduzeća, ali u nekim slučajevima to se ne događa sve dok roditelj ne umre, jer je nekim osnivačima poduzeća teško napustiti posao i odustati od upravljanja poduzećem. Ovo je faza kojom završava proces nasljeđivanja.

### **5.3. Prednosti i nedostaci pojedinih modela ulaska u poduzetnički pothvat**

Iako je nasljeđivanje vrlo važan proces za kontinuitet poslovanja njegov uspjeh može biti vrlo neizvjestan. Imati tranziciju bez problema i izazova zahtijeva planiranje prijenosa poslovanja i usklađivanje osobnih težnji nasljednika i obiteljskih ciljeva. Stoga, generacija na čelnoj poziciji mora biti spremna na kompromis, a sljedeća generacija mora željeti biti uključena u posao (Ramadani i Hoy, 2015). Prema istim autorima, mlađa generacija ponekad izbjegava planiranje nasljeđivanja jer im to izaziva strah od smrti ili napuštanja roditelja. No, ako se po tom pitanju ne donese odluka mogli bi se pojaviti brojni problemi u budućnosti. Obiteljski posao predstavlja dobrobit ne samo za obitelj, već i za društvo. Obiteljsko poduzeće osim zapošljavanja članova obitelji osigurava posao i mogućnosti za druge ljude koji imaju vrijednosti i sposobnosti za određena radna mjesta.

Osim nasljeđivanja, kao što je prethodno navedeno, jedan od modela ulaska u poduzetnički pothvat je i franšiza. Prema Longenecker et al. (2000) primatelji franšize imaju veće izgleda za uspjeh nego samostalni poduzetnik, kraće vrijeme pripreme za pokretanje poslovanja, početnu obuku i stalnu podršku, pomoć u pronalaženju optimalne lokacije, prodajnu snagu poznatog brenda, niže troškove kroz grupnu nabavku preko zajedničkih dobavljača, korištenje

uspostavljenog poslovnog modela, nacionalne i regionalne marketinške kampanje, stvaranje potencijalnih klijenata putem web stranica i centraliziranih pozivnih centara te podrške drugih primatelja franšize za pružanje savjeta i moralne podrške putem intraneta tvrtke, godišnjih konferencija i udruga primatelja franšize. Franšiza može biti privlačna opcija za poduzetnike koji žele pokrenuti vlastiti posao s manje rizika i većom podrškom. Međutim, franšiza ima i svoje nedostatke koji mogu ograničiti uspjeh i zadovoljstvo franšiznog primatelja. Neki od razloga su ovisnost o davatelju franšize, budući da franšizni primatelj ovisi o kvaliteti i ugledu franšize koju predstavlja. Ako franšiza ima loše recenzije, skandale, pravne probleme ili smanjenje popularnosti, to može negativno utjecati na poslovanje i reputaciju franšiznog primatelja. Osim navedenog jedan od nedostataka je i manjak kontrole jer se franšizni primatelj mora pridržavati strogih pravila i smjernica davatelja franšize, što može rezultirati ograničavanjem kreativnosti, inovacije i fleksibilnosti franšiznog primatelja kod prilagođavanja poslovanja lokalnom tržištu i potrebama kupaca.

Uz franšizu, poduzetništvo kroz preuzimanje uhodanog poduzeća jedan je od modela koji ima brojne prednosti u odnosu na tradicionalno poduzetništvo. Preuzimanje već uhodanog poduzeća omogućuje brži i veći rast poduzeća, veću profitabilnost i likvidnost, veću stabilnost i sigurnost poslovanja, veću diversifikaciju i internacionalizaciju, veću prilagodljivost i inovativnost, te veću društvenu odgovornost i reputaciju (Ruback i Yudkoff , 2017). Poduzetništvo kroz preuzimanje uhodanog poduzeća također nudi veće izazove i zadovoljstvo za poduzetnike koji mogu ostvariti svoju viziju i ciljeve na taj način. Međutim, ovaj model ulaska u poduzetništvo također ima i neke nedostatke, kao što su visoki troškovi i rizici kupnje, potencijalni sukobi s prodavateljima i zaposlenicima, problemi s integracijom i usklađivanjem kultura i strategija, te mogućnost preplaćivanja ili kupnje loše kvalitete poduzeća. Stoga, poduzetništvo kroz preuzimanje uhodanog poduzeća zahtijeva dobru pripremu, analizu, pregovaranje i provođenje akvizicije, kao i post-akvizicijsko upravljanje i nadzor (Ruback i Yudkoff , 2017).

U teorijskom dijelu radu opisani su i pojašnjeni pojmovi vezani uz obiteljsko poduzetništvo, prednosti i nedostaci navedenog oblika poduzetništva te značaj obiteljskih poduzeća u svijetu uz pomoć rezultata istraživanja Global Family Business Index. Kroz poglavlje o izlasku iz poduzetničkog pothvata definiran je pojam izlaska iz poduzetničkog pothvata, te prednosti, nedostaci i izazovi s kojima se poduzetnici suočavaju u tom procesu. Nakon izlaska, pojašnjen je pojam ulaska u poduzetnički pothvat, prednosti, nedostaci i izazovi. U nastavku rada bit će prikazani rezultati empirijskog istraživanja čiji je cilj, na primjeru slučaja iz prakse, istražiti izazove s kojima se susreću nasljednici kod preuzimanja obiteljskog poduzeća.



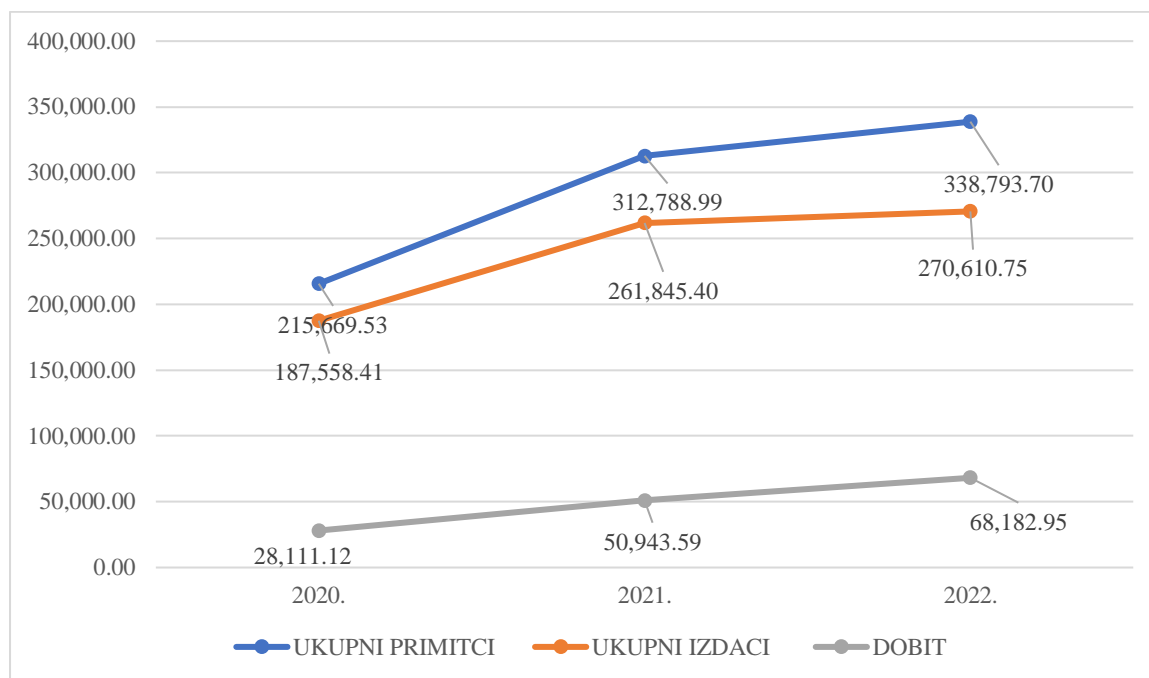
## 6. ANALIZA PRIMJERA PREUZIMANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA IZ PRAKSE

U nastavku slijedi prikaz rezultata empirijskog istraživanja na primjeru obiteljskog obrta Autoservis Pavić. Za potrebe analize slučaja, podaci su prikupljeni provedbom polustrukturiranih intervjua s Javorom Pavićem vlasnikom obrta Autoservis Pavić i Davorom Pavićem predstavnikom treće generacije obitelji Pavić.

### 6.1. Povijesni razvoj obiteljskog obrta Autoservis Pavić

Autoservis Pavić je obrt za održavanje vozila, a osnovan je 1.8.1982. u Našicama, a uspješno posluje i dan danas. U nastavku slika 4 prikazuje ostvarene primitke i izdatke te dobit u kunama od 2020. do 2022. godine.

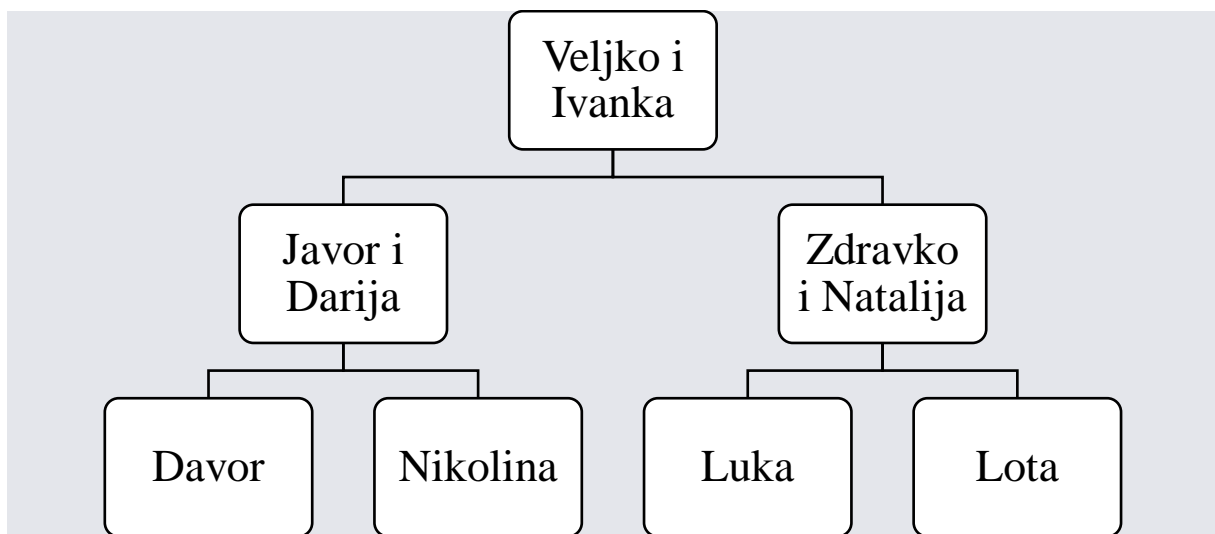
Slika 4 Primitci, izdatci i ostvarena dobit 2020-2022. u kunama



Izvor: izrada autorice

Osnivač obrta bio je Veljko Pavić (77), koji je poduzetničku karijeru započeo sa svojih 37 godina te je bio vlasnik obrta sve do svog umirovljenja, 2006. godine. Poslovni prostor poduzeća od začetaka nalazi se u sklopu obiteljske kuće Veljka Pavića. Osnivač je 2006. godine odlučio otići u mirovinu i prepustiti svojim sinovima vlasništvo poslovanja. Sadašnji vlasnici Javor i Zdravko završili su školu za strojarškog tehničara, a po završetku školovanja, postali su zaposlenici obiteljskog poduzeća. Kako bi razumjeli obiteljske uloge u nastavku je prikazano obiteljsko stablo obitelji Pavić (Slika 5).

Slika 5 Obiteljsko stablo Pavić



Izvor: izrada autorice

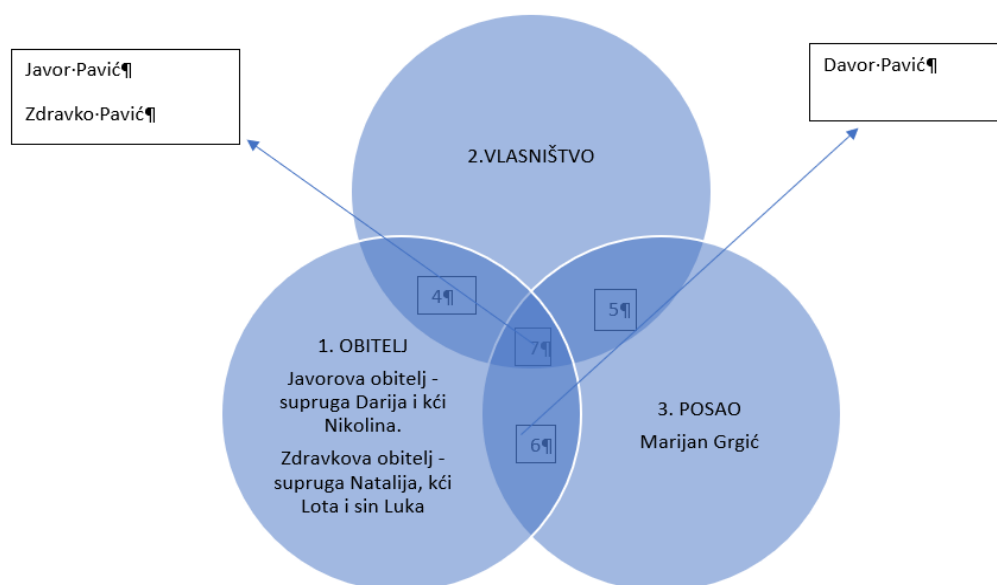
Ljubav Javora i Zdravka prema automobilima dovela je do daljnjeg razvoja obiteljskog obrta. Sadašnji vlasnici 2007. u sklopu obrta napravili su autopraonicu. Trinaest godina nakon, 2021. godine donijeli su odluku o dodatnom proširenju posla, te su počeli obavljati i vulkanizerske poslove. U obrtu su u početku bili zaposleni samo sadašnji vlasnici Javor i Zdravko. Nakon nekog vremena zaposlen je jedan radnik koji nije član obitelji. Zaposlenik je automehaničar koji je obavljao stručnu praksu u obrtu i pokazao iznimnu volju, želju i znanje za vrijeme školovanja. Prije nekoliko godina u obrtu je zaposlen još jedan član obitelji – Davor Pavić, sin Javora Pavića, po struci automehatroničar. Tijekom ljeta 2023. godine očekuje se kako će u obiteljskom poduzeću biti zaposlen i Luka Pavić, sin Zdravka Pavića. Obzirom na to da obiteljski obrt Autoservis Pavić posluje već 40 godina, sadašnji vlasnici Javor (52) i Zdravko (49) voljeli bi da njihovim odlaskom u mirovinu, Autoservis preuzmu njihovi sinovi te da se

tradicija nastavi i u budućnosti. Baš kao što su Javor i Zdravko učili od svog oca tako i njihovi sinovi, Davor (19) i Luka (17) od malih nogu provode vrijeme u servisu. Sin starijeg brata Javora, Davor, već je godinu i pol dana zaposlen u obiteljskom obrtu, dok je mlađi Luka maturant te bi na ljeto 2023. trebao postati novi zaposlenik poduzeća. Davor i Luka su za vrijeme svog školovanja odrađivali praksu u obiteljskom obrtu,. Školsku praksu imali su 2 dana u tjednu, a preostala 3 dana dolazili su prije ili nakon nastave na posao. Također, dok su druga djeca praznike provodili s prijateljima igrajući se, njih dvojica su od malih nogu svoje slobodne dane provodili uz očeve u servisu. Trenutni vlasnici nerado govore o svom umirovljenju i vrlo su emotivno vezani za poduzeće. Oni znaju koliko je teško bilo podići poduzeće „na noge“ i dovesti ga ovdje gdje je sada, stoga im je izuzetno važno da se poduzeće i u budućnosti nastavi uspješno razvijati i predstavljati kvalitetan izvor prihoda za njihove obitelji. Planiraju raditi još što znači da će idućih 10-tak godina u poslovanju obrta biti prisutna 4 člana obitelji, koji su predstavnici druge i treće generacije.

### 6.1. Statički model obiteljskog poduzeća na primjeru Autoservisa Pavić

U nastavku slika 6 pokazuje statički model obiteljskog obrta Autoservis Pavić. Cilj prikaza je razumijevanje uloga, ciljeva i perspektiva pojedinaca uključenih u obiteljski obrt Autoservisa Pavić.

Slika 6 Statički model obiteljskog obrta Autoservisa Pavić



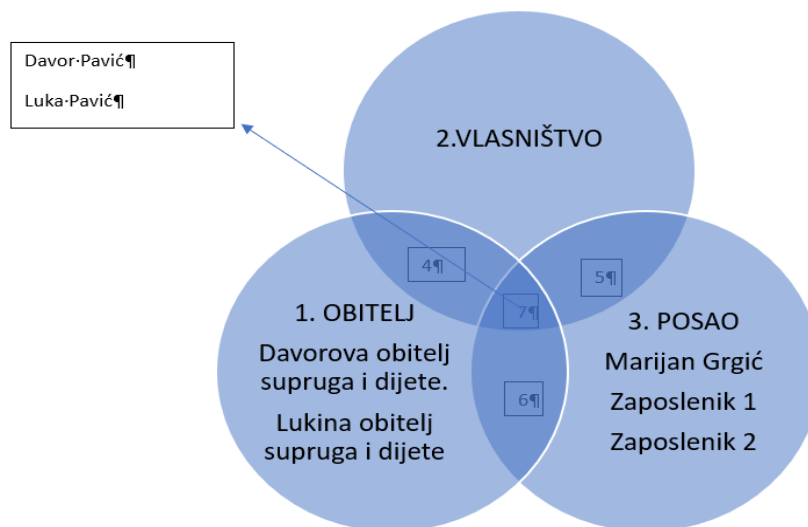
Izvor: izrada autorice

Prema statičkom modelu obiteljskog obrta za Autoservis Pavić, Javor i Zdravko Pavić pozicionirani su u području 7 kao članovi obitelji, ujedno i suvlasnici obrta koji u njemu i rade. Ne postoje obiteljski vlasnici koji nisu zaposleni u poduzeću, kao ni neobiteljski vlasnici koji su zaposleni u poduzeću. U području 2. nema članova obitelji koji su uključeni u vlasničku strukturu, a ne rade u obiteljskom obrtu. Davor Pavić nalazi se u području 6 kao član obitelji koji ujedno i radi u poduzeću, ali nije uključen u vlasničku strukturu obrta. U području 3. nalazi se neobiteljski zaposlenik Marijan Grgić koji radi u obiteljskom obrtu, ali nije dio obitelji niti je uključen u vlasničku strukturu obrta. U području 1. nalaze se članovi obitelji koji nisu uključeni u posao, ali su potomci ili supružnici/partneri suvlasnika obiteljskog obrta: Javorova obitelj - supruga Darija i kći Nikolina, te Zdravkova obitelj - supruga Natalija, kći Lota i sin Luka.

Obiteljske tvrtke su jedinstvene. Na obiteljska poduzeća utječe obiteljska dinamika koja može imati značajnu ulogu u donošenju ključnih odluka u poslovanju obiteljskog poduzeća.

Očekivane i moguće promjene u obrtu su promjena vlasništva kada se Javor i Zdravko umirove. Prema trenutnom stavu Javor i Zdravko će svoje poslovanje i vlasništvo prenijeti na sinove Davora i Luku. Samim time mijenjat će se i uloge u statičkom modelu obiteljskog obrta Autoservis Pavić. S obzirom da je planirano umirovljenje tek za 10-tak godina otvara se mogućnost za vlastitom obitelji od strane Davora i Luke. Također, očekivana je i mogućnost za uključivanjem novih zaposlenika nakon umirovljenja Javora i Zdravka (Slika 7).

Slika 7 Očekivane promjene u statičkom modelu obiteljskog obrta Autoservis Pavić



Izvor: izrada autorice

Slika 7 prikazuje očekivane i moguće promjene u statičkom modelu za 10-tak godina. Davor i Luka Pavić pozicionirani su u području 7 kao članovi obitelji, ujedno i suvlasnici obrta koji u njemu i rade. Ne postoje obiteljski vlasnici koji nisu zaposleni u poduzeću, kao ni neobiteljski vlasnici koji su zaposleni u poduzeću. U području 2. nema članova obitelji koji su uključeni u vlasničku strukturu, a ne rade u obiteljskom obrtu. U području 6 nema člana obitelji koji ujedno i radi u poduzeću, ali nije uključen u vlasničku strukturu obrta. U području 3. nalazi se neobiteljski zaposlenik Marijan Grgić te 2 planirana zaposlenika koja rade u obiteljskom obrtu, ali nisu dio obitelji niti su uključeni u vlasničku strukturu obrta. U području 1. nalaze se članovi obitelji koji nisu uključeni u posao, ali su potomci ili supružnici/partneri suvlasnika obiteljskog obrta: Davorova obitelj - supruga i dijete, te Lukina obitelj - supruga i dijete.

Rast i održivost obiteljskog posla leži u finoj ravnoteži između potreba poslovanja i očekivanja članova obitelji (Hall, 2012). Javor i Zdravko su braća, a Luka i Davor bratći, što ipak predstavlja slabiju obiteljsku povezanost. Također, njihova poslovna suradnja ovisit će o skladnosti obiteljskih odnosa, a oni mogu biti dovedeni u pitanje u budućnosti, zbog mogućih promjena u dinamici i kvaliteti odnosa između dviju obitelji.

## **6.2. Planirani izlazak iz pothvata na primjeru Javora Pavića (Autoservis Pavić)**

U ovom dijelu temeljem provedenog intervjua opisano je razmišljanje Javora Pavića o planiranom izlasku iz obiteljskog obrta.

Na planiranje odluke da prijenosom vlasništva obrta na sina izađe iz poslovanja Javora Pavića navela je činjenica kako je i sam zajedno s bratom preuzeo obiteljski posao od svog oca, te isto želi da napravi i njegov sin. Od malih nogu sin Davor radio je zajedno sa Lukom (Zdravkovim sinom) u radionici te je učio od njih. Javor smatra kako bi bila šteta da se tradicija ne nastavi, a ne bi mogao zamisliti prepustiti poduzeće nekome drugome. Iz navedenog stava vidljivo je kako prethodno iskustvo preuzimanja obiteljskog poslovanja utječe na razmišljanja o istom od strane II. generacije. Javor je u dogovoru s bratom Zdravkom za nasljednike izabrao vlastitog sina Davora i nećaka Luku. Obojica su završili školu za automehatroničara te su izrazili želju za rad u obrtu tako da o drugim opcijama nisu niti razmišljali. Iako do Javorovog odlaska iz poduzeća ima još dosta godina, nada se da će se Davor i Luka do tada usavršiti. Izbor nasljednika od strane vlasnika može se smatrati očekivanim s obzirom da se radi o obiteljskom obrtu koji posluje dugi niz godina.

Javor jednog dana kada se umirovi planira u isto vrijeme prenijeti i vlasništvo i upravljanje na sina i nećaka. Ističe kako jednom kada ode iz poduzeća ne želi više imati veze sa njim. Dati odgovor na pitanje o izlasku iz poslovanja uvijek je težak za vlasnika i sklon je promjenama u trenutku kad dođe do procesa umirovljenja. Kroz dodatni razgovor s vlasnikom vidljivo je kako njegova ambicioznost i konstantna želja za napredovanjem i kontrolom poslovanja može dovesti do toga da prilikom umirovljenja ipak odluči na neki način ostati u poslovanju. Što se tiče pripreme za tranziciju Javor ističe kako Davor od malih nogu boravi u radioni te prati njegov rad i postupanja u pojedinim situacijama. Naravno, još je uvijek mlad i ne razumije svaki postupak, ali do odlaska u mirovinu ima vremena usvojiti potrebna znanja. Javor smatra da će se Davor i Luka međusobno nadopunjavati jednog dana kada preuzmu poslovanje. Kod pripreme budućih nasljednika isti su usmjeravani u posao kroz cijelo djetinjstvo, prolaskom kroz pojedine faze modela ulaska nasljednika u poduzetnički pothvat.

Što se tiče odnosa s ostalim članovima prema Javorovim riječima ništa se nije promijenilo nakon najave o odabiru nasljednika jer se isto moglo pretpostaviti. Davor je drugo dijete u obitelji, ali prvo muško dijete. S obzirom na prirodu posla automehaničara ideja, odnosno želja od strane Javora o nasljeđivanju obiteljskog poslovanja od strane Davora rodila se zajedno s njim. Javor smatra kako su on i obitelj možda napravili grešku jer Davora nikada nisu pitali želi li on raditi taj posao već su mu to u jednu ruku i nametnuli, ali Davor se nikada nije bunio pa se Javor nada da su on i obitelj donijeli dobru odluku. Također, smatra kako će prijenosom poslovanja Davoru omogućiti lakši životni i poslovni put. S obzirom na navedeno, odabir izlaska iz poslovanja nasljeđivanjem i poznatim nasljednikom je očekivan izbor za vlasnika.

U pojedinim situacijama, kao npr. kada se posvađaju ili Davor djeluje nezainteresirano Javor razmišlja kako bi bilo bolje da je Davor krenuo drugim putem, no s druge strane drago mu je što ima nasljednika i što će obrt star 40 godina i nakon njegova povlačenja iz poslovanja nastaviti. S obzirom na dugogodišnju tradiciju obrta, Javor smatra da bi bila šteta kada bi ga preuzeo netko drugi ili kada bi se zatvorio. Iz navedenog vidljiva je želja i povjerenje vlasnika u nastavak poslovanja, isto je vjerojatno vezano uz uspješnost njegovog preuzimanja poslovanja od strane I. generacije. Javor ne voli razmišljati o izlasku iz poslovanja i planovima za budućnost nakon izlaska. Voli svoj posao i koliko god to ne želi, često se pita što će raditi kada se umirovi. S obzirom na veliku ambiciju i želju za uspjehom, vlasnici teško razgovaraju o ovoj temi i do zadnjeg nisu spremni na navedeni korak. Također, Javor se nada da će za svoga radnog života dovoljno zaraditi kako ne bi morao razmišljati o novcu i preživljavanju u

mirovini. Iz navedenog vidljivo je kako vlasnik teži osiguranju životne uštedevine kroz rad do umirovljenja, te kako mu mirovina neće biti glavni izvor financiranja u svakodnevnom životu.

Javor ima kolege koji imaju slične situacije i svi jednako razmišljaju. Ponekad su ljuti sami na sebe što su gurali djecu u obiteljski posao, ali ipak im u konačnici bude drago što su dobili priliku i mogućnost pomoći i olakšati vlastitoj djeci kada je u pitanju njihova budućnosti. S obzirom da je Javoru njegov otac omogućio preuzimanje poslovanja i građenje uspješne tradicije Javor želi isto i za svog sina jer i sam zna koliko je teško postaviti poslovanje na visoku razinu kakva je danas.

Javor smatra kako je njemu i bratu bilo puno teže naslijediti posao nego što će to u budućnosti biti Davoru i Luki. Nada se kako će s godinama Davor i Luka postati svjesni koliko su im pomogli i koliko bi im bilo teško da su to sve morali sami stvoriti.

### **6.3. Planirani ulazak u poduzetnički pothvat III. generacije u obiteljskom poduzeću Autoservis Pavić**

U ovom dijelu rada, opisana je perspektiva Davora Pavića, predstavnika III. generacije obitelji Pavić, koji planira preuzimanje i aktivnu ulogu u obiteljskom obrtu.

Davor ističe kako se od rođenja očekuje da će naslijediti obiteljski posao, ali to nije shvaćao ozbiljno do nedavno. Sada kada se godine odmiču ponekad se zabrine, hoće li Luka i on to moći odrađivati tako dobro kao Javor i Zdravko. Iako su još relativno mladi vjeruju da će naučiti sve što je potrebno prije nego se prethodna generacija umirovi. Kod obiteljskog poslovanja ukoliko postoji nasljednik isti je relevantan izbor pri odluci o prijenosu poslovanja, no važna je i njegova želja i ambicija. U obiteljima koja posjeduju obiteljska poduzeća, nerijetko se u kućanstvima puno govori o poslu, te su od najmanjih nogu svi uključeni u poslovanje barem kroz slušanje razgovora na tu temu.

Kao važne karakteristike nasljednika Davor ističe odgovornost i predanost poslu, te upornost i spremnost na preuzimanje rizika. Davor shvaća koliko je važno znati preuzeti rizik koji je sastavni dio svakog poslovanja pa tako i onog obiteljskog, ujedno vjeruje da karakteristike poput upornosti i odgovornosti pomažu u poslovanju što je potkrepljeno i u sklopu teorijskog dijela rada. Davora je iznimno strah hoće li znati tako dobro i kvalitetno obavljati posao kao što to čine Javor i Zdravko. Također, brine ga hoće li svi trenutni klijenti imati dovoljno povjerenja u njega i Luku i ostati vjerni korisnici usluga. Strah od neuspjeha i narušavanja povjerenja

veoma su važni faktori u poslovanju posebice u obiteljskom s obzirom da vlasnici u većini slučajeva imaju velika očekivanja od vlastitih nasljednika jer su iste godinama uvodili u posao. Davor nastoji upijati sve ono što radi Javor te ističe kako ponekad smatra da u nekim postupcima griješi, a nada se da će u budućnosti on reagirati bolje u takvim situacijama. Do umirovljenja Javora i Zdravka Davor želi učiti iz njihovih grešaka i naučiti što više može. Davor se ne slaže sa svim postupcima Javora kao vlasnika i smatra da neke stvari treba drugačije odraditi. Isto mu može biti podloga za budućnost gdje će imati priliku biti vlasnik i upravljati obiteljskim obrtom. Svako iskustvo je bitno, proučavajući tuđa ponašanja osoba samostalno odlučuje o svojim reakcijama. Ukoliko je primjetno kako je neka reakcija dobra, osoba koja promatra istu će usvojiti i koristiti ju kada se nađe u sličnoj situaciji. S druge strane ukoliko smatra da je reakcija loša i da nije dovela do pozitivnog rezultata potrudit će se reagirati sasvim suprotno.

Davor bi u budućnosti volio proširiti poslovanje i već sada radi na tome. Pohađa razne edukacije i uvodi nove usluge u obrt. Proučava što su trendovi na tržištu, na što su ljudi spremni dati novac. Konstantnim usavršavanjem dolazi se do novih znanja i vještina koje svakako mogu biti poticaj za poboljšanje poslovanja. Davor je već sada uveo usluge poliranja automobila, keramičke zaštite, kemijskog čišćenja, a u skorijoj budućnosti planira nove edukacije. Iz navedeno, vidljiva je Davorova ambicija i želja za uspješnim nastavkom poslovanja nakon preuzimanja istog. U komunikaciji s prijateljima koji također imaju obiteljska poduzeća dolazi do zaključka kako svi očevi smatraju kako nasljednici nisu dovoljno zreli i sposobni nastaviti poslovanje te im se konstantno moraju dokazivati. Vlasnici obiteljskih poduzeća imaju velika očekivanja od svojih nasljednika te ih na taj način potiču da teže uspješnom poslovanju jednog dana kada postanu nasljednici.

Davor je uvjeren da proces tranzicije neće biti jednostavan i siguran je kako se Javor nikada neće u potpunosti moći odvojiti od poduzeća. Iz navedenog odgovora vidljiva je ambicija Javora Pavića i koliko god razgovarali o tranziciji, odvajanje vlasnika od poduzeća u slučaju obrta Autoservis Pavić mogao bi biti pravi izazov.

U nastavku slijedi rasprava u kojoj su iz intervjua članova obitelji Pavić uspoređeni s rezultatima istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska iz 2015. godine.



## 6. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Javor Pavić prilikom intervjua naveo je da ga je na planiranje odluke da nasljedstvom izađe iz obiteljskog posla potakla činjenica kako je i on sam preuzeo obiteljski posao zajedno s bratom i isto želi za svoga sina. Posjedovanje dobrog ili lošeg iskustva u procesu transfera poslovanja pomaže vlasnicima u razumijevanju složenosti istog te potiče vlasnike na pravovremenu pripremu.

Istraživanje Business Transfer Barometar pokazuje kako 2/3 većinskih vlasnika poduzeća u Hrvatskoj s 55 i više godina starosti imaju u vidu osobu koja će ih zamijeniti nakon povlačenja iz poslovanja. U 73% slučajeva to je njihovo dijete koje je većinom već zaposlenik u poduzeću (Alpeza et al., 2015). Isti je slučaj i u obrtu Autoservisa Pavić. Prema riječima Javora Pavića nasljednici poslovanja bit će njegov sin Davor i nećak Luka. Obojica su završili školu za automehatroničara i jedan je već zaposlen u obrtu, dok će drugi do kraja 2023. godine ući u posao.

Javor se nada da će za svoga radnog života dovoljno zaraditi kako ne bi morao razmišljati o novcu i preživljavanju u mirovini. Rezultati istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska pokazuju kako je 50% vlasnika poduzeća starijih od 55 uspjele osigurati dovoljno financijskih sredstava za „pristojan“ život u mirovini, dok preko 70% računa na dodatne izvore prihoda jednom kada se umirove (Alpeza et al, 2015).

Čak 65% ispitanika vlasnika poduzeća koji promišljaju o budućnosti poduzeća nakon njihovog povlačenja smatraju da će poduzeće nastaviti s poslovanjem, a 17% smatra da će se poduzeće zatvoriti. Javor smatra da bi bila šteta da se tradicija ne nastavi, a ne bi mogao zamisliti prepustiti poduzeće nekome drugome te samim time smatra da će se poslovanje nastaviti i nakon prijenosa.

*„Preduvjet uspješnog prijenosa poslovanja je uključenost djece i drugih članova obitelji u promišljanje o najboljoj opciji prijenosa poslovanja.“* (Alpeza et al, 2015). Javor sa sinom Davorom dugi niz godina razgovara o tome da će jednog dana obrt biti njegov i Lukin, a od malih nogu Davor boravi u radioni te prati njihov rad i postupanja u pojedinim situacijama.

Najpoželjnija karakteristika nasljednika prema Alpeza et al. (2015) je povjerenje što očekuje 82% vlasnika. Navedeno se slaže s Davorovim odgovorom koji ističe kako mu je najveći strah hoće li klijenti imati dovoljno povjerenja u njega i Luku nakon prijenosa poslovanja.

Kao najveći izazov za vlasnike poduzeća starijih od 55 godina predstavlja održavanje skladnih odnosa u obitelji i prijenos znanja na osobu koja preuzima poslovanje (Alpeza et al, 2015). Javor je vlasnik obiteljskog poduzeća koje je preuzeo od svoga oca. Sada, kada se približava mirovini, želi prenijeti poslovanje na vlastitog sina. Međutim, suočava s izazovom kako prenijeti svoje znanje i iskustvo, a istovremeno održavati skladne odnose u obitelji. To može biti teško jer Davor ima vlastite ideje o tome kako voditi poslovanje, a Javor se boji da promjene koje on želi uvesti mogu ugroziti stabilnost poslovanja.

U sklopu rasprave u nastavku slijedi opis faza modela nasljeđivanja kroz primjer Autoservisa Pavić.

Pred poslovna faza je faza u kojoj se potencijalni nasljednik informira o poslovanju (Longenecker et al., 2000). Davor je od malih nogu posjećivao obrt u pratnji tate i strica te se na taj način bolje upoznao s poslovanjem. Iako je to sve bilo više kroz igru volio je provoditi vrijeme u obrtu i igrati se s alatom. U ovoj fazi stvara se osnova za nasljeđivanje koja će se dogoditi u narednim godinama (Longenecker et al., 2000).

Uvodna faza, uključuje ona iskustva koja se odnose na razdoblje prije nego što nasljednik bude punoljetan i voljan se pridružiti poslovanju na određeni dio radnog vremena (Longenecker et al., 2000). Davor je prošao i navedenu fazu jer je i kroz vrtićko i osnovnoškolsko obrazovanje (niži razredi) mnogo vremena provodio u obrtu te na taj način upoznao i radnike i klijente i suradnike.

Uvodna funkcionalna faza je faza u kojoj je potencijalni nasljednik zaposlen u poduzeću na pola radnog vremena (Longenecker et al., 2000). Davor je tokom svog osnovnoškolskog (7. i 8. razred) te srednjoškolskog obrazovanja svake godine za vrijeme školskih praznika provodio u obrtu te stjecao znanja i iskustvo za budući rad.

Davor je danas u funkcionalnoj fazi. Završio je formalno obrazovanje te je zaposlen u poduzeću na neodređeno puno radno vrijeme. Obavlja sve automehatoničarske poslove no još uvijek nema rukovodeće ovlasti.

Davor do konačnog cilja odnosno faze zrelog nasljeđivanja može proći još dvije faze, naprednu funkcionalnu fazu te ranu fazu nasljeđivanja. S obzirom na proširenje posla i nova zapošljavanja otvara se mogućnost za skoriji ulazak u fazu zrelog nasljeđivanja kroz poziciju upravljanja zaposlenicima.

Obiteljske tvrtke su jedinstvene. U njihovom središtu je obiteljska dinamika, što može imati značajnu ulogu u donošenju odluka vezanih uz budućnost obiteljskog poduzeća, te nudi i mogućnosti i izazove. Prijenos obiteljskog obrta na sljedeću generaciju putem nasljeđivanja je važan proces koji može imati veliki utjecaj na budućnost poduzeća. To je prilika za očuvanje obiteljske tradicije i vrijednosti, ali i za uvođenje novih ideja i inovacija. Jedan od ključnih izazova u ovom procesu je osiguravanje glatkog prijenosa znanja i iskustva sa starije na mlađu generaciju. To može biti izazovno, posebno ako mlađa generacija ima svoje ideje o tome kako voditi poslovanje, a starija generacija teško prihvaća promjene. Stoga je važno ostvariti dobru komunikaciju i suradnju među generacijama s ciljem učinkovitog prijenosa znanja i iskustva. Drugi važan aspekt prijenosa obiteljskog obrta putem nasljeđivanja je održavanje skladnih odnosa unutar obitelji. Prijenos poslovanja može dovesti do napetosti i sukoba, posebno ako postoje različita mišljenja o tome tko bi, kada i na koji način trebao preuzeti vodstvo. Stoga je važno da se svi članovi obitelji uključe u proces i da se donose odluke na transparentan i pravedan način. U konačnici, prienos obiteljskog obrta putem nasljeđivanja je prilika za rast i razvoj poduzeća. Mlađa generacija može donijeti nove ideje i perspektive, a starija generacija može pružiti podršku i mentorstvo. Uspješan prienos zahtijeva suradnju, komunikaciju i poštovanje između generacija kako bi se osiguralo da obiteljski obrt nastavi rasti i uspjevati u budućnosti. Proces prijenosa poslovanja u Autoservisu Pavić mogao bi biti izazovan zbog velike emocionalne povezanosti vlasnika prema poduzeću. Autoservis Pavić neće imati problema oko pronalaska nasljednika jer oni već djeluju u poduzeću, no pravi izazov mogao bi biti odvajanje trenutnih vlasnika od poduzeća i njihov život nakon umirovljenja. Također, daleku budućnost teško je komentirati, ali može biti izazovna jer će se obiteljski odnosi tek intenzivirati pojavom novih članova obitelji.

Usprkos svim izazovima, mnogi obiteljski obrti uspjevaju opstati i rasti kroz generacije. Ključ uspjeha je uspostavljanje jasnih pravila i procedura, održavanje otvorene komunikacije i ulaganje u razvoj i obrazovanje sljedeće generacije. Uspješan obiteljski obrt može biti izvor ponosa i postignuća za cijelu obitelj.

## LITERATURA

1. Alpeza, M. (2019). *Prijenos poslovanja. Minivodič za poduzetnike*. Zagreb: CEPOR.
2. Alpeza, M., Grubišić, N., & Mikrut, M. (2015). *Business transfer barometar Hrvatska*. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva Zagreb: CEPOR.
3. Alpeza, M., Mezulić Juric, P. (2020) *Razvojni model obiteljskog poduzeća* [online] Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2020/04/Razvojni-model-obiteljskog-poduze%C4%87a-30APR2020.pdf> [Pristupljeno: 05.05.2023].
4. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić, A. O. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Logotip d.o.o.
5. Bennedsen, M., Fan, J. P. H., Jian, M., & Yeh, Y.-H. (2015). The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession. *Journal of Corporate Finance*, 33, 212–226.
6. Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics*, 95(1), 41–61
7. Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
8. Čovo, P. (2007). *Održivo poduzetništvo, nastavni materijali*. Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije.
9. Davis, J. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Cambridge: Institute for Family Enterprise.
10. De Massis, A., & Kammerlander, N. (Eds.). (2020). *Handbook of qualitative research methods for family business*. Dewey Court Northampton.: Edward Elgar Publishing,
11. De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Dewey Court Northampton: Edward Elgar Publishing.
12. De Tienne D., Cardon M.S. (2012) Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics* 38(4): 352–374

13. Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360.
14. Delić, A., Oberman Peterka, S., & Perić, J. (2014). *Želim postati poduzetnik*. Osijek: Sveučilište JJ Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
15. Erceg, A. (2017). *Franšiza - Način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
16. Europska Unija (2023) *Family Buissnes* [online] Dostupno na: [Family business \(europa.eu\)](https://europa.eu) [Pristupljeno: 22.05.2023].
17. EY (2023) *Family Business Indeks* [online] Dostupno na: [2023 Family Business Index | EY - Global](https://www.ey.com) [Pristupljeno: 14.06.2023].
18. Hall, A. (2012). *Family business dynamics: a role and identity based perspective*. Dewey Court Northampton: Edward Elgar Publishing.
19. Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., & van der Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of Evolutionary Economics*, 21, 447-471.
20. Hohen, S., & Schweizer, L. (2021). Entrepreneurs' exit strategy intentions and their final exit paths. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(3-4), 443-477.
21. Kaciak, E., Koladkiewicz, I., Thongpapanl, N., & Wojtyra, M. (2021). The role of social networks in shaping entrepreneurial exit strategies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 1619-1655.
22. Kružić, D. (2014) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF-plus.
23. Humbert, A.L., & Drew, E. (2010). Gender, entrepreneurship and motivational factors in an Irish context. *International journal of gender and entrepreneurship*, 2(2), 173-196.
24. Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty. J. W. (2000). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, 11th Edition*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
25. Mandl, I. (2008) *Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30-CE-0164021/00-51 Final Report*. [online] Dostupno na: [familybusiness-study\\_en.pdf](#) [Pristupljeno: 01.05.2023].
26. Morris, M. H., Soleimanof, S., & White, R. J. (2020). Retirement of entrepreneurs: Implications for entrepreneurial exit. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1089-1120.

27. Peterka, S. O., Delic, A., & Tomasevic, V. (2014). Importance Of Evaluation Of Business Opportunity In The Process Of New Venture Creation Example Of Private Entrepreneurial Initiative In Preschool Education. *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tommorow*, 3, 406-417.
28. Pinkovetskaia, I. S., Schennikova, N.V., & Kryukova, L.I. (2020). Exit of Entrepreneurs from Business: Reasons and Strategies. *Journal of History Culture and Art Research*, 9(1), 365-374
29. Pwc (2023) *Global Family Business Survey* [online] Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html> [Pristupljeno: 01.05.2023].
30. Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. *Family Businesses in Transition Economies*, 9–37.
31. Robbertson J. (2023) *Family Buissnes Indeks* [online] Dostupno na: [https://www.ey.com/en\\_gl/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/family-enterprise/family-business-index) [Pristupljeno: 10.05.2023].
32. Ruback, R.S., Yudkoff, R. (2017). *HBR Guide to Buying a Small Business*. Boston: Harward Business Review Press.
33. Shahid, S., & Kundi, Y. M. (2022). Feel dragged out: a recovery perspective in the relationship between emotional exhaustion and entrepreneurial exit. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(2), 203-220.
34. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (Eds.). (2012). A review and annotated bibliography of family business studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39
35. Stam E, Thurik R and Van der Zwan P (2010) Entrepreneurial exit in real and imagined markets. *Industrial and Corporate Change* 19(4): 1109–1139
36. Stam, E., Audretsch, D., & Meijaard, J. (2008). Renascent entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics*, 18, 493-507.
37. Štefanić, I. (2014). Pokretanje poslovanja. HUIP Hrvatska udruga, Osijek, 17.
38. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
39. Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521–536.

40. Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
41. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006) *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.
42. Wang, Y., & Poutziouris, P. (2010). Entrepreneurial risk taking: empirical evidence from UK family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(5), 370–388.
43. Wang, C., Wang, N., & Yang, J. (2012). A unified model of entrepreneurship dynamics. *Journal of Financial Economics*, 106(1), 1-23.
44. Wennberg, K., & DeTienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about “exit”? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(1), 4–16.
45. Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361–375.





## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1 Statički model obiteljskog poduzeća .....                                      | 9  |
| Slika 2 Modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata .....                                 | 15 |
| Slika 3 Faze modela ulaska u poduzetnički pothvat.....                                 | 22 |
| Slika 4 Primitci, izdatci i ostvarena dobit 2020-2022. ....                            | 25 |
| Slika 5 Obiteljsko stablo Pavić .....  | 26 |
| Slika 6 Statički model obiteljskog obrta Autoservisa Pavić .....                       | 27 |
| Slika 7 Očekivane promjene u statičkom modelu obiteljskog obrta Autoservis Pavić ..... | 28 |

## POPIS TABLICA

|   |   |
|---|---|
| Tablica 1 Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja..... | 7 |
|---|---|