

# UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM U DRUGOJ GENERACIJI

---

Zvonarić, Magdalena

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:791721>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



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*

MAGDALENA ZVONARIĆ

**UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM U DRUGOJ  
GENERACIJI**

Završni rad

Osijek, 2023.

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

Magdalena Zvonarić

**UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM U DRUGOJ  
GENERACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo**

JMBAG: 0010232691

e-mail: magdalena.zvonaric2000@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*

Magdalena Zvonarić


**SECOND GENERATION IN FAMILY BUSINESS  
MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2023

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad (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: Magdalena Zvonarić**

**JMBAG: 0010232691**

**OIB: 86219208232**

**e-mail za kontakt: magdalena.zvonaric2000@gmail.com**

**Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo**

**Naslov rada: Upravljanje obiteljskim poduzećem u drugoj generaciji**

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

U Osijeku, rujan, 2023. godine

Potpis Zvonarić

## **Upravljanje obiteljskim poduzećem u drugoj generaciji**

### **SAŽETAK**

Obiteljsko poduzetništvo se sastoji od dvije nezavisne varijable, a one su obitelj i poduzetništvo. Obitelj je društvena zajednica koja je povezana srodstvom, a njena osnova je brak. Osnova svakog obiteljskog poduzeća je obitelj te bez obitelji taj pojam ne bi mogao postojati. Obiteljsko poduzeće je kompleksnije u odnosu na neobiteljsko iz razloga što je potrebno održavati kvalitetne odnose u obitelji kako se poduzeće ne bi raspalo. Obiteljsko se poduzeće može prikazati kroz četiri različite faze. U prvoj fazi prisutan je samo osnivač, druga faza uključuje prvu generaciju u obitelji, odnosno djecu osnivača. Treća faza je druga generacija nasljednika te su u njoj prisutni unuci. Za vrijeme četvrte faze prisutni su praunuci osnivača i daljnja rodbina, no ta faza rijetko zaživi. Druga generacija nema jednostavan zadatak pri upravljanju poduzećem jer su tu prisutne značajke kao manjak motiva za rad, sporiji napredak i jačanje konkurencije. Osim toga, u drugoj generaciji primarni je zadatak pronaći odgovarajuća rješenja za rast i razvoj obiteljskog poduzeća kako se ne bi ugasila tradicija. Oko trećine obiteljskih poduzeća uspije doći u drugu generaciju, a kada se uzme u obzir da je riječ od oko 60 godina poslovanja zaključuje se da je to poduzeće izuzetno uspješno.

**Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, druga generacija, nasljeđivanje**

## **Managing a family business in the second generation**

### **ABSTRACT**

Family entrepreneurship consists of two independent variables, namely family and entrepreneurship. A family is a social community connected by kinship, and its basis is marriage. The basis of every family business is the family, and without the family the concept of family business could not exist. A family business is more complex than a non-family business because it is necessary to maintain quality relationships in the family so that the business does not fall apart. A family business can be presented through four different phases. In the first phase, only the founder is present, the second phase includes the first generation in the family, i.e. the children of the founder. The third phase is the second generation of heirs and grandchildren are present in it. During the fourth phase, the founder's great-grandchildren and further relatives are present, but this phase rarely comes to life. The second generation does not have an easy task when managing a company, because there are features such as low motivation to work, slower progress and stronger competition. In addition, in the second generation, the primary task is to find appropriate solutions for the growth and development of the family business so that the tradition does not die out. About a third of family businesses manage to reach the second generation, and when you take into account that this is about 60 years of business, it can be concluded that the company is extremely successful.

**Keywords: family business, second generation, succession**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....	2
3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO.....	3
3.1 Definicija obiteljskog poduzeća .....	3
3.2 Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća.....	5
3.3 Životni ciklus obiteljskog poduzeća.....	7
3.4 Izazovi pri nasljeđivanju obiteljskog poduzetništva .....	11
4. UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM U DRUGOJ GENERACIJI.....	13
5. UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM U DRUGOJ GENERACIJI – ANALIZA SLUČAJA IZ PRAKSE .....	15
6. ZAKLJUČAK.....	17
LITERATURA .....	19
POPIS SLIKA.....	20



## 1. UVOD

Obiteljska poduzeća važan su dio svakog gospodarstva. Porastom broja obiteljskih poduzeća napreduje i raste nacionalno gospodarstvo. Pojam obiteljskog poduzetništva čine dva podsustava: obitelj i poduzeće. Obiteljska poduzeća imaju velik broj sličnosti s neobiteljskim poduzećima, no prisutne su i određene razlike. Bez kvalitetnog funkcioniranja i odnosa među članovima obitelji, neće biti dugotrajno uspješno niti poduzeće u njihovom vlasništvu. No, među članovima obitelji često se znaju dogoditi nesuglasice i sukobi koji mogu dovesti do problema u vođenju obiteljske tvrtke. Vođenje poduzeća koje nije obiteljsko nije jednostavan zadatak, ali očuvanje obiteljskog poduzeća i obiteljskih odnosa izuzetno je zahtjevno. Razlog tomu je što poduzeća koja nisu ovisna o obitelji imaju mogućnost zaposlenja radnika koja im najbolje odgovaraju, a u obiteljskom poduzeće takve odluke nerijetko su vođene interesima članova obitelji.

Ovaj završni rad, pored uvoda, razrade i zaključka, sastoji se od četiri dijela.

Drugo poglavlje prikazuje ciljeve završnog rada te metode koje su korištene pri pisanju ovog rada.

U trećem poglavlju definiran je pojam obiteljskog poduzeća, te su opisane prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća, životni ciklus obiteljskog poduzeća i izazovi pri nasljeđivanju obiteljskog poduzetništva.

Četvrto poglavlje govori o izazovima tranzicije obiteljskog poduzeća na drugu generaciju.

U petom poglavlju, tema rada istražena je na primjeru iz prakse u kojem je prisutno upravljanje obiteljskim poduzećem unutar druge generacije.

Šesto poglavlje predstavlja zaključak rada gdje su istaknuti najvažniji aspekti povezani s upravljanjem obiteljskim poduzećem u drugoj generaciji.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Predmet završnog rada je upravljanje obiteljskim poduzećima u drugoj generaciji. Cilj završnog rada je prikazati na koji način se poslovanje obiteljskih poduzeća prenosi na drugu generaciju. No, osim toga, ovaj rad za cilj ima prikazati ulogu i odgovornost druge generacije s obzirom na izazove s kojima se susreću.

Za izradu završnog rada koristile su knjige, znanstveni i stručni članci, web stranice te materijali s predavanja iz kolegija Obiteljsko poduzetništvo s Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Kako bi se ovaj rad uspješno napisao, korištena je metoda sinteze i analize te deduktivna metoda.

Zelenika (1998) za deduktivnu metodu kaže da je to metoda gdje se do zaključaka dolazi iz općih sudova. Faktori koji pripadaju u deduktivnu analizu uključuju sintezu, analizu, specijalizaciju, generalizaciju i apstrakciju. Ova metoda se koristi kako bi se objasnile određene činjenice, zakoni ili predviđanja određenih događaja koji se temelje na tim zakonima.

Metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja i pojašnjava realnost preko sinteze jednostavnih u složene sudove (Zelenika, 1998). Za metodu analize se može reći da je to postupak znanstvenog istraživanja gdje se složeni pojmovi raščlanjuju na jednostavne dijelove koji se koriste u radu (Zelenika, 1998).

Osim prethodno navedenih metoda, korišteno je također kvalitativno istraživanje. Prema Halmiju (2005), kvalitativno istraživanje proučava subjekte kroz socijalni i povijesni kontekst u svrhu interpretacija smisla i razumijevanja ili kako bi se dobilo značenje njihovih iskustava, doživljaja i radnji u svakodnevnom životu. Razlog korištenja kvalitativnog istraživanja je kako bi se dobila mogućnost dubinskog analiziranja slučaja unutar empirijskog dijela rada.

Za potrebe provedbe empirijskog dijela rada, proveden je intervju s predstavnikom obiteljskog poduzeća, temeljem unaprijed pripremljenog upitnika. Cilj intervjuja je prikupiti informacije o načinu provedbe procesa tranzicije obiteljskog poduzeća te analizirati ulogu druge generacije u obiteljskom poduzeću.

### **3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Sam pojam obiteljsko poduzetništvo ukazuje da je riječ o većinskom udjelu obitelji u vlasništvu poduzeća. No, prije samog definiranja obiteljskog poduzetništva potrebno je prvo objasniti pojmove koji se vežu za poduzetništvo i obitelj.

Za obitelj se može reći kako je to osnovna društvena zajednica koja je povezana srodstvom, a temelji se na braku / zajedničkom životu užeg kruga srodnika, u ovom slučaju roditelja čiji je zadatak voditi brigu o djeci i njihovom odgoju<sup>1</sup>.

Poduzetništvo predstavlja proces pomoću kojeg se stvaraju vrijednosti na način da se sjedinjuju jedinstvene kombinacije resursa s ciljem iskorištavanja prilike. Poduzetništvo za cilj ima stvaranje maksimalnog profita, najčešće uz preuzimanje značajne količine rizika (Škrtić, 2006: 12).

Pri ulasku u poduzetništvo, poduzetnici se susreću s raznim problemima, a na njima je da pronađu odgovarajuće načine kako bi savladali sve prepreke koje im stoje na putu.

Poduzetništvo predstavlja proces pomoću kojega se stvara nešto novo, a za to je potrebno uložiti određeni trud i vrijeme. Svaki ulazak u poduzetništvo nosi određeno dozu rizika u okvirima financijske, društvene i emocionalne prirode. Uspjeh poduzetništva se može povezati s nagradom koja predstavlja financijsku stabilnost i ugled u društvu.

#### **3.1 Definicija obiteljskog poduzeća**

Prema Kružiću (2004), konkretno vrijeme i mjesto osnivanja prvih obiteljskih poduzeća nije jednostavno odrediti. No, prema određenim pretpostavkama smatra se da prva obiteljska poduzeća potječu još od 2000. godine prije Krista. Razvijanje obiteljskih poduzeća započelo je tada u gotovo svim kulturama koje obuhvaćaju civilizacije kao što su Egipćani, Židovi, Arapi, Feničani, Grci i ostali.

Najveći razlog zašto je teško odrediti točno vrijeme i mjesto osnutka prvih obiteljskih poduzeća je zato što je vjerojatno s prvim civilizacijama započelo poduzetništvo, a u to ljudi su radili zajedno u zajednicama sa svojim obiteljima

---

<sup>1</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44557>, pristupljeno 24.08.2023.

Pojam obiteljskog poduzeća na različite je načine objašnjen od strane različitih autora. Većina definicija obiteljsko poduzeće opisuje kao ono u koje su uključeni članovi obitelji. Buble (2003) navodi kako obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće čije vlasništvo pripada obitelji, a u obavljanje aktivnosti može biti uključen jedan ili nekoliko obiteljskih članova. Kako bi se na što precizniji način definirao pojam obiteljskog poduzeća, prema istom autoru, važno je uzeti čimbenike kao što su važna pitanja poslovanja, udio u vlasništvu poduzeća, kontrola nad određenim stvarima, uključivanje nekoliko generacija u poduzeće i ostalo (Buble, 2003: 83). Prema Kuvačiću (1999), obiteljski biznis označava svaki element poduzetništva gdje su članovi obitelji zajedno s njihovim prvim srodnicima uključeni u radne aktivnosti unutar poduzeća.

Kružić (2004) navodi da je kod obiteljskog poduzetništva suština u tome da obitelj upravlja određenom razinom efektivne kontrole za vrijeme strateškog odlučivanja s ciljem zadržavanja posla unutar obitelji.

Osim prethodno navedenih definicija obiteljsko poduzeće se može definirati prema kriteriju obiteljske uključenosti u obiteljsko poduzeće, gdje je moguće razlikovati tri vrste (Kružić i Bulog, 2012: 37):

- a) Najšira definicija obiteljskih poduzeća – prisutan je nizak stupanj izravne obiteljske uključenosti u obiteljsko poduzeće. Obitelj za vrijeme strateškog odlučivanja raspolaže određenom razinom efektivne kontrole, a cilj je zadržavanje poduzeća u obitelji.
- b) Srednja definicija obiteljskog poduzeća – ovdje su prisutni svi kriteriji kao i kod najšire definicije, ali dodatno ovdje osnivač ili nasljednik upravljaju i vode poduzeće.
- c) Najuža definicija obiteljskog poduzeća – prisutno je nekoliko generacija u obiteljskom poduzeću. U svakodnevnom obavljanju poslova članovi obitelji su izravno uključeni. Barem jedan član obitelji ima veliku menadžersku odgovornost. Vidljivo je da je razina obiteljske uključenosti izuzetno visoka.

Obiteljsko poduzeće u sebi sadrži tri ključna elementa (Kružić i Bulog, 2012: 34):

- Rod i krvno srodstvo, to jest rodbinu
- Vlasništvo udjela kapitala poduzeća
- Kontrolu koja nudi mogućnost utjecaja za vrijeme donošenja odluka.

Tri prethodno ključna elementa mogu se povezati sa svim prethodno navedenim definicijama. Niti jedno obiteljsko poduzeće nije moguće bez same obitelji koja ima vlasnički udio u poduzeću te kontrolom kako bi se donosile odluke koje će imati najveći pozitivan utjecaj za poduzeće.

### **3.2 Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća**

Kao što svaka aktivnost i svako djelovanje ima svoje određene prednosti i nedostatke, isto tako je slučaj i sa obiteljskim poduzećima. Za vrijeme poslovanja dolazi do raznih izazova iz kojih se mogu prepoznati prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća. Kvalitetan odnos među članovima obitelji predstavlja osnovu za uspjeh poduzeća.

Neke od prednosti obiteljskih poduzeća su (Škrtić i Mikić, 2011: 80):

- Međusobna povezanost članova u obitelji zajedno sa željom da se zadrži ono što je stečeno
- Međusobna briga za sve članove obitelji unutar poduzeća
- Spremnost svih članova na odricanje
- Velika posvećenost svih članova prema poslu
- Orijentiranje zaposlenih članova obitelji na duži s ciljem stvaranja obiteljskog poduzeća na nekoliko generacija
- Stavljanje naglaska na proizvode i usluge s ciljem postizanja tradicije koje će rezultirati dugotrajnim poslovanjem
- Motiviranje svih zaposlenika kako bi se ostvarili određeni ciljevi
- Mogućnost edukacija djece trenutno zaposlenih članova obitelji
- Poticanje zajedništva i odgovornosti unutar obitelji
- Stjecanje radnih navika svih članova
- Osiguranje direktnog kontakta s kupcima i dobavljačima što donosi prijateljske i pojedinačne društvene veze
- Fokusiranje na izgradnju i kvalitetu brenda
- Prikazivanje društvene i etične odgovornosti, a izrazito prema lokalnom stanovništvu

- Ekonomska disciplina u obliku učinkovitosti
- Veći stupanj zapošljavanja, manji stupanj otpuštanja
- Manja mogućnost zaduživanja
- Jednostavnije vođenje organizacije
- Niži troškovi
- Ugodna radna atmosfera
- Fleksibilnost
- Brzina donošenja odluka.

Iz navedenih prednosti vidljivo da se obiteljsko poslovanje temelji na međusobnim odnosima te da je potrebno puno odricanja i žrtve kako bi se ostvario određeni uspjeh. Na osnovu toga postoji mogućnost za stvaranjem poduzeća koje će funkcionirati nekoliko desetljeća, a u nekim slučajevima i stoljeća. Članovi obitelji će se uvijek truditi i ulagati više vremena u odnosu na neobiteljska poduzeća, a to je ključno za razvoj i napredak obiteljskih poduzeća. Za pokretanje obiteljskog poduzeća nije potreban prevelik kapital te se može reći da je to najjednostavniji i najučinkovitiji način za pokretanje poduzeća. Ukoliko su poduzeću potrebni radnici, svi uži i širi članovi obitelji imaju mogućnost biti radno angažirani. S obzirom da je riječ o obiteljskom poduzeću, članovi obitelji, odnosno u ovom slučaju zaposlenici obiteljskog poduzeća su sigurniji po pitanju isplate plaća. No, osim toga radna atmosfera je ugodnija u odnosu na neobiteljska poduzeća te postoji mogućnost za puno fleksibilnijim radnim vremenom. Prema ovim prednostima može se zaključiti kako obiteljska poduzeća donose razne prednosti, te stvaraju ugodnu atmosferu za rad.

Sa svim prednostima koje nosi obiteljsko poduzeće također dolaze i određeni nedostaci kao što su (Kružić i Bulog, 2012: 59):

- Manjak povjerenja prema osobama koje nisu članovi obitelji
- Interesi članova mogu biti različiti od interesa poduzeća
- Određeni članovi mogu posao unutar obiteljskog poduzeća doživjeti olako, odnosno mogu ga doživjeti kao siguran posao gdje ne moraju uložiti puno truda jer se osjećaju sigurno

- Problem odvajanja privatnog i poslovnog
- Miješanje između obiteljskih i poslovnih odnosa
- Teža i manje uravnotežena podjela rada jer će se uvijek neki od članova osjećati više zaposlenim
- Sporiji napredak poduzeća
- Prijenos poslovanja na buduće generacije se uobičajeno ne događa u pravo vrijeme
- Manjak stručnosti jer temelj poslovanja je krvno srodstvo, a ne stručno kvalificirano osoblje
- Veća težnja k sigurnom poslovanju s ciljem smanjenja rizičnog poslovanja može kočiti napredak poslovanja
- Visoki rizik poslovanja u vidu bankrota i ostajanja svih članova obitelji bez zaposlenja i sredstava
- Manjak vremena za klasični obiteljski život, kao i manjak vremena za odmor i druženja s ostalim ljudima
- Mogućnost sukoba između želja roditelja i djece
- Konkurencija od velikih poduzeća koja iskazuje potrebu za investiranjem
- Gušenje talenta članova obitelji
- Otpor prema promjenama.

Vidljivo je da emocije igraju značajan faktor u obiteljskim poduzećima jer u slučaju sukoba među članovima obitelji uključenim u rad obiteljskog poduzeća, može doći do raspada poduzeća. Jako je važno ukloniti sve nedostatke kako se poslovanje i obiteljski odnosi ne bi ugrozili.

### **3.3 Životni ciklus obiteljskog poduzeća**

Početna faza u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća se veže za proces pokretanja. Potrebno je znati na koji način će ono nastati, formirati se, pokušati se izboriti na tržištu s ciljem opstanka. Nakon toga, potrebno je obiteljsko poduzeće proširiti s ciljem razvoja, rasta i i borbe

s konkurentnima na tržištu. Slika 1 prikazuje životni ciklus obiteljskog poduzeća, s ključnim fazama kroz koje poduzeće prolazi ukoliko je u fokusu poslovna dimenzija.

Slika 1: Životni ciklus obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić, D. i Bulog, I. (2012: 100). Obiteljska poduzeća - životni ciklusi, nasljeđivanja i održivost. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Sa slike 1 može se vidjeti kako se životni ciklus obiteljskog poduzeća sastoji od sljedeće četiri faze:

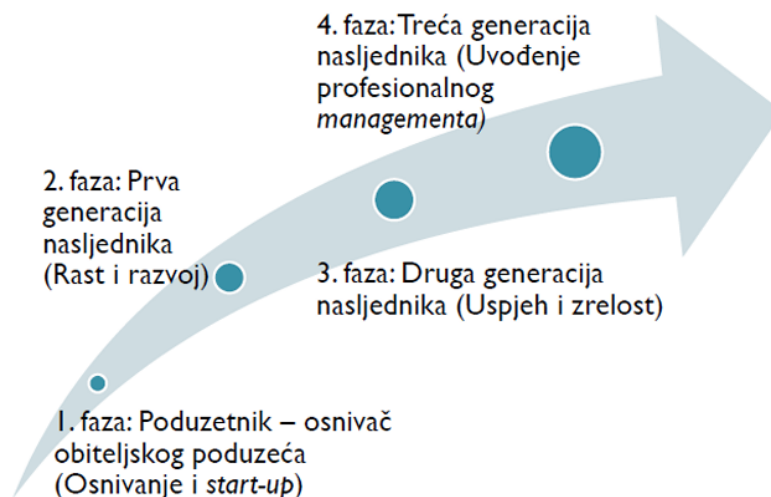
1. faza - pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća. Životni ciklus obiteljskog poduzeća započinje s prvom pojavom, odnosno pokretanjem poduzeća. U ovoj fazi se želi poduzeće želi nametnuti na tržištu, steći prednost nad konkurencijom i ostati na tržištu. Uspjeh će u velikoj mjeri ovisiti o uloženom trudu, raspoloživim resursima, ideji i malim udjelom o sreći. U ovoj fazi obiteljsko poduzeće se tek izgrađuje te osnivači na sebi nose izuzetno visoku razinu rizika (Kružić i sur., 2016:101).



2. faza – stabilizacija i rast poslovanja. Nakon što obiteljsko poduzeće dođe u drugu fazu može se reći da je uspjelo. Unutar ove faze se postiže stabilnost na tržištu što znači da su uspostavljeni dobri odnosi s kupcima i dobavljačima (Kružić i sur., 2016:121).
3. faza – dozrelost poslovanja. Unutar treće faze dolazi do birokratizacije, to jest obiteljsko poduzeće uvodi određena pravila i procedure. Glavna karakteristika je smanjenje profita, a poduzeće gubi na svojoj prepoznatljivosti (Kružić i Bulog, 2012: 100).
4. faza – nestajanje obiteljskog poduzeća ili ponovni početak. Predstavlja posljednju fazu gdje se traži odgovor na pitanje hoće li poduzeće propasti ili preživjeti (Kružić i sur., 2016:123).

Osim što se životni ciklus može podijeliti na faze s obzirom na poslovnu dimenziju, također je moguća i podjela na faze s obzirom na obiteljsku dimenziju, prema generacijama u obiteljskom poduzeću što je prikazano slikom 2.

Slika 2: Životni ciklus kroz generacije obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić, D. i Bulog, I. (2012: 105). Obiteljska poduzeća - životni ciklusi, nasljeđivanja i održivost. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Sa slike 2 može se vidjeti kako se životni ciklus obiteljskog poduzeća s obzirom na obiteljsku dimenziju sastoji od sljedeće četiri faze:

1. faza – Poduzetnik – osnivač. Poduzetnik je u ovoj fazi osnivač te ga se smatra izvorom početnog kapitala. Prva faza je karakteristična po tome što se obiteljski ciljevi i ciljevi poduzeća međusobno preklapaju pa nastaje velika mogućnost za preživljavanjem obiteljskog poduzeća (Kružić i Bulog, 2012: 105).
2. faza – Prva generacija nasljednika. Unutar druge faze, odnosno prve generacije nasljednika dolazi do uključivanja djece osnivača. Zbog rasta i napretka poslovanja dolazi do potrebe za zaposlenjem osoba koja nisu članovi obitelji. U ovoj fazi dolazi do raspodjele moći u obiteljskom poduzeću jer je potrebno stvaranje autoriteta (Kružić i Bulog, 2012: 105).
3. faza – Druga generacija nasljednika. Treća faza, to jest druga generacija nasljednika uključuje unuke osnivača poduzeća. U ovoj fazi dolazi do zrelosti poslovanja. Unuci osnivača prikazuju različite potrebe i sklonosti, a također je prisutan i dodatan utjecaj članova koji nisu dio obitelji. Važno je nešto promijeniti kako bi poduzeće opstalo i potrebne su inovativnosti unutar poslovanja (Kružić i Bulog, 2012: 105).
4. faza – Treća generacija nasljednika. U četvrtoj fazi, odnosno u trećoj generaciji nasljednika dolazi do uključivanja praunuka i daljnje rodbine osnivača obiteljskog poduzeća. U ovoj fazi dolazi do izazova za koje je potrebno prikupiti dodatne resurse i kapital izvan obiteljskog dometa. Na osnovu toga će se doći do nekoliko novih rješenja gdje je potrebno tražiti nove izvore financiranja, a to će imati velik utjecaj na mijenjanje vlasničke strukture. No, osim toga moguće je zaposliti profesionalnog menadžera koji je za to kvalificiran i stručno osposobljen. U ovoj fazi su prisutne razne karakteristike po kojima se gube neke od značajki obiteljskog poduzeća. Kao posljedica gubitka određenih značajki doći će do smanjene razine kontrole koju je obitelj stekla za vrijeme trajanja prve tri faze, a tu postoji mogućnost jačanja obiteljskog poduzeća nakon prepuštanja obiteljskog poduzeća drugim osobama, to jest organizacijama (Kružić i Bulog, 2012: 106).

### 3.4 Izazovi pri nasljeđivanju obiteljskog poduzetništva

Za vrijeme osnivanja obiteljskog poduzeća osnivači uglavnom ne razmišljaju o posljedicama koje će se dogoditi nakon što se povuku iz poduzeća. U pravilu osnivači obiteljskih poduzeća se počinju interesirati za temu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća nakon što im djeca za vrijeme tinejdžerske dobi počnu pokazivati prve interese za rad u obiteljskom poduzeću. U slučaju da djeca osnivača pokažu određenu dozu zainteresiranosti za preuzimanje obiteljskog poduzeća, velika je vjerojatnost da će vlasnik poduzeća realizirati njihovu želju kako bi poduzeće ostalo u obiteljskom krugu (Kružić i Bulog, 2012: 196).

Proces nasljeđivanja je potrebno planirati te ga voditi kroz sedam sljedećih faza (Kružić i Balug, 2012: 227):

1. faza - pred poslovanja. Budući nasljednik za vrijeme djetinjstva dobiva spoznaje o obiteljskom poduzeću.
2. faza – uvođenje. Budući nasljednik započinje s prvim sitnim poslovima, odnosno stječe prva iskustva.
3. faza – funkcionalno uvođenje. U ovoj fazi budući nasljednik postaje zaposlenik, najčešće na pola radnog vremena.
4. faza – funkcionalna faza. Nakon zaposlenja na pola radnog vremena, budući nasljednik kreće raditi na puno radno vrijeme.
5. faza – napredna funkcionalna faza. Budući nasljednik započinje s menadžerskim poslovima.
6. faza – rana faza nasljeđivanja. Nakon što budući nasljednik skupi dovoljno iskustva na menadžerskoj poziciji on započinje raditi kao predsjednik uprave, ali osnivač još uvijek donosi glavne odluke u poduzeću
7. faza – zrela faza nasljeđivanja – obiteljsko poduzeće je u potpunosti preuzeto.

Kao i svako drugo poduzeće tako i obiteljsko, za cilj ima stjecanje što veće zarade. Članovi obitelji moraju konstantno ulagati puno truda i rada kako bi se ispunili ciljevi. Na osnovu toga dolazi do rasta i napretka poduzeća, a za to vrijeme obiteljska poduzeća se mogu susresti s raznim izazovima.

Kako bi se izbjegli određeni izazovi, važno je odabrati novog lidera poduzeća. Takva osoba treba biti upoznata s cjelokupnim poslovanjem poduzeća. No, osim toga potrebno je da ta osoba posjeduje određene vještine i da prati trendove kako bi obiteljsko poduzeće moglo opstati i dalje na tržištu. Ukoliko u obitelji ne postoji takva osoba, osnivač ima pravo odabrati osobu izvan obitelji.

U nasljeđivanju obiteljskog poduzeća mogu se javiti izazovi kao što su (Kružić i Bulog, 2012: 199):

- pretpostavka da je uspjeh siguran u budućnosti zbog prošlih uspjeha
- mogućnost da nasljednik neće imati jednake ambicije kao osnivač
- mogućnost gubitka statusa obiteljskog poduzeća
- svađa u obitelji
- borba za opstanak na tržištu
- manjak znanja kod nasljednika.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da se nasljednik susreće s raznim izazovima koji nisu jednostavni za savladati. No, upravo iz toga se može vidjeti tko će biti lider poduzeća jer je potrebno konstantno raditi i prilagođavati se.

## 4. UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM U DRUGOJ GENERACIJI

Prethodno je navedeno kako druga generacija slijedi u trećoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. Unutar ovog poglavlja obraditi će se tematske cjeline vezane za upravljanje obiteljskim poduzećem u drugoj generaciji.

Za obiteljsko poduzeće jedan od najtežih izazova je upravo nasljeđivanje. Od velike je važnosti da odabir nasljednika razumije cijela obitelj kako bi se mogla planirati daljnja budućnost poduzeća. Osnivač može odabrati jednog ili nekoliko kandidata, u ovom slučaju članova obitelji. Pri odabiru nasljednika važno je znati da se radi o napretku poduzeća nakon odlaska osnivača kako bi poduzeće opstalo. Jedno od glavnih pitanja koje si osnivač mora postaviti pri odabiru nasljednika veže se za sposobnost nasljednika u vidu vođenja poduzeća i motiviranja ostalih zaposlenika (Čovo, 2007: 47).

Pri nasljeđivanju poduzeća može doći do određenih rivalstva između braće i sestara (Čovo, 2007: 43).

Može se zaključiti da rivalstvo kreće od malih nogu te ako roditelji ne uspostave kvalitetan odnos između djece to rivalstvo će biti još veće u odrasloj dobi. Upravo to predstavlja izvor opasnosti i veliki izazov za obiteljsko poduzeće kada je riječ o nasljedstvu na sljedeće generacije. To rivalstvo može otići toliko daleko da može imati velik utjecaj na kompletno poslovanje obiteljskog poduzeća. Donošenje nekih odluka može više služiti da se pokaže moć, a ne ono što je najbolje za poduzeće.

Svako obiteljsko poduzeće koje traje nekoliko desetljeća će proći kroz određene tranzicije pri odnosima unutar obitelji i upravljanju poduzeća. Pri tranziciji nasljeđivanja najvažnije su sljedeće okolnosti za nastavak tradicije obiteljskog poduzeća (Dyer, 2009: 133):

- a) Sa segmenta obitelji – nasljeđivanje će biti najuspješnije kada obitelj i nasljednik imaju jednaku viziju i pogled prema obiteljskom pothvatu. Najvažnije je da se prebrode izazovi koji uključuju rješavanje sukoba i međusobno povjerenje.
- b) Sa segmenta poslovanja – za poduzeće je važno se nalazi u fazi poslovnog rasta, odnosno kada ima sigurnu poziciju na tržištu. Ukoliko se tada osnivač povuče iz aktivnog vođenja poduzeća, on će preuzeti ulogu savjetnika kako bi se nastavila

tradicija obiteljskog poduzeća. Za vrijeme ove faze važno je nastavljati razvijati i obučavati zaposlenike kako bi oni rasli zajedno s poduzećem.

- c) Sa segmenta vlasnika – najbolje okolnosti za vlasnika pri nasljeđivanju su one gdje je nadzor nad poslovanjem objektivan i nezavisan.

Nakon što završi faza stabilizacije, rasta i uspješnosti poslovanja može se reći kako je završila i faza prve generacije u obiteljskom poduzeću. Nakon toga slijedi faza u kojoj se uključuje druga generacija. Prema Kružiću (2004) za drugu je generaciju karakteristično da su postigli dozrelost poslovanja, odnosno potrebno je uvesti inovativnosti kako ne bi došlo do smanjenja profitabilnosti. Postoji mogućnost da će nakon toliko godina doći do smanjenja prepoznatljivost proizvoda pa je potrebno da druga generacija inovira poslovanje kako bi se izborila na tržištu pokraj nove konkurencije.

Na tržištu se u međuvremenu pojavljuje i nova konkurencija, a minimalno što druga generacija može ostvariti je zadržavanje profita iz prethodne generacije. Ovo predstavlja veliki izazov jer postoji mogućnost da su se kupci i potrošači zasitili proizvoda i usluga nekog poduzeća. Ukoliko se ne pronađu inovativna rješenja koja će oživjeti proizvode i usluge može doći do pada profita. Nakon pada profita može doći do brige da će se poduzeće ugasiti jer novi vlasnici nisu dovoljno sposobni kako bi pratili trendove na tržištu i usmjerili svoje proizvode i usluge prema željama i potrebama potrošača. Vidljivo je da je poslovanje unutar obiteljskog poduzeća možda i najzahtjevniji izazov od svih prethodno navedenih jer ukoliko poslovanje ne funkcionira poduzeće će propasti, a osim toga velik broj članova će ostati bez posla te će doći do završetka tradicije obiteljskog poduzeća.

## **5. UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM U DRUGOJ GENERACIJI – ANALIZA SLUČAJA IZ PRAKSE**

Analiza slučaja iz prakse obuhvaća intervju s Zoranom Andračićem koji je vlasnik obrta za poljoprivredu, trgovinu i savjetovanje pod nazivom ZORA. Zoran Andračić odgovorio je na nekoliko postavljenih pitanja vezanih uz njegove početke u poduzeću, proces preuzimanja vlasništva, te trenutno djelovanje u poduzeću.

Prije nego što je poduzeće krenulo s djelovanjem na trenutnoj lokaciji Zoran i njegov otac vodili su firmu nedaleko od trenutne lokacije u mjestu Šljivoševci, no nakon 15 godina kako je poduzeće raslo tako je prostor postao manji. Godine 2000. kupljena je zemlja u mjestu Sveti Đurađ gdje su obojica odrasli i gdje je trenutna lokacija poduzeća.

Na pitanje kako je tekao proces preuzimanje vlasništva od oca, Zoran je odgovorio da je to proces koji traje određeni period, ovisno o vrsti poslovanja, sposobnosti i psihologiji ljudi. Za njih je to bio brz i lak proces jer je on oduvijek znao da će doći do trenutka kada će postati vlasnik poduzeća., te se samim time i pripremao za to. Ukoliko je tranzicija komplicirana smatra da nešto nije u redu, te da treba proći sve korake ispočetka, ponajprije želi li nasljednik preuzeti vlasništvo. Osjećaj koji je osjetio prvi put kada je preuzeo vlasništvo opisuje kao nešto što nije strano. Nije osjećao uzbuđenje niti strah, već je imao osjećaj kao da niti nije došlo do promjene u poduzeću. Njegov otac je naredne dvije godine bio prisutan u poduzeću, iako je bio u mirovini. Zoran je govorio o svojim vizijama za poduzeće kao i o vizijama svoga oca, te je naveo da su se dosta preklapale za što smatra da je još jedan faktor koji je pridonio uspješnosti kako same tranzicije, tako i današnjeg uspjeha poduzeća.

Pripreme koje su mu olakšale preuzimanje vlasništva i samo vođenje poduzeća prije svega bilo je obrazovanje koje je usavršio na Fakultetu agrobiotehničkih znanosti u Osijeku kao i dugi niz godina rada kao zaposlenik u poduzeću tijekom školovanja što mu je pomoglo za stjecanje radnog iskustva kao i upoznavanje posla i ljudi s kojima i danas surađuje.

Zahvalan je što se nikada nije susreo s velikim izazovima u poslovanju, spomenuo je da se uvijek dogodi nešto što se ne očekuje, no za njega su to uvijek bili neki standardni problemi koji su se lako rješavali. Nije bilo potrebe za nekim specijalnim akcijama, spomenuo je da su odluke i akcije koje je napravio nakon što je preuzeo vlasništvo bili pažljivi iskoraci koje je napravio da bi poduzeće danas bilo to što je. Nadodao je kako izbjegava pritiske i očekivanja

od drugih osoba kolikogod može jer nikada neće zadovoljiti druge ljude i njihova očekivanja, te samo sluša svoj razum i djeluje onako kako on smatra da je najbolje za dobrobit poduzeća.

Zoran je naveo kako nema velikih inovacija koje je mogao napraviti osim kupnje novih strojeva, te zato smatra da je njegov posao više praćenje trendova nego uvođenje inovacija. Dodao je da je za održavanje odnosa sa zaposlenicima važno upoznati zaposlenike van posla kao i njihove obitelji jer se na taj način stvara dublji odnos koji seže i do prijateljstva sa zaposlenicima.

Na pitanje o planiranju dugoročnog razvoja poduzeća nakon što je preuzeo vlasništvo nije puno govorio, no naveo da na svakom početku postoje određeni rizici i strahovi kao i svugdje. Najveći izazov je kako započeti nešto neznajući u kojem će smjeru otići. Upravo zato smatra da su godišnji i višegodišnji planovi danas nepotrebni jer je teško predvidjeti s kojim promjena će se susreti iduće godine. Zahvalan je na godinama iskustva koje je stekao jer mu je iskustvo prije svega pomoglo u poslovanju i vođenju poduzeća, a i pri procjenjivanju ljudi i shvaćanju koje ljude smije pustiti blizu, a koje ne.

Zoran je naveo da već sada zna da će jedan od njegova dva sina preuzeti vođenje poduzeća jer je sin već sada pokazao interes za poslovanje poduzeća i provodi puno vremena u poduzeću, kao što je i Zoran u njegovim godinama.

Zoran Andračić navodi kako je svaka uloga u poduzeću drukčija, kao što je i svako poduzeće drugačije od drugog. Vlasnik poduzeća ZORA navodi kako je uvijek težio provođenju i pridržavanju temeljnih vrijednosti poduzeća koja su nastale prilikom osnivanja poduzeća. Ustrajan je u stvaranju i održavanju dobrog ugleda, kao i odnosa s partnerima i zaposlenicima.



## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju napisanog završnog rada može se zaključiti da pojam obiteljsko poduzetništvo ukazuje na većinski udio obitelji u vlasništvu poduzeća. Poduzetnici se pri ulasku upuštanju u poduzetništvo susreću s raznim problemima, a na njima je pronađu odgovarajuće načine kako bi savladali sve prepreke koje im stoje na putu s ciljem ostvarenja maksimalnog profita.

Obiteljsko poduzeće se sastoji od tri iznimno važna elementa koja uključuju rod i krvno srodstvo, vlasništvo udjela kapitala poduzeća te kontrolu koja nudi mogućnost utjecaja za vrijeme donošenja odluka. Osnova za uspjeh u obiteljskom poduzeću je kvalitetan odnos između članova obitelji. Kako bi obiteljska poduzeća bila uspješna važno je puno se žrtvovati. Obiteljska poduzeća se od neobiteljskih razlikuju najviše po tome što je potrebno ulaganje napora od svih članova. Obiteljska poduzeća pružaju svojim zaposlenicima, odnosno članovima obitelji sigurno mjesto po pitanje isplate place, radne atmosfere i fleksibilnog radnog vremena. No, u slučaju sukoba unutar obitelji može doći do raspada poduzeća. Iz tog razloga je vrlo važno graditi dobar odnos od početka.

Životni ciklus obiteljskog poduzeća se sastoji od četiri faze koje uključuju: pojavu, pokretanje i preživljavanje poduzeća, stabilizaciju i rast poslovanje, dozrelost poslovanja i na kraju ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća. No, osim ove podjela na poslovnu dimenziju, životni ciklus obiteljskog poduzeća se prema obiteljskoj dimenziji može podijeliti prema generacijama u obiteljskom poduzeću koje uključuju prvu fazu gdje je prisutan poduzetnik, odnosno osnivač. Druga faza se veže za prvu generaciju nasljednika, treća fazu za drugu generaciju nasljednika, a četvrta faza predstavlja treću generaciju nasljednika gdje dolazi do uključivanja praunuka i daljnje rodbine osnivača obiteljskog poduzeća.

Kako bi se obiteljsko poduzeće nasljedilo na pravi način potrebno je isplanirati proces nasljeđivanja. Koraci koje je potrebno proći kako bi se nasljedilo obiteljsko poslovanje uključuju spoznaju o obiteljskom poduzeću, obavljanje prvih poslova, djelomično zaposlenje, zaposlenje na puno radno vrijeme, obavljanje funkcije predsjednika uprave i zatim nasljeđivanje u potpunosti. Pravi lider i nasljednik poduzeća će biti osoba koja je bila uz obiteljsko poduzeće dugi niz godina, a posjeduje određene vještine i prati trendove koji su potrebni za opstanak i napredak obiteljskog poduzeća.

Druga generacija obiteljskog poduzeća slijedi nakon prve generacije, a nalazi se u trećoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. Cjelokupna obitelj treba shvatiti odabir nasljednika kako bi obiteljsko poduzeće moglo funkcionirati na pravi način. U drugoj generaciji obiteljsko poduzeće je prisutno nekoliko desetljeća, a upravo se tu događaju razne tranzicije. No, najvažnije je da svi imaju u cilju da poduzeće raste u poslovnom i ljudskom smislu.

Drugu generaciju karakterizira dozrelost poslovanja. U ovoj fazi je potrebno uvesti inovativnosti kako ne bi došlo do smanjenja profitabilnosti. S obzirom da poduzeće posluje dugi niz godina, može doći do manjka zainteresiranosti za proizvod. Zbog toga je potrebno pratiti korak s željama i potrebama potrošača, odnosno kupaca. Poslovanje u obiteljskom poduzeću zahtjeva jako puno ulaganja i vremena, a male pogreške mogu dovesti do propadanja obiteljskog poduzeća.

Povezujući teorijski i praktični dio vezan za analizu slučaja iz prakse za upravljanje obiteljskog poduzeća u drugoj generaciji dolazi se do zaključka da nasljeđivanje iz jedne u drugu generaciju treba ići postepeno, korak po korak. Važno je da bivši vlasnik ostane i dalje prisutan uz novog nasljednika kako bi ga mogao usmjeriti ukoliko zapne u određenim situacijama. Dodatna prednost kod nasljednika druge generacije je što imaju mogućnost za obrazovanje i usavršavanje koje može pomoći u vođenju obiteljskog poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. (2003). Management malog poduzeća. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
2. Čovo, P. (2007). Održivo poduzetništvo, nastavni materijal. Zadar: Sveučilište u Zadru.
3. Dyer, W.G. (2009). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. John Wiley and Sons: New Jersey.
4. Halmi, A. (2005). Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima. Jastrebarsko: Naklada Slap.
5. Kružić, D. (2004). Obiteljski biznis. Zagreb: RRiF-plus.
6. Kružić, D. i Bulog, I. (2012). Obiteljska poduzeća - životni ciklusi, nasljeđivanja i održivost. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
7. Kružić, D. i suradnici (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Mostar: Ekonomski fakultet.
8. Kuvačić, N. (1999). Počela poduzetništva. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
9. Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
10. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
11. Zelenika, R. (1998). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci.

### Internet:

1. Enciklopedija: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44557>, pristupljeno 24.8.2023.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Životni ciklus obiteljskog poduzeća.....	8
Slika 2: Životni ciklus kroz generacije obiteljskog poduzeća.....	9