

# ULOGA I ZNAČAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

---

Šturm, Zvonimir

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:907467>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Zvonimir Šturm

## **ULOGA I ZNAČAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Završni rad

Osijek, 2023.

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

Zvonimir Šturm

## **ULOGA I ZNAČAJ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA**

Završni rad

Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo

JMBAG: 0010229808

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

Mentor: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

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

Zvonimir Šturm


**THE ROLE AND IMPORTANCE OF FAMILY BUSINESS**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Zvonimir Šturm

JMBAG: 0010229808

OIB: 29196323340

e-mail za kontakt: zvone.sturm@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij Poslovništva

Naslov rada: Uloga i značaj obiteljnog posredništva

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Mirka Alpera

U Osijeku, 8. rujna 2023. godine

Potpis Zvonimir Šturm

## SAŽETAK

Obiteljska poduzeća imaju mnoge prednosti za obitelj vlasnika, ali i neke specifične probleme, poput pronalaska prave ravnoteže između obiteljskog i poslovnog podsustava, određivanja autonomije članova obitelji pri obavljanju poslova, njihove lojalnosti obitelji i posvećenosti prosperitetu poduzeća, uključivanja nečlanova obitelji na odgovarajući mjesta itd. Istraživanje Global Family Business Index 2023 ukazuje na veliku snagu obiteljskog poduzetništva, 10 najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu nastavljaju rast u svim segmentima poslovanja u usporedbi s prvim istraživanjem iz 2015. godine. Gospodarska cjelina koju čini 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu treće je po redu gospodarstvo svijeta, nakon SAD-a i Kine. Budućnost obiteljskim poduzećima donosi razne izazove u pogledu održivosti i prijenosa poslovanja. Za gospodarstvo Hrvatske važno je da prva generacija vlasnika ovaj proces započne pravovremeno planirati kako bi se poduzeća, i nakon povlačenja njihovih osnivača, nastavila uspješno razvijati.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, rast i održivost obiteljskih poduzeća, nasljeđivanje i prijenos poslovanja obiteljskih poduzeća

## **ABSTRACT**

Family business have many advantages for owner's family, but they also face some specific problems, such as balancing between family and business subsystem, making decisions regarding family members autonomy, loyalty to family and dedication to the prosperity of the family business, involvement of non-family employees in appropriate capacity. Global Family Business Index 2023 findings point out to great strength of family businesses, as top 10 family companies in the world that were detected in the 2015 research continue to grow in all business segments. The economic unit which consists of the biggest 500 family companies in the world is ranked as the world's third economy, only behind the USA and China. Future brings various challenges to family businesses in regard to sustainability and business transfer. It is crucial for the Croatian economy that first generation owners timely begin planning of the business transfer so that family businesses are able to continue their successful development once their founders decide to step down.

**Key words:** family business, growth and sustainability of family businesses, succession, business transfer in family business

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Cilj i metodologija istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Obiteljsko poduzetništvo .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Tipologija obiteljskih poduzeća.....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....</b>	<b>7</b>
<b>3.3. Održivost obiteljskih poduzeća .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Značaj obiteljskog poduzetništva u svijetu .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1. Značaj obiteljskih poduzeća kroz prizmu istraživanja Global Family Business     Index .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. Usporedba 10 najuspješnijih obiteljskih poduzeća prema Global Family Business     Index-u.....</b>	<b>15</b>
<b>5. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj.....</b>	<b>20</b>
<b>7. Rasprava .....</b>	<b>24</b>
<b>8. Zaključak .....</b>	<b>25</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>26</b>



## 1. Uvod

Obiteljsko poduzetništvo na nacionalnoj razini zauzima dominantu poziciju u brojnim aspektima nad ostalim oblicima poslovanja i vlasništva u većini zemalja svijeta. Obiteljska poduzeća su također prevladavajuća u brojnim sektorima na svjetskoj razini, od telekomunikacija i medija preko energetskog sektora i automobilske industrije, sve do veleprodaje i maloprodaje s kojom se većina potrošača susreće gotovo svakodnevno. Dakle, riječ je o veoma važnoj dimenziji suvremenih gospodarstava.

Ovaj završni rad izložit će definicije koje su ključne za bavljenje temom obiteljskog poduzetništva, kratku povijest i prednosti koje obiteljima donosi ostvarivanje egzistencije kroz obiteljska poduzeća. Potom slijedi upoznavanje s nekoliko postojećih tipologija obiteljskih poduzeća izrađenih prema različitim kriterijima čiji je cilj identificirati stupanj uključenosti članova i nečlanova obitelji, što je jedan od karakterističnih problema s kojim se susreću mnogi vlasnici. Kraći uvod u životni ciklus obiteljskog poduzeća prikazat će faktore koji utječu na nastanak i razvoj poduzetničkog pothvata u obitelji. Četvrto poglavlje obuhvaća značaj obiteljskog poduzetništva u svijetu te su prikazani podaci o udjelu obiteljskih poduzeća u gospodarstvima pojedinih zemalja. U ovom poglavlju je napravljena analiza i usporedba 10 najuspješnijih obiteljskih poduzeća svijeta prema Global Family Business Indexu. Peto poglavlje sadržava pregled stanja obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, kao i podatke iz istraživanja o obiteljskim poduzetnicima i poduzetnicama koji su uz pomoć HBOR-a željeli započeti svoju karijeru. Šesto poglavlje stavlja naglasak na proces nasljeđivanja i njegove faze, što je vrlo osjetljiva tema koja brojnim obiteljskim poduzetnicima može stvoriti probleme ako joj ne pristupe pravovremeno i s potrebnim oprezom. Na samome kraju rada donesena je rasprava i zaključak koji će se osvrnuti na izneseno stanje i ponuditi preporuke za daljnji razvoj obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj

## **2. Cilj i metodologija istraživanja**

Cilj rada je prikazati ulogu i značaj obiteljskog poduzetništva u nacionalnim gospodarstvima pojedinih zemalja svijeta, te usporediti sa stanjem u Hrvatskoj.

Ovaj završni rad izrađen je uz upotrebu induktivne metode i deduktivne metode. Induktivna metoda uključuje polaženje od pojedinačnih činjenica s ciljem donošenja općih zaključaka, tj. uopćavanja. Pri analizi deset najuspješnijih svjetskih obiteljskih poduzeća prema Global Family Business Indexu induktivna metoda je primijenjena prema principima nepotpune indukcije koju karakterizira izvođenje zaključaka iz ograničenog broja primjera (Zelenika, 2000:323-324). Deduktivna metoda se odnosi na donošenje zaključaka polazeći od općih postavki kako bi se donijeli konkretni pojedinačni zaključci (Zelenika, 2000: 325).

Također je korištena metoda kompilacije upotrebom tj. citiranjem saznanja i uvida iz dostupnih znanstvenih radova drugih autora i autorica. Metoda kompilacije ukratko znači oponašanje drugih, tj. preuzimanje radova i rezultata istraživanja provedenih od strane drugih znanstvenika, koje pritom treba pažljivo citirati (Zelenika, 2000:339). Od ostalih metoda, prisutna je još metoda klasifikacije koja je pri donošenju različitih vrsta tipologija obiteljskih poduzeća korištena u kombinaciji s metodom kompilacije. Metoda klasifikacije uključuje sistematsku podjelu općeg pojma na posebne, ili preciznije, određivanje pojmova o nekom području pojava (Zelenika, 2000: 337-338).

### 3. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljsko poduzetništvo definira se kao „kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj. Obiteljsko poduzetništvo (eng. *family entrepreneurship*), obiteljski biznis (eng. *family business*) odnosno obiteljsko poduzeće (eng. *family firm, family enterprise*) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih, po obitelji odabranih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profit), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.“ (Kružić, 2016: 62)

Gospodarska djelatnost temeljena na obiteljskom udruživanju bila je prisutna još u najstarijim kulturama prije nove ere, primjerice kod Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Rimljana, Feničana itd., dok je Srednji vijek karakteriziralo plemićko vlasništvo mnogih obiteljskih poduzeća (Kružić, 2016: 61). Sve do kraja 18. stoljeća obiteljska poduzeća postojala su kao jedini način organizacije poslovanja, a nakon tog razdoblja kao posljedica industrijske revolucije u određenoj mjeri gube udio na tržištu, no ipak sve do danas zadržavaju dominantnu poziciju u odnosu na ostale oblike organizacije poslovanja (Kružić, 2016: 78-79). Obiteljska poduzeća doživljavaju porast značaja posebno u ekonomijama tranzicijskih zemalja Europe uslijed gašenja velikih socijalističkih poduzeća, a tome je doprinio i novonastali institucionalni okvir koji je išao na ruku uspostavi malih i srednjih poduzeća kao pretežito obiteljskih (Kružić, 2016: 86).

Buble (2003: 85) navodi neke od prednosti obiteljskog poduzeća među kojima su: obiteljska povezanost i želja za očuvanjem onoga što je stečeno, spremnosti obitelji na odricanje od dohotka radi prosperiteta poduzeća, očuvanje humanosti radnog mjesta kroz visoku razinu brige za pojedince, dugoročno usmjerenje s obzirom na dugotrajnost obitelji, naglasak na kvaliteti radi očuvanja tradicije vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu. Kružić kao prednosti navodi još pružanje identiteta i motivacije za članove i nečlanove obitelji te njihovu posvećenost postizanju zajedničkih ciljeva, mogućnost educiranja djece postojeće generacije članova kroz koju se razvija filantropski osjećaj (Kružić, 2016: 90).

Uz prednosti Kružić (2016: 89-90) navodi i ograničenja s kojima se susreću obiteljska poduzeća kao što su: realnost u kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji posla, menadžeri i vlasnici što vrlo često dovodi do neprofesionalnosti i brojnih improvizacija, činjenice da povezanost članova nije temeljena na stručnim kompetencijama već na krvnom srodstvu što

često dovodi do nedostataka stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja, miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa s popraćenim poremećajima u upravljanju, razgraničavanje dužnosti, odgovornosti pojedinih članova te česta pojava nepotizma, postojanje nesuglasja između afiniteta pojedinih članova i obiteljskih želja i očekivanja koje vrlo često mogu dovesti do gušenja talenata nekih pojedinaca, mogućnost pojave velikih problema u odluci člana obitelji da se odvoji od obiteljskog poslovanja te započne samostalno poslovanje, visoki rizici poslovanja uz mogućnost bankrota, nedostatak sredstava za svakodnevno poslovanje, te posljedično svakodnevni stres članova obitelji.

### 3.1. Tipologija obiteljskih poduzeća

William G. Dyer (1986: 58-59) navodi tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća:

1. Aktivna obiteljska poduzeća (*eng. active family firms*) su ona u kojima članovi obitelji osobno sudjeluju u upravljanju poduzećem. Oni su ujedno i vlasnici i zaposlenici poduzeća. Obično zapošljavaju radnike koji nisu vezani srodstvom s vlasnicima, no članovi obitelji uključeni su u poslovanje.
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (*eng. absentee owner family firms*) za vlasnike imaju članove obitelji, ali oni nisu zaposleni te poslovanjem umjesto njih upravljaju nečlanovi obitelji.
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (*eng. latent family firms*) imaju samo jednog člana obitelji kao vlasnika ili zakonskog nasljednika, a najčešće kao predsjednik uprave sudjeluje u vođenju poduzeća. Uključenje ostalih članova obitelji eventualno je moguće u budućnosti.

Daspit i dr. (2018) razvili su tipologiju obiteljskih poduzeća prema obiteljskoj koheziji i obiteljskoj fleksibilnosti koja objašnjava kako neuravnotežena obiteljska struktura može prouzrokovati neuravnotežen odnos prema ljudskim resursima i asimetričan tretman između zaposlenika koji su članovi obitelji i onih koji su nečlanovi (Daspit i dr., 2018. prema Neubaum i dr. 2019: 109). Oni razlikuju ukupno pet tipova obiteljskih poduzeća u tom smislu, od kojih četiri karakterizira neravnoteža, dok jedan pravilno balansira odnos između kohezije i fleksibilnosti:

1. Kronično zamršeni tip obiteljskih poduzeća označava ona u kojima vlada izrazita bliskost i lojalnost te međuovisnost članova obitelji uz manjak konzistentnosti u obiteljskom vodstvu i upravljanju.
2. Rigidno zamršena obiteljska poduzeća karakteristična su po visokom stupnju međuovisnosti članova obitelji i njihove lojalnosti uz autoritarno obiteljsko vodstvo.
3. Kaotično neangažirana poduzeća su ona u kojima su članovi obitelji izrazito neovisni uz malo ili nimalo vodstva i lojalnosti obitelji.
4. Rigidno neangažirana poduzeća za karakteristiku imaju autoritarno obiteljsko vodstvo uz nekoheziju i nelojalnost članova obitelji.
5. Uravnotežena poduzeća pak imaju idealnu ravnotežu između kohezije i fleksibilnosti uz prikladnu razinu adaptacije i ovisnosti te lojalnosti obitelji prema samom poduzeću.

Tipologija prema Distelbergu i Sorensonu (2009) dovodi u pitanje dihotomiju obiteljskih poduzeća koja ih dijeli na ona koja stavljaju obitelj na prvo mjesto (eng. *family-first*) i ona poduzeća na prvo mjesto stavljaju biznis (eng. *business-first*) te nudi podjelu na pet tipova sa različitim stupnjevima prioritiziranja obitelji, odnosno biznisa. (Distelberg i Sorenson, 2009. prema Neubaum i dr., 2019: 110):

1. Iscrpljivanje biznisa, do njega dolazi kada obitelj nema interesa za nasljeđivanje niti za ulaganje u budućnost biznisa te u tom slučaju dominiraju obiteljski ciljevi.
2. Naglašavanje obitelji, u tom slučaju također dominiraju obiteljski ciljevi, ali također postoji interes za ulaganje u budućnost poduzeća radi održavanja obitelji.
3. Uravnoteženi tip obiteljskog biznisa javlja se kada postoji usklađenost između obiteljskih cilja i poslovnih ciljeva uz podjednak protok resursa između same obitelji i poduzeća u njenom vlasništvu.
4. Naglašavanje biznisa, tip prema kojem poslovni ciljevi dominiraju uz interes za investiranje u obitelj kako bi se održala vitalnost poduzeća.
5. Iscrpljivanje obitelji označava tip u kojem dominiraju poslovni ciljevi bez interesa za održavanjem obitelji.

Sundaramurthy i Kreiner (2008) u svojoj tipologiji koja se odnosi na razinu integracije obiteljskog i poslovnog identiteta u obiteljskim poduzećima promatraju šest dimenzija u kojima se ona ogleda: povezanost između obiteljskog i poslovnoga imidža, kultura, osoblje, vlasništvo ili upravljanje, ugovorni odnosi s obitelji i odnosi između obiteljskih i poslovnih financija. U tom smislu različite razine integracije postoje na kontinuumu od segmentiranih identiteta koje

karakterizira nizak stupanj integracije identiteta te integriranih identiteta sa visokom razinom integracije identiteta (Sundaramurthy i Kreiner, 2008. prema Neubaum i dr., 2019: 116).

### 3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Životni ciklus novog pothvata (eng. *new venture life cycle*) je koncept zasnovan na bihevioralnom pristupu kojeg karakterizira prenošenje koncepta životnog ciklusa ljudskog bića na ostale prirodne i umjetne sisteme (Buble, 2003: 28).

Prema ovom pristupu, četiri su etape kroz koje prolazi obiteljsko poduzeće tijekom svog životnog ciklusa, ukoliko promatramo poslovnu dimenziju obiteljskog poduzeća (Le Van, 1999: 7-11):

1. Pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća (eng. *start-up stage*) – faza u kojoj je glavni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Poslovna ideja i raspoloživi resursi i kapital ključni su za ovu fazu. Prisutan je visok financijski rizik, nizak stupanj organiziranosti i nedostatak resursa. Konkurentska pozicija na tržištu je još uvijek slaba, javlja se pritisak za što bržim rezultatima, a fokus je na stabilizaciji poslovanja i etabliranjem na tržištu.
2. Stabilizacija i rast poslovanja (eng. *stability and growth stage*), faza u kojoj se ostvaruje početni željeni rezultat, a rast performansi omogućava planirani i kontinuirani rast poslovanja poduzeća. Profit je ključan faktor za ovu fazu životnog ciklusa. Rast poslovanja nosi dobre odnose sa kupcima, dobavljačima te samim poslovnim okruženjem poduzeća, kao i stavljanje financijskih rizika pod kontrolu. Karakteristika ove faze je potreba za jačanjem poslovnog planiranja, strateškog i financijskog, primarno usredotočenog na sagledavanje potencijalnih problema u poslovanju, traženje eventualnih rješenja te samu strategiju razvoja.
3. Dozrelost poslovanja (eng. *maturity stage*) predstavlja fazu životnog ciklusa obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do smanjenja dobiti. Proizvod ili usluga za koju se obiteljsko poduzeće specijaliziralo polako gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija raste, usporava rast prodaje ili počinje opadati. Svaki uspjeh ostvaren u prethodnoj fazi podložan je gubljenju ritma, usporavanju i smanjenju. Poslovno upravljanje obiteljskim poduzećem postaje ključni faktor i vlasnik(ci) se nalaze pred velikim izazovom. Upravljanje se stoga prepušta educiranim profesionalnim menadžerima koji se znaju

nositi s problemima iz ove faze životnog ciklusa poduzeća, a u njihovim rukama je i sama budućnost poduzeća.

4. Ponovni početak ili nestajanje biznisa (eng. *restart or decline stage*) faza je u kojoj dolazi do izrazitog slabljenja konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiranog pada poslovnih performansa i smanjene mogućnosti za postizanje bilo kakvog preokreta u poslovanju. Ključ postaju profesionalni menadžeri i njihove sposobnosti upravljanja promjenama, umijeće kreiranja „plana ozdravljenja“ i vizija budućnosti obiteljskog poduzeća. Vještine iz područja kriznog menadžmenta prijeko su potrebne, kao i preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizicima. Ovisno o uspješnosti vlasnici će donijeti odluku o likvidaciji poduzeća sa slabim performansama ili pokušati novim poduhvatima ponovno ojačati poziciju poduzeća u okruženju. Novi poslovni poduhvat, naročito nadopunjavanje postojećih procesa ili uvođenje novih u postojeću poslovnu strukturu, ponekad može omogućiti ponovno pokretanje obiteljskog poduzeća. Obiteljsko poduzeće se u slučaju neuspjeha potom gasi.

Jedan od najvećih izazova obiteljskih poduzeća je pitanje njihove održivosti kroz generacije. Nalazi istraživanja koje je proveo John Ward (2004) govore da oko trećina (34%) vlasnika obiteljskih poduzeća vlasništvo žele prenijeti na svoje nasljednike zbog priželjkivanog prijenosa povoljnih prilika na svoju djecu. Neki od ostalih razloga su osiguranje kontinuiteta nasljedstva (21%), održavanje obiteljskog zajedništva (15%), generiranje financijskih prednosti i blagostanja (10%), osiguranje osobnih interesa u starosti (8%), zaštita pouzdanih i vjernih radnika (6%), omogućavanje obiteljske financijske sigurnosti (5%) te postizanje obiteljskih probitaka (1%).

Iz ovoga je vidljivo kako među motivima za prijenos poslovanja dominiraju obiteljski razlozi.

Ward (1988: 23) je također otkrio kako 35% vlasnika obiteljskih poduzeća planira poslovno odgajati i njegovati jedno od svoje djece od najranije dobi da bilo sposobno za preuzimanje poduzeća u budućnosti. Natjecanje u poslovnim sposobnostima i privrženost obiteljskom poslovanju plan je koji 25% vlasnika ima za svoje nasljednike. Tijekom tog nadmetanja iskristalizirat će se jedan ili više nasljednika, a odbor direktora će dati mišljenje koje će se poštivati. Zatim 15% vlasnika također bi željelo natjecanje potencijalnih nasljednika, ali u izboru jednog ili više njih ne žele utjecaj sa strane. Još 15% vlasnika ima u planu

formiranje uprave poduzeća koje će biti sastavljeno od dvoje ili više nasljednika. Samostalan odabir budućeg lidera poduzeća plan je kojima ima 10% vlasnika.

Moore (1991: 130-133) je razvio model nasljeđivanja tj. prijenosa poslovanja koja se sastoji od sedam faza:

1. Faza pred-biznisa, za nju je karakteristično dobivanje spoznaje o obiteljskom poduzeću od strane potencijalnog nasljednika još tijekom djetinjstva. Prisutni su odlasci s roditeljima u poduzeće i upoznavanje s uložnim trudom.
2. Faza uvođenja, za nju je svojstveno upoznavanje potencijalnog nasljednika s glavnim zaposlenicima poduzeća. Pojašnjeno mu je razlikovanje glavnih i sporednih poslova te razlika između izvršnog i upravljačkog rada.
3. Faza funkcionalnog uvođenja, u kojoj potencijalni nasljednik konačno počinje raditi kao zaposlenik poduzeća, obično s nepotpunim radnim vremenom. Najprije odrađuje jednostavne poslove poput onih u skladištu, uredu i proizvodnji, a nakon nekog vremena i složenije poslove u različitim funkcijskim poslovima kao što su proizvodnja, marketing ili financije. U ovoj fazi poslove obavlja za vrijeme školskih praznika ili završetka nastave. Ukratko, ova faza je početak obrazovne pripreme za budućeg nasljednika u kojoj radna iskustva stječe u obiteljskom poduzeću ili izvan njega.
4. Funkcionalna faza, u kojoj potencijalni nasljednik počinje u obiteljskom poduzeću raditi kao zaposlenik sa punim radnim vremenom. Nakon prethodnog završetka edukacije ili stjecanja iskustva radeći izvan obiteljskog poduzeća. Široko iskustvo potrebno za preuzimanje upravljačkih uloga stječe se kroz stručne ne-menadžerske poslove iz funkcijskih područja.
5. Napredna funkcionalna faza, u kojoj potencijalni nasljednik počinje preuzimati menadžerske funkcije na prvoj razini menadžmenta a zatim i na višima. Ukupno poslovanje i dalje pripada generalnom menadžeru te je potencijalni nasljednik za sada uključen u koordiniranje i usmjeravanje rada drugih.
6. Rana faza nasljeđivanja, koja se odnosi na preuzimanje funkcije predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća. Tek tada se potencijalni nasljednik usmjerava na cjelokupno poslovanje poduzeća te u pravnom smislu postaje čelna osoba u poduzeću. Ipak u pozadini se zadržava i sam osnivač, u čijim rukama ostaje stvarno vođenje dok nasljednik ima samo formalnu poziciju vodstva.



7. Zrela faza nasljeđivanja koja označava završetak procesa nasljeđivanja te je kompletiran prijenos obiteljskog poduzeća sa osnivača na nasljednika čime on postaje i stvarni vođa poduzeća.

Na kompleksnost i težinu prijenosa poslovanja upućuje podatak da samo 30% obiteljskih poduzeća uspijeva preživjeti taj proces kada je usmjeren prema drugoj generaciji u obitelji. Tek 13% obiteljskih poduzeća nastavlja sa svojim poslovanjem nakon transfera na treću generaciju, dok ih 3% preživljava i nakon treće generacije. Taj proces vrlo je buran i neizvjestan bez obzira je li riječ o obiteljskim ili drugim poduzećima. U Europskoj uniji, prema nekim istraživanjima, oko 600.000 malih i srednjih poduzeća na godišnjoj razini prolazi proces prijenosa poslovanja, a 150.000 ih navodi da imaju probleme koji vezano za njega. To u neizvjestan položaj stavlja i brojne radnike zaposlene u njima (njih oko 600.000), pa tako i sama nacionalna gospodarstva (Alpeza i dr., 2015: 12).

Kako bi poduzeća imala povoljnije izgleda za uspješno svladavanje procesa prijenosa vlasništva, važna je prije svega posvećenost samih vlasnika i pravovremeno otvaranje teme, ali i briga o uključivanju ostalih članova obitelji u donošenje odluke o budućnosti poduzeća uz održavanje kvalitetne komunikacije i otvorenost prema stavovima svih osoba. Proces prijenosa u Republici Hrvatskoj dodatno otežava nezainteresiranost donositelja politika i programa razvoja gospodarstva za ovu problematiku (Alpeza i dr., 2015: 12, 14). Manjak pažnje prema obiteljskim poduzećima te izostanak sustavne brige o njima predstavlja problem i na razini Europske unije (Alpeza i dr., 2015: 22).

### **3.3. Održivost obiteljskih poduzeća**

Sve vrste poduzeća suočavaju se s nizom neizvjesnosti u pogledu svoje održivosti, među koje spadaju nepoznanice vezane za potrebe tržišta i stavova kupaca, namjere i ponašanje konkurencije, razvoj novih proizvoda i praćenje tehnološkog napretka, osiguranje potrebnih resursa, daljnju globalizaciju poslovanja, što donosi veće potrebe za efikasnosti, efektivnosti i inovacijama itd. Obiteljska poduzeća ipak različita su od ostalih. Ona se suočavaju s pitanjima koja proizlaze iz različitosti djelovanja podsustava obitelji i podsustava poslovanja unutar jedinstvenog sustava obiteljskog poduzeća, konflikata koje stvara različitost stadija životnih ciklusa poslovanja poduzeća i životnih ciklusa osnivača i članova njegove obitelji, kao i kulture poduzeća tj. različitih obrazaca njezinog iskazivanja u obiteljskim poduzećima (Kružić i Bulog, 2012: 118).

Mogu li članovi obitelji neograničeno djelovati u obiteljskom poduzeću? Mogu li članovi obitelji ostvariti karijeru izvan obiteljskog poduzeća? Treba li svakom članu obitelji omogućiti rad u obiteljskom poduzeću te na kojoj funkciji? Od kojih osoba formirati nadzorni odbor? Kako uposliti članove obitelji koji neće voditi poduzeće? Kakva očekivanja staviti pred direktora obiteljskog poduzeća? Trebaju li članovi obitelji imati pravo prvokupa dionica? Što činiti u slučaju kada član obitelji prodaje svoje dionice? Kako se postaviti prema unutar-generacijskim i međugeneracijskim sukobima članova obitelji vlasnika? Kako reagirati u slučajevima kršenja zakona od strane članova obitelji? Kakav odnos uspostaviti prema zaposlenim nečlanovima obitelji i pitanju njihovog prava na dionice? Kakve dividende će primati vlasnici dionica? Kako odgovoriti na očekivanja koja javnost stavlja pred obiteljsko poduzeće? Ovo su samo neka od ključnih pitanja buduće održivosti s kojima se susreću obiteljska poduzeća, a koja je u svom radu uočio Le Van (1999: 152-162).

#### 4. Značaj obiteljskog poduzetništva u svijetu

U ovom poglavlju bit će prikazan značaj obiteljskih poduzeća u pojedinim zemljama svijeta. Tablica 1 prikazuje udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju svih poduzeća pojedinih nacionalnih ekonomija.

Tablica 1. Značaj obiteljskih poduzeća u nacionalnim gospodarstvima svijeta

Država	Udio obiteljskih poduzeća (u %)
Belgija	70 – 80% od ukupnog broja (malih i srednjih poduzeća)
Čile	75% svih poduzeća 65% srednjih i velikih poduzeća
Finska	Okolo 70% od ukupnog broja poduzeća
Italija	46% industrijskih koncerna s najmanje 50 zaposlenika 80% poduzeća s 20 do 500 djelatnika 94% proizvodnih poduzeća s više od 10 zaposlenika i prihodom između \$3 milijuna i \$180 milijuna
Nizozemska	47% poduzeća s najmanje 100 zaposlenika 78% poduzeća s 10 do 100 zaposlenika 83% svih poduzeća
Španjolska	17% od 100 najvećih poduzeća 71% kompanija s godišnjim prihodom preko \$2 milijuna 23% od 1.000 najvećih kompanija
Velika Britanija	76% - 80% od 8.000 najvećih poduzeća
Sjedinjene Američke Države	40% od ukupnog broja poduzeća razvrstanih u Fortune 500 Između 75% i 95% svih poduzeća Između 19% i 92% svih poduzeća

Izvor: analiza Flören, H. Roberto (2003) prema Kružić (2016: 79)

Obiteljska poduzeća predstavljaju temelj europskih ekonomija, a obiteljsko poslovanje je osnovni pokretač ekonomskog prosperiteta, osobito u zapošljavanju i kreiranju novih poslova. U sektoru obiteljskih poduzeća zaposleno je više od dvije trećine ukupnog broja svih zaposlenih, što ukazuje na značajnu ulogu obiteljskih poduzeća u generiranju zaposlenosti i poticanju socijalnog i regionalnog razvoja u Europi (Riehle, 2003 prema Kružić 2016: 85).

Riehle (2003) navodi kako obiteljska poduzeća u Europi donose mnogobrojne koristi društvenom i ekonomskom razvoju, među kojima naglašava sljedeće:

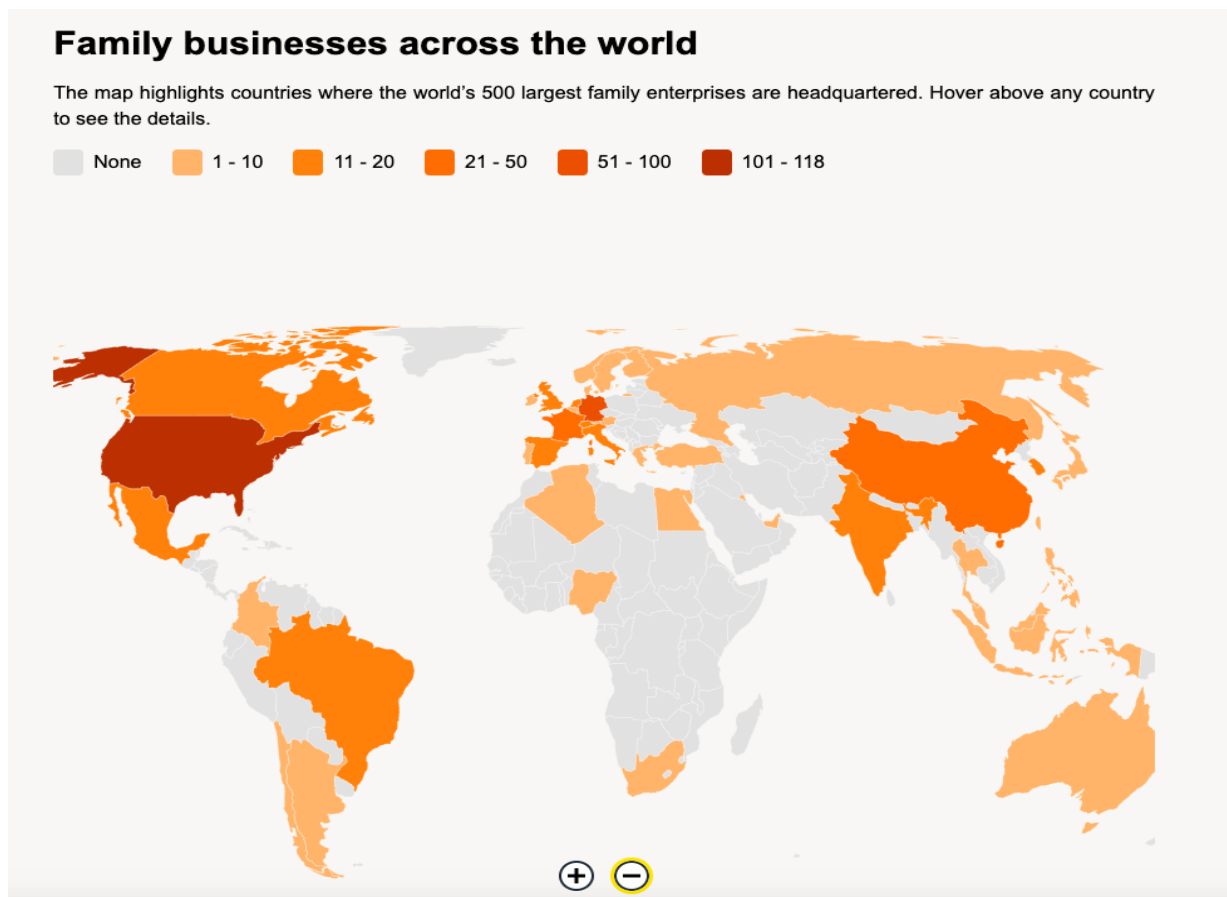
- Obiteljska poduzeća zapošljavaju više od 70% radnika i zauzimaju visoku ulogu u ekonomskim output-ima zemalja članica EU,
- Sektor obiteljskih poduzeća koji postaje sve snažniji, daje glavni doprinos rastu cjelokupne ekonomije,
- Obiteljska poduzeća imaju postojanu strukturu kapitala, često s potporom obiteljskog financiranja koja omogućava dugoročno održivu strukturu financiranja, kao i strategiju i performanse,
- Obiteljska poduzeća više teže ka radno-intenzivnima, a manje prema kapitalno-intenzivnim djelatnostima,
- Obiteljska poduzeća postižu inovacije s relativno nižim troškovima,
- Obiteljska poduzeća posjeduju snažnu poslovnu etiku, koja objedinjuje, dugoročne poslovne strategije poduzeća sa zahtjevima okoliša, socijalne održivosti i odgovornosti,
- Obiteljska poduzeća njeguju i unapređuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini, često djelujući kao inkubatori za nove kompanije te kao mentori nadolazećim generacijama (Riehle, 2003).

#### **4.1. Značaj obiteljskih poduzeća kroz prizmu istraživanja Global Family Business Index**

Global Family Business Index je istraživanje koje obuhvaća 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu, a svake dvije godine od 2015. provode ga istraživači iz Center for Family Business, University of St. Gallen u suradnji sa Ernst & Young Global Family Business Center of Excellence. Indeks otkriva da 500 najvećih obiteljskih poduzeća raste brže od globalne ekonomije u razdoblju od 2015. do 2023. godine. Najveća obiteljska poduzeća na svijetu zajedno ostvaruju prihode od 8,02 trilijuna američkih dolara i zapošljavaju 24,5 milijuna ljudi

diljem svijeta. Gotovo polovica svih poduzeća u Indeksu ima svoje sjedište u Europi, 30% obiteljskih poduzeća rasprostranjeno je u Sjevernoj Americi, a 16% obiteljskih poduzeća Indeksa ima sjedište u Aziji. Čak 76% poduzeća u Indeksu starije je od 50 godina, a 30,8% obiteljskih poduzeća starije je od 100 godina (Global Family Business Index, 2023).

Slika 1. Rasprostranjenost obiteljskih poduzeća u svijetu prema Global Family Business Index-u



Izvor: Global Family Business Index, <https://familybusinessindex.com/#map>, pristupljeno 5.09.2023.

## 4.2. Usporedba 10 najuspješnijih obiteljskih poduzeća prema Global Family Business Index-u

Prema rezultatima istraživanja Global Family Business Indeks u 223. godini, identificirana je lista 10 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu (Tablica 2). U nastavku teksta, performanca 10 najvećih obiteljskih poduzeća uspoređena je s performancom tih istih poduzeća u 2015. godini, temeljem rezultata Global Family Business Index-a 2015.

Tablica 2. 10 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu 2023. godine

R.br.	Naziv obiteljskog poduzeća	Zemlja u kojoj je sjedište kompanije	Ukupan prihod (milijuna američkih dolara)	Broj zaposlenih
1	Wal-Mart	SAD	572,8	2,300.000
2	Berkshire Hathaway	SAD	276,1	372.000
3	Cargill	SAD	165,0	155.000
4	Schwarz grupa	Njemačka	151,5	550.000
5	Ford Motor Company	SAD	136,3	183.000
6	Bayerische Motoren Werke AG	Njemačka	131,57	118.909
7	Koch Industries	SAD	125,0	120.000
8	Comcast	SAD	116,4	189.000
9	Dell Technologies	SAD	101,2	133.000
10	Reliance Industries	Indija	94,0	342.982

Izvor: Global Family Business Indeks 2023., <https://familybusinessindex.com>, pristupljeno 31.08.2023.

Na prvom mjestu ljestvice 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu je američki trgovački lanac **Wal-Mart**, u kojem obitelj Walton ima 48,9% vlasničkog udjela. Wal-Mart je osnovan 1962. godine, ima 2,3 milijuna zaposlenika, a prema podacima dostupnima 2023. u

prethodnoj fiskalnoj godini ostvario je prihod od 572,8 milijardi dolara. Upravni odbor broji 11 direktora, među kojima 3 žene i 3 člana obitelji vlasnika kompanije. Ipak, glavni izvršni direktor (CEO) nije član obitelji Walton. Wal-Mart je 2015. godine imao 50,9% dionica u vlasništvu obitelji Walton, broj zaposlenika bio je za 100 tisuća manji (2,2 milijuna). Godišnji prihod je tada iznosio 476,3 milijardi američkih dolara.

Slijedi ga američki koncern **Berkshire Hathaway**, osnovan 1955. godine, u kojem obitelj Buffett ima udio dionica od 37,2%. Ta kompanija za osiguranje i ulaganje kapitala zapošljava 372.000 zaposlenika, a ostvareni prihod 2023. iznosi 276,1 milijardi dolara. Upravni odbor broji 14 direktora, među kojima su 4 žene i 3 člana obitelji vlasnika poduzeća. Direktor Berkshire Hathaway je Warren Buffet (od 1978.), njegov potpredsjednik je Charles Thomas Munger. Ako današnje stanje usporedimo s podacima iz istraživanja objavljenog 2015., ovo obiteljsko poduzeće uspelo se na ljestvici za jedno mjesto. Berkshire Hathaway je osam godina ranije imao 330.745 zaposlenih i 182,2 milijardi dolara prihoda. Obitelj Buffet tada je imala 34,5% dionica poduzeća. Prema ovim podacima, obiteljsko poduzeće Berkshire Hathaway je u svim segmentima bilježilo rast (41.255 više radnika i rast od 2,7 postotnih bodova u segmentu vlasništva dionica), a posebno u pogledu rasta prihoda (rast od 93,9 milijardi dolara).

Treći na ljestvici je američki **Cargill**, osnovan 1865. godine, u kojem obitelji Cargill i MacMillan imaju 85% dionica. Poduzeće broji 155.000 zaposlenih i ostvaruje prihod u iznosu od 165 milijardi dolara. Upravni odbor poduzeća broji 10 direktora, među kojima su 2 žene i niti jedan član obitelji vlasnika. Sadašnji izvršni direktor je Brian Sikes koji nije član obitelji. Ovo obiteljsko poduzeće bilježi uspon za tri mjesta u odnosu na 2015. godinu, kao i rast u svim ostalim segmentima. Naime, osam godina ranije zaposlenih je bilo 143.000, a godišnji prihod je iznosio 136,7 milijardi dolara.

Sljedeća na listi je njemačka **Schwarz grupa**, osnovana 1930. godine u kojoj obitelj Schwarz ima vlasnički udjel od 100%, što ujedno njihovo poduzeće čini najviše rangiranim u skupini onih čije dionice u potpunosti posjeduje obitelj. Grupa bilježi prihod od 151,5 milijardi dolara te zapošljava 550.000 radnika. Izvršni direktor je muškarac koji dolazi izvan obitelji. U osam godina ovo poduzeće napredovalo je s devetog na četvrto mjesto i zadržalo 100% dionica u rukama obitelji Schwarz. U 2015. godini imalo je 335.000 zaposlenih (215.000 radnika manje), a prihod je iznosio 89,4 milijuna dolara, gotovo upola manje nego 2023. godine.

Peto mjesto na ljestvici 2023. zauzima poduzeće **Ford Motor Company** u kojem obitelj Ford raspolaže sa 40% dionica. Poduzeće je osnovano 1919. godine, a danas broji 183.000

zaposlenika i bilježi prihod od 136,3 milijardi dolara. Upravni odbor poduzeća broji 14 direktora, među kojima su 4 žene i 3 člana obitelji vlasnika, dok muški izvršni direktor nije član obitelji osnivača i vlasnika. U usporedbi s 2015. godinom, poduzeće je zadržalo petu poziciju, zaposlilo dvije tisuće zaposlenika više, no kad je riječ o prihodima, oni su opali za više od 10 milijardi dolara (146,9 milijardi dolara u 2015. godini). Obitelj Ford je i tada posjedovala 40% dionica.

Na šestome mjestu je njemačko obiteljsko poduzeće **Bayerische Motoren Werke AG**, poznatije kao BMW. Poduzeće je osnovala obitelj Quandt 1916. godine, a danas zapošljava 118.909 radnika. Poduzeće ostvaruje prihod od 131,57 milijardi dolara. BMW ima 46,8% dionica u obiteljskom vlasništvu. Upravni odbor sastoji se od 27 direktora, od čega 7 žena i jednog člana obitelji vlasnika. Izvršni direktor niti u ovom slučaju nije član obitelji, ali također je muškarac. Prema podacima objavljenima 2015., BMW je bio pozicioniran dva mjesta niže ostvarujući značajno manji godišnji prihod, 101 milijardi dolara. Rast je zabilježen i u broju zaposlenih, s obzirom da ih je osam godina ranije bilo 110.351 zaposlenik. Vlasništvo dionica se popravilo u korist obitelji za minimalan 0,01 postotni bod. U osam godina, BMW je jedino poduzeće iz automobilske industrije koje je unutar najuspješnijih 10 poboljšalo svoju poziciju, gledano po količini prihoda.

Sedmo mjesto na ljestvici zauzima **Koch Industries**, poduzeće osnovano 1940. godine, koje danas zapošljava 120.000 radnika i ostvaruje prihod od 125 milijardi dolara. Obitelj Koch u svom udjelu ima 84% dionica. Upravni odbor poduzeća čini 7 direktora, među kojima su 2 žene i 2 člana obitelji vlasnika. Izvršni direktor je muški član obitelji vlasnika. Prije osam godina poduzeće je imalo 100 tisuća radnika i godišnji prihod od 115 milijardi dolara, po čemu je i tada zauzimalo sedmo mjesto, baš kao što je obitelj imala isti udio dionica u svom vlasništvu.

Osmo mjesto na ljestvici zauzima obiteljsko poduzeće **Comcast**. Ovo medijsko i telekomunikacijsko poduzeće je osnovano 1936. godine. Danas zapošljava 189.000 radnika, a ostvaruje prihod od 116,4 milijardi dolara. Obitelj Roberts zauzima 33,8% obiteljskog udjela dionica. Upravni odbor broji 9 direktora, među kojima su 2 žene i 1 član obitelji, dok je jedan muški član obitelji na funkciji izvršnog direktora. Comcast je 2015. sa 64,7 milijardi dolara, gotovo upola manje, bio plasiran sedam mjesta niže. Zaposlenih je 2015. bilo 136 tisuća, odnosno, 72% današnjeg broja. Udio dionica u rukama obitelji bio je neznatno manji, 33,6%.



Deveto mjesto zauzima još jedno obiteljsko poduzeće iz sektora medija i telekomunikacija, **Dell Technologies** osnovano 1984. godine, u kojem obitelj Dell ima 75% vlasničkog udjela te ostvaruje prihode od 101,2 milijardi dolara, a zapošljava 133.000 radnika. Poduzeće u upravnom odboru čini 8 direktora, od kojih su 2 žene i 1 član iz obitelji vlasnika koji je ujedno i izvršni direktor kompanije. Dell prema podacima iz 2015. uopće nije dospio na listu 500 obiteljskih poduzeća prema visini godišnjih prihoda što znači da je u posljednjih 8 godina značajno unaprijedio svoje poslovanje.

Deseto mjesto na ljestvici, nakon tri uzastopna poduzeća iz SAD, zauzima indijsko poduzeće iz energetskeg sektora **Reliance Industries**, najbolje plasirano iz te zemlje. Osnovano je 1973. godine, danas zapošljava 342.982 radnika, a bilježi prihod od 94 milijardi dolara. Obitelj Ambani u svom vlasništvu ima 44,3% udjela dionica. Upravni odbor je sačinjen od 13 direktora, od kojih su 2 žene i 2 člana obitelji vlasnika kompanije, a obitelj ima svog muškog člana na funkciji izvršnog direktora. Osam godina ranije, poduzeće je ostvarilo 72 milijardi dolara, što ga je tada smjestilo na 13. mjesto liste 500 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu. Tada je broj zaposlenih iznosio značajno manje, točnije 23.853. Vrtoglavi rast zaposlenih od oko 319.000 čini Reliance Industries najbrže rastućim obiteljskim poduzećem u ovom segmentu unutar top 15 iz 2015. Udio dionica u rukama obitelji Ambani tada je iznosio jedan postotni bod više (45,3%).

U obje prikazane godine, 2015. i 2023., nijedno obiteljsko poduzeće nije imalo manje od 100.000 zaposlenih. Novina je u tome što energetskeg sektor dobiva svog jedinog predstavnika (Reliance Industries iz Indije). Broj poduzeća čijih je najmanje 50% dionica u rukama obitelji pao je sa šest na četiri, a jedino su dionice Schwarz Group u obje godine u 100% vlasništvu obitelji. Segment u kojem nije ostvaren nikakav vidljivi napredak je spolna struktura izvršnih direktora: svi redom su muškarci. Američka obiteljska poduzeća 2015. su činila točno polovicu od deset najuspješnijih, dok ih danas u toj skupini ima sedam. Broj njemačkih poduzeća pao je sa tri na dva te su to ujedno jedina dva obiteljska poduzeća iz Europske unije, s obzirom da su Italija i Francuska u međuvremenu izgubile svaka po jednog predstavnika. Indija je tako postala jedina nova zemlja u top 10.

Godine 2015. bila su tri obiteljska poduzeća osnovana u drugoj polovici 20. stoljeća, dok ih je danas četiri. Objе godine bilježe isto poduzeće (Cargill) kao jedino osnovano u drugoj polovici 19. stoljeća. Broj poduzeća osnovanih u prvoj polovici 20. stoljeća pao je sa šest na pet, a nijedno poduzeće osnovano u 21. stoljeću nije još završilo u top 10 po приходima, što

govori da obiteljska poduzeća u tako kratkom razdoblju od 20-ak godina teško ostvaruju brzi rast, kako to uspijeva brzorastućim tehnološkim tvrtkama koje nisu u obiteljskom vlasništvu (Google, Facebook, Apple, itd.). Među 500 najuspješnijih 2015. godine bilo je 19 poduzeća osnovanih u 21. stoljeću, dok ih 2023. ima čak deset manje.

Kao tema za buduća istraživanja ostaje pitanje uzroka tako dramatičnog pada u udjelu mlađih poduzeća, odnosno, u kolikoj mjeri su to prouzrokovali problemi nastali izbijanjem pandemije korona virusa 2020. koji su možebitno teže pogađali obiteljska poduzeća kojima nedostaje duga tradicija poslovanja te menadžment s iskustvom otklanjanja ozbiljnijih nedaća. Također je primjetan i pad u pogledu najboljeg plasmana nekog poduzeća osnovanog u ovom stoljeću: 2015. je to bila 18. pozicija, dok je 2023. riječ o 26. mjestu. Odnosno, belgijski Anheuser-Busch InBev SA je danas na 26. mjestu, dok ga prije osam godina nije bilo ni među najuspješnijih 500 po prihodima. Itau Unibanco Banco Multiplo SA iz Brazila je s 18. mjesta 2015. dospjela izvan 500 najuspješnijih u 2023. godini.

## 5. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj

Baveći se problematikom obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, mogu se naići mnoge poteškoće, a koje uvelike proizlaze iz činjenice što zakoni relevantni za ekonomsku djelatnost ne navode službenu definiciju obiteljskog poduzetništva. Zbog tog nedostatka otežano je identificiranje te praćenje obiteljskih poduzeća, kao i projiciranje njihovih učinaka na sveukupno gospodarstvo Hrvatske (Alpeza i Peura, 2012). Također, otežano je razlikovanje obrta koji je u međuvremenu postao zasebno definirani pravni oblik, a ne samo poduzeće koje je nasljeđivano putem obiteljskog srodstva. Društva s ograničenom odgovornošću kao drugi zasebni pravni oblik također mogu biti u vlasništvu te pod kontrolom obitelji, no ona se razlikuju prema zakonsko definiranim obavezama (primjer poduzeća obitelji Gavrilović kao jednog velikog društva s ograničenom odgovornošću). S obzirom da se obiteljska poduzeća nalaze u više zasebnih pravnih oblika, ne čudi što ekonomistima u hrvatskom kontekstu problem predstavljaju pokušaji njihovog obuhvaćanja i skupnog proučavanja te uspoređivanja.

Ipak, zakoni Republike Hrvatske obiteljska poduzeća prepoznaju kada je riječ o poljoprivredi, ugostiteljstvu ili obrtništvu. Pojam obiteljskog poduzetništva tako se u svakodnevnom govoru najčešće veže za poljoprivredu, čemu svakako doprinosi jasno profiliranje identiteta njihovih vlasnika (Alpeza i Peura, 2012: 5).

Oko 50% zaposlene radne snage u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, pri čemu se ona podrazumijevaju kao ona poduzeća koja su u vlasništvu obitelji te njezinim članovima osigurava prihode i radna mjesta. S obzirom na njihovu veličinu, ta poduzeća su najčešće mikro i mala. Vlasništvo je još uvijek pretežito u rukama prve generacije poduzetnika koji poduzećima ujedno i upravljaju (Alpeza i Peura, 2012: 5).

Prvo detaljno empirijsko istraživanje obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj objavljeno je tek u drugoj polovini 2000-ih (Renko i dr., 2007). Otežavajuće okolnosti koje se navode kao prisutne kod pokušaja istraživanja obiteljskog poduzetništva su „nedovoljna količina izvora sekundarnih podataka; potreba provedbe terenskih istraživanja; nezainteresiranost poduzetnika za takva istraživanja; široki spektar poduzetnika i obiteljskih poslova; nedovoljno teorijskih modela za testiranje hipoteza; manjkavosti definicija poduzetnika i obiteljskog poduzetništva; nedovoljno istraživača i vrsnih kreatora i voditelja istraživanja i nedovoljno sofisticiranih statističkih istraživačkih tehnika“ (Renko i dr., 2007).

Prema istraživanju koje je trajalo četiri godine, od sredine 2001. do kraja 2004., polaznici i polaznice seminara Hrvatske banke za obnovu i razvoj (HBOR) po završetku obuke

su prijavili projekte za kreditiranje. Projekti obiteljskog poduzetništva su činili 39,67% svih zaprimljenih ponuda. Žene su u odnosu na muškarce bile nešto više okrenute obiteljskom tipu poduzetništva, s 40,37% naprema 39,39%. Ipak, gledano u apsolutnim brojkama, žene su kao nositeljice sudjelovale sa 195 projekata obiteljskog poduzetništva, značajno manje u usporedbi s muškarcima kojih je bilo 479 (Renko i dr., 2007: 76).

Unatoč tome što zauzimaju manje od polovine u ukupnom broju projekata koji su analizirani u ovom istraživačkom projektu, obiteljska poduzeća uspjela su zaposliti više radnika, njih 2.058 u odnosu na sve ostale projekte koji su uspjeli privući 1970 osoba. U uzorku, 36,5% ili 246 obiteljskih poduzeća zapošljava samo jednu osobu stalno. Na neodređeno vrijeme zaposleno je 83,24% ili 1.713 radnika, dok ih 16,76% ili 345 radi sezonski. Sezonski radnici činili su veći udio u zaposlenima na projektima kojima su nositeljice žene, točnije 20,26% u odnosu na 15,27% sezonskih radnika u obiteljskim poduzećima muških nositelja. Projekti obiteljskog poduzetništva u pravilu su, gledano po jednoj zaposlenoj osobi, trebali skoro pa dvostruko više financijskih sredstava za svoju realizaciju u odnosu na ostale projekte. Obiteljske poduzetnice su u tom pogledu imale odobrenje za korištenje sredstava u visini od 41.136 eura, a muškarci 44.392 eura. Sezonski projekti činili su 17,8% od ukupno 674 projekta obiteljskog poduzetništva. Među ženama udio sezonskih projekata bio je 25,13%, što je više u usporedbi s 14,82% koliko sezonski projekti čine među muškim nositeljima. (Renko i dr., 2007: 77-79).

Potencijalni poduzetnici obuhvaćeni spomenutim istraživanjem u najviše slučajeva imaju završeno srednjoškolsko obrazovanje (38,28%), nakon čega su zastupljene osobe raznih stručnih zanimanja (29,53%). Njih 14,84% završilo je visoke škole ili fakultete, a 10,53% više škole. Samo 6,82% ima završeno jedino osnovnu školu. Među ženama je 52,82% nositeljica projekata sa završenom srednjom školom, dok je to najviši postignuti stupanj obrazovanja za 32,36% muškaraca. Stručna zanimanja izrazito su zastupljenija kod muškaraca s 34,24%, a s druge strane samo je 17,95% žena sa stručnim zanimanjima. Činjenica da nešto više od jedne četvrtine (25,37%) potencijalnih obiteljskih poduzetnika ima završene više škole, visoke škole ili fakultete govori nam da se upuštaju u samozapošljavanje zbog nemogućnosti pronalaska zaposlenja u vlastitim strukama. Znakovit je podatak da je samo 15,43% potencijalnih obiteljskih poduzetnika odabralo projekte koji su u potpunosti usklađeni sa njihovim završenim formalnim obrazovanjem. S druge strane, više od dvije trećine nositelja (71%) izjasnilo se za projekte koji svojom djelatnošću nisu sukladni njihovom formalnom obrazovanju. Još 13,5% sudionika istraživanja upustilo se u realizaciju projekata koji su samo djelomično povezani s

postignutim formalnim obrazovanjem. Među prijavljenim obiteljskim poduzeticama, 17,95% ih čine one čije formalno obrazovanje djelomično odgovara djelatnosti projekta, a 17,44% kaže da se djelatnost poklapa s formalnim obrazovanjem. Kod muškaraca je slika lošija, jer ih samo 11,69% tvrdi da se djelatnost i formalno obrazovanje poklapaju djelomično, dok je nešto više onih kojima se poklapaju potpuno, točnije 14,61%. Autorice tako dolaze do podatka o 73,7% muškaraca koji su odabrali projekte bez podudaranja s formalnim obrazovanjem te manje od dvije trećine žena u istoj situaciji, 64,61%. Autorice ipak napominju kako za većinu projekata formalno obrazovanje i stručno zanimanje nisu od presudne važnosti, naročito u projektima nematerijalnih usluga i poljoprivrede (Renko i dr., 2007: 80-81).

Što se tiče pravno-organizacijskih oblika projekata odabranih u razdoblju istraživanja, najzastupljeniji je bio slobodni obrt, u 35,57% slučajeva. Društva s ograničenom odgovornošću su drugi najčešći oblik (19,87%), a nešto manje nositelja želi pokrenuti svoje obiteljsko poduzeće kao sezonske obrte (17,35%). Poljoprivredna gospodarstva imaju udio od 13,95%. Manje od 5% nositelja projekata odlučilo se za ustanove (2,67%), individualne poljoprivrednike (2%), obiteljsko gospodarstvo (1,93%), zadrugu (1,34%), dok svi ostali pravni oblici čine zajedno 2,25% projekata (Renko i dr., 2007: 81-82).

I ovdje je došla do izražaja veća prisutnost sezonske djelatnosti među ženama kao nositeljicama projekata: 23,59% žena preferira sezonski obrt, dok je muškaraca s takvim oblikom obiteljskog poduzeća 14,82%. Žene još češće odabiru ustanove (4,61%; među muškarcima tek 1,88%) i individualnu poljoprivredu (3,08%; među muškarcima 1,67%). Poljoprivredno gospodarstvo je sa 16,7% prisutno među muškarcima, dok je 7,18% žena odabralo taj oblik. Obrte je odabralo 39,46% muškaraca i 36,41% žena, a obiteljsko gospodarstvo 2% muškaraca te 1,54% žena. Autorice dolaze do zaključka da su obrti i društva s ograničenom odgovornošću favorizirani u odnosu na zadruge, individualnu poljoprivredu i poljoprivredno gospodarstvo (Renko i dr., 2007: 82).

U pogledu oblika jamstava za kredite obiteljskog poduzetništva, uvjerljivo je dominirao odabir hipoteke na vlastite nekretnine, u čak 86% projekata (87,68% muškarci, 82,05% žena). Kombinaciju jamaca i nekretnina odabralo je 3,56% nositelja projekata (4,35% žena i 2,71% muškaraca), a Hrvatskoj agenciji za malo gospodarstvo (HAMAG) za jamstvo obratilo se 2,97% sudionika (žene 4,10%, muškarci 2,50%) istraživanja. Platno sposobni jamci čine 2,82% (žene prednjače s 4,1%, među muškarcima pak 2,3%), kao i kombinacija HAMAG-ovog jamstva i nekretnina (žene 6,15%, a muškarci 1,46%), dok je 1,78% nositelja koristilo ostale

oblike jamstava, odnosno 2,30% muškaraca i 0,51% ženskih nositeljica (kupljena stalna sredstva, vlastita štednja, jamstva drugih trgovačkih društava, jamstva domaćih i stranih banaka itd.) (Renko i dr., 2007: 82-83).

Autorice su još zaključile kako u istraživanju prevladavaju obiteljska poduzeća koja po prirodi svoje djelatnosti ne zahtijevaju ulaganje u marketing. To se u prvom redu odnosi na poljoprivrednu djelatnost koja se uvelike oslanja na obiteljsku tradiciju i ugovore o kooperaciji kojima se garantira otkup i otkupne cijene, bilo po tržišnoj ili netržišnoj cijeni. Slično je i u turizmu te u ugostiteljstvu koji, oslanjajući se na sezonske poslove, imaju relativno sigurnu potražnju i time manje potrebe za marketinškom promocijom (Renko i dr., 2007: 88).

Osjetno je manje projekata obiteljskog poduzetništva bilo u uslužnim djelatnostima, kao i u proizvodnji. Autorice razloge za prvi slučaj pronalaze u činjenici veće kompleksnosti poslova, što uključuje istraživanje i praćenje stanja na tržištu te u skladu s time prilagođenu marketinšku promociju. U drugom slučaju je na djelu sličan problem, manjak mogućnosti ili spremnosti ulaganja u marketing (Renko i dr., 2007: 89).

Tijekom prve polovice 2015. provedeno je *Business Transfer* Barometar istraživanje koje je u svoj fokus stavilo 200 malih i srednjih poduzeća čiji su većinski vlasnici imali 55 ili više godina starosti. U slučajnom uzorku utvrđeno je da obiteljska poduzeća prema tako definiranim kriterijima čine 38%, što je značajno manje u odnosu na gotovo dvije trećine (65%) u zemljama zapadne Europe (Finska, Španjolska, Francuska, Njemačka, Švedska Italija, Velika Britanija i Nizozemska). Za Hrvatsku treba dodati da ima puno kraću tradiciju obiteljskog poduzetništva. Zbog toga ne treba čuditi što je čak 76% poduzeća obuhvaćenih u ovom istraživanju osnovano 1990-ih godina, a 92% vlasnika ujedno su i njihovi osnivači. Navedeno ukazuje da velika većina vlasnika nema iskustva u procesu prijenosa vlasništva (Alpeza i dr., 2015: 8).

## 7. Rasprava

Postoji niz specifičnosti koje ukazuju na značaj obiteljskog poduzetništva, neki od njih su njihov značajni udio u zaposlenosti, udjelu u ukupno ostvarenim prihodima u gospodarstvu, poticanju drugih na pokretanje obiteljskog poslovanja, itd. Obiteljsko poduzetništvo nedovoljno je promoviran i utiliziran potencijal u svijetu, a pogotovo u Hrvatskoj. Europska komisija i brojne druge organizacije na razini pojedinih država pokušavaju ukazati na važnost obiteljskog poduzetništva, posebno na izazovnost samog procesa prijenosa poslovanja s kojim se susreće velik broj poduzeća. S obzirom na to potrebno je osmišljavati različite programe edukacije za sve poduzetnike, neovisno o njihovoj životnoj dobi kako bi pravovremeno započeli s planiranjem prijenosa poslovanja. Sve više poduzetnika odlučuje se za prijenos poslovanja na profesionalnog menadžera zbog sve manjeg interesa njihovih nasljednika za preuzimanje poduzeća. Hrvatska država se trudi svojim poticajima i beneficijama potaknuti stanovništvo pogotovo mlade na pokretanje vlastitog pothvata. Postoje i brojni natječaji na koje se mogu prijaviti i studenti sa svojom poslovnom idejom i poslovnim planom temeljem koje organizatori takvih natječaja dodjeljuju novčanu nagradu najboljim idejama i poslovnim planovima. Takav oblik nagrađivanja kod studenata potiče motivaciju za još većim napretkom i pokretanjem vlastitog poduzeća. Hrvatska ima jako puno neiskorištenih prirodnih i drugih potencijala. Poznato je da se obiteljsko poslovanje najčešće veže uz poljoprivrednu djelatnost (OPG), ali relativno je mali broj proizvođača koji uspijevaju brendirati svoj proizvod van državnih i europskih granica. Prepreke za to javljaju se u političko-pravnom djelovanju države koja svojim zakonskim i pravnim regulativama ne pomaže puno takve sektore. Da bi se u tom sektoru poslovanja ostvarili znatniji rezultati potrebno je ograničiti uvoz proizvoda koji se kroz obiteljsko i drugo poslovanje mogu proizvesti i u lokalnom i regionalnom okruženju. Sve polazi od lokalne razine, stoga država i njeno rukovodstvo treba voditi računa da misli globalno, a djeluje lokalno. Na primjerima nekih svjetskih poduzeća trebalo bi graditi vlastito gospodarstvo ali na jedinstven i prepoznatljivi način.

## 8. Zaključak

Obiteljska poduzeća čine važnu okosnicu nacionalnih ekonomija, što se ogleda i u rastu prihoda unutar deset najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu.

Najveća prednost pokretanja vlastitog posla za obitelj je razmišljanje na dugi rok i zapošljavanje članova obitelji shodno njihovim kvalifikacijama i stupnju zainteresiranosti za posao. Osnivači kao i ostali članovi obitelji moraju biti svjesni da je za takav pothvat potrebno veliko odricanje za račun prosperiteta poduzeća. Za opstanak na tržištu vrlo je važno naglašavanje kvalitete proizvoda i usluga kako bi se održala što duža tradicija poslovanja. Naime, to podrazumijeva zadržavanje postojećih ali i privlačenje novih potencijalnih kupaca.

Obiteljsko poduzetništvo bilježi svoj daleki povijesni nastanak i razvoj. Pojedina svjetska obiteljska poduzeća bilježe vrlo visok udio u ukupnim prihodima i stupnju zaposlenosti u nacionalnim gospodarstvima, pa i širim razmjerima, no postoje sredine u kojima se nije do danas razvila dovoljna svijest o takvom obliku poslovanja. Smatra se da veliki problem leži u tome što brojne države, s obzirom da nisu imale veću prisutnost obiteljskih poduzeća kroz povijest ne shvaćaju kako takva poduzeća vrijedi poticati, između ostaloga, i ulaganjima u istraživanja problema s kojima se vlasnici susreću. Dio problema koji stoje iza slabijeg uspjeha obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj neki autori pripisuju njihovom nedovoljnom uvažavanju od strane državnih tijela. S obzirom da je Hrvatska članica Europske unije postoje i brojna sredstva i poticaji koji trebaju biti iskorišteni u svrhu poboljšanja novih tehnologija, znanja i daljnjeg razvoja poslovanja.

Organizacije poput CEPOR-a u tom smislu obiteljskim poduzetnicima u Hrvatskoj predstavljaju alat za otvaranje novih vidika, prenošenje znanja i iskustava iz drugih zemalja, posebno u kontekstu nadolazećih izazova koje donosi prijenos vlasništva i poslovanja prema budućim generacijama. Način na koji će biti izvršeni ovi procesi imat će dalekosežne posljedice ne samo za stabilnost, održivost i širenje obiteljskih poduzeća prve generacije, nego i na gospodarsku klimu koja će poticati ili obeshrabrivati pokretanje novih poduzeća. Dakle, prijenos vlasništva i poslovanja je ključno i za hrvatsko gospodarstvo u cjelini, ali i za zaposlenost stanovništva kojemu obiteljska poduzeća moraju omogućiti stabilnija radna mjesta. Neki od načina za ostvarenje tih ciljeva su daljnje usmjeravanje obiteljskog poduzetništva prema proizvodnji koja bi omogućila rast udjela nesezonske radne snage, značajnije uključivanje žena i zaokret prema pokretanju poduzeća čija djelatnost odgovara formalnom obrazovanju vlasnika.



## Literatura

1. Alpeza, M., Grubišić, N. i Mikrut M. (2015). Business Transfer *Barometar Hrvatska*. [Online] Zagreb: CEPOR. Available from: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf>. [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
2. Alpeza, M. i Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. [Online] Zagreb: CEPOR. Available from: [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf). [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
3. Buble, M. (2003). *Management maloga poduzeća*, I i II dio. Split: Sveučilište u Splitu.
4. Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T., i Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*. 28(1). str. 18-32. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.003>. [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
5. Distelberg, B., i Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review*. 22(1). str. 65-81. <https://doi.org/10.1177/0894486508329115>. [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
6. Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jassay-Bass.
7. *Global Family Business Index* (2015). <https://2021.familybusinessindex.com/v1/index.html?v=1> [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
8. *Global Family Business Index* (2023). <https://familybusinessindex.com/> [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
9. Kružić, D. i Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
10. Kružić, D. (2016). *Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije*. U Kružić, D., (ur.). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, pp. 61-91.
11. Le Van, G. (1999). *The Survival Guide for Business Families*. New York: Routledge.
12. Moore, L. (1991). *Small Business Management – An Entrepreneurial Emphasis*. Cincinnati: College Division South–Western Publishing Co.

13. Neubaum, D. O., Kammerlander N. i Brigham K. H. (2019). Capturing Family Firm Heterogeneity: How Taxonomies and Typologies Can Help the Field Move Forward. *Family Business Review*. 32(2). str. 106–130.  
<https://doi.org/10.1177/0894486519848512>. [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
14. Renko N., Kuvačić D. i Renko S. (2007) Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 58(1-2). str. 72-90.  
<https://hrcak.srce.hr/9213> [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
15. Riehle, H. (2003). *Family Business in an Enterprise Economy*, izlaganje predsjednika European Group of Owner-Managed and Family Enterprises (GEEF) održano na workshopu pod istim nazivom. Brussels, November 26. str. 1-5.
16. Sundaramurthy, C., i Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(3). str. 415-436. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>. [pristupljeno: 31. kolovoza 2023].
17. Ward, L. J. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
18. Ward, L. J. (1988). Succession Strategies for Family Firms. *The Wall Street Journal*, August 4.
19. Zelenika R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

## Popis slika

Slika 1. Rasprostranjenost obiteljskih poduzeća u svijetu prema Global Family Business Index-u .....	14
--	----

## Popis tablica

Tablica 1. Značaj obiteljskih poduzeća u nacionalnim gospodarstvima svijeta.....	12
Tablica 2. 10 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu 2023. godine.....	15