

# PRIJENOS POSLOVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU

---

**Petrak, Lana**

**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:145:344307>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

Lana Petrak

## **PRIJENOS POSLOVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2023.

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

Lana Petrak

## **PRIJENOS POSLOVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU**

Završni rad

Student: **Lana Petrak**

JMBAG: 0010233870

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

Mentorica: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

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


Lana Petrak

**FAMILY BUSINESS SUCCESSION**

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 završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam 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 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 studentice:** Lana Petrak

**JMBAG:** 0010233870

**OIB:** 47070850141

**e-mail za kontakt:** lanapetrak4@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij, Poduzetništvo

**Naslov rada:** Prijenos poslovanja u obiteljskom poduzeću

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

U Osijeku, 12.09.2023. godine

Potpis Petrak Lana

## SAŽETAK

Pokretanje poduzetničkog pothvata podrazumijeva situaciju u kojoj će, vremenom, doći trenutak kada će poduzetnik trebati napustiti poslovni pothvat. Takav proces može trajati i po nekoliko godina, ovisno o planiranom modelu izlaska iz poslovanja. Iako je najčešći razlog zbog kojeg se vlasnici žele povući iz poslovanja mirovina, postoje i razlozi kao što su razvod, bolest, promjena profesije vlasnika ili iznenadna smrt. Poželjno je da se sam proces počne pravovremeno planirati kako bi se predvidjelo dovoljno vremena za implementaciju odabrane opcije izlaska iz poslovanja. Kada se vlasnik odluči na izlazak iz poduzetničkog pothvata na raspolaganju ima par opcija. Takve opcije uključuju prijenos poslovanja na člana obitelji što je ujedno i najpoželjnija opcija među poduzetnicima, zatim se može odlučiti za prodaju ili likvidaciju poduzeća. Svaki poduzetnik se odlučuje za opciju koja se sukladno sa njegovoj/njenoj situaciji čini najprihvatljivijom. U empirijskom dijelu rada kroz analizu studije slučaja istražen je tijek i uspješnost tranzicije na primjeru obiteljskog poduzeća iz prakse. U analiziranom slučaju, vlasnik je prenio poslovanje na člana obitelji, odnosno sina koji je dalje nastavio uspješno razvijati poslovanje. Uspješna tranzicija poslovanja u analiziranom slučaju rezultat je pravovremene pripreme, a isto tako i svjesnosti osnivača da takav proces nije ni malo jednostavan i da donosi puno izazova i prepreka.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, prijenos poslovanja, nasljeđivanje obiteljskog poduzeća

## **ABSTRACT**

Starting an entrepreneurial venture also implies a situation in which, over time, it will arise the moment when the entrepreneur will need to leave the business venture. Such a process can last for several years, depending on the planned exit model. Although retirement is the most common reason why owners want to withdraw from the business, there are other reasons such as divorce, illness, change of owner's profession or sudden death. It is desirable that the process itself start planning in a timely manner in order to provide enough time for implementation of the chosen exit option. When the owner decides to leave the company, there are a couple of options available. Such options include transmission business to a family member, which is also the most preferred option among entrepreneurs, then can decide to sell or liquidate the company. Every entrepreneur decides on the option which seems the most acceptable according to his/her situation. In the empirical part of the work through analysis of the case study, the course and success of the transition was investigated on the example of a family business from practice. In the analyzed case, the owner transferred the business to a family member, i.e. his son who successfully continued to develop the business. Successful transition of business in analyzed case is the result of timely preparation, as well as the awareness of the founder that such a process is not simple at all and brings many challenges and obstacles.

Keywords: family entrepreneurship, transfer of business, succession of family business

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. CILJ I METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>2</b>
<b>3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1. Povijest obiteljskog poduzetništva</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2. Definicije i vrste obiteljskog poduzetništva</b> .....	<b>4</b>
<b>3.3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća</b> .....	<b>7</b>
<b>3.4. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća</b> .....	<b>10</b>
<b>3.5. Model obiteljskog biznisa</b> .....	<b>12</b>
<b>4. PRIJENOS POSLOVANJA</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1. Što je prijenos poslovanja?</b> .....	<b>14</b>
<b>4.2. Izazovi procesa prijenosa poslovanja</b> .....	<b>15</b>
<b>4.3. Faze u procesu prijenosa poslovanja</b> .....	<b>17</b>
<b>5. MODELI IZLASKA IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA</b> .....	<b>21</b>
<b>5.1. Prijenos poslovanja na članove obitelji</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1.1 Raspoloživost obiteljskih talenata</b> .....	<b>25</b>
<b>5.1.2. Faze u procesu nasljeđivanja</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1.3. Alternative u selekciji nasljednika</b> .....	<b>28</b>
<b>5.2. Prodaja poduzeća</b> .....	<b>29</b>
<b>5.3. Likvidacija poduzeća</b> .....	<b>32</b>
<b>6. ANALIZA PRIJENOSA POSLOVANJA NA PRIMJERU IZ PRAKSE</b> .....	<b>35</b>
<b>7. RASPRAVA</b> .....	<b>38</b>
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>40</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>41</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>45</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>46</b>



## 1. UVOD

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja oblik poslovanja u kojemu sudjeluju zaposleni koji su u krvnom srodstvu, rodu, odnosno oni koji su obitelj i imaju značajan vlasnički udio u poduzeću, te posjeduju određenu razinu kontrole nad poduzećem i utječu na donošenje odluka. Takva poduzeća mogu biti od velike važnosti za društveni razvoj i gospodarski rast, a isto tako mogu se susresti sa raznim problemima i poteškoćama od kojih je jedan prijenos poslovanja.

Prijenos ili tranzicija poslovanja u obiteljskim poduzećima predstavlja jedan od glavnih izazova za poduzetnike koji se planiraju umiroviti ili zbog nekog drugog razloga žele izaći iz poslovanja. Prilikom procesa prijenosa poslovanja ili poduzetničkog pothvata na drugu osobu ili poduzeće, vlasnik bi trebao dobro razmisliti i razmotriti koji model je za to najprikladniji. Iako je velika većina poduzeća u Hrvatskoj još u vlasništvu prve generacije, proces tranzicije postaje sve češći. U nekim obiteljskim poduzećima, pa tako i u obiteljskom poduzeću koje je istraženo u empirijskom dijelu poslovanje će preuzeti član obitelji jer posjeduje određene kompetencije - znanje, vještine, obrazovanje potrebno za takvu poziciju. Ono što je posebno važno je da voli obiteljski posao i ima veliku želju nastaviti voditi isti. Postoje i obiteljska poduzeća u kojima to nije slučaj, pa se vlasnik odluči na prodaju poduzeća, što može uključivati prodaju zaposlenicima ili menadžerima koji su zaposleni u poduzeću, a nisu članovi obitelji ili vanjskim menadžerima i drugim poduzećima. U slučaju da se vlasnik želi potpuno povući iz poslovanja, a nema odgovarajućih nasljednika, postoji opcija likvidacije poduzeća ili završetak poslovanja. To znači da se cijelo poduzeće gasi. Naime svi ovi modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata detaljnije će se analizirati i objasniti u nastavku rada.

Rad sadrži pet teorijskih poglavlja u kojima je opisano i objašnjeno što je obiteljsko poduzetništvo, vrste obiteljskog poduzetništva, prijenos poslovanja i njegovi prednosti i nedostaci te modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata što je i glavna tema ovog rada. U empirijskom dijelu rada će se opisati zaključci do kojih se došlo provedbom intervjua s vlasnikom obiteljskog poduzeća koji će pojasniti svoju perspektivu i razmišljanja o prijenosu poslovanja.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Cilj rada je istražiti obiteljsko poduzetništvo i njegov značaj, te načine prijenosa poslovanja u obiteljskom poduzeću. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu, na temelju prikupljenih podataka i informacija iz znanstvenih radova, knjiga, časopisa, analizirat će se izazovi i problemi s kojima se suočavaju vlasnici obiteljskih poduzeća u procesu prijenosa poslovanja. Rad opisuje rješenja i modele koje vlasnici poduzeća mogu primijeniti kako bi na što efikasniji način odgovorili na izazove prijenosa poslovanja. U teorijskom dijelu korištene su metode analize i sinteze. Metoda analize je postupak po kojemu se složeni pojmovi raščlanjuju na jednostavnije pojmove (Zelenika, 2000), dok je metoda sinteze postupak kojim se jednostavniji pojmovi spajaju u složene i još složenije (Zelenika, 2000). U istraživačkom dijelu rada pomoću metode polustrukturiranog intervjua doći će se do zanimljivih informacija i odgovora na izazove s kojima se u procesu tranzicije poslovanja suočavaju vlasnici poduzeća. Osnivač i trenutni vlasnik poduzeća će, kroz razgovor, pojasniti situaciju u svom poduzeću i podijeliti svoja razmišljanja. Prilikom pisanja rada korištene su metoda intervjuiranja i metoda analize slučaja. Metodom intervjuiranja osnivač i vlasnik odgovarat će na pitanja, koja su u Prilogu rada, u kojima će pojasniti o kakvom poduzeću je riječ, dati svoj sud i razmišljanje o prijenosu poslovanja kao jednom od izazova. Polustrukturirani intervjui su vrsta intervjua u kojemu istraživač postavlja unaprijed formulirana, otvorena pitanja i tako ima kontrolu nad samim sadržajem razgovora (Ayres, 2008). Metodom studije slučaja ispitat će se životna situacija poduzetnika na temelju koje će se doći do određenih informacija za potrebe rada. Metoda studije slučaja je kvalitativna metoda prema kojoj se promatra okruženje i pokušava se protumačiti na temelju životnih priča, osobnih iskustava, opažanjima ili intervjuiima (Milas, 2007).

### **3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Svrha ovog poglavlja je detaljnije istražiti tematiku obiteljskog poduzetništva počevši od samog nastanka obiteljskog poduzetništva, definicije, vrsta i prednosti i nedostataka koje posjeduju obiteljska poduzeća. Također, obradit će se životni ciklus obiteljskog poduzeća od same start-up faze, pa sve do razvoja i nestanka ili ponovnog početka poduzeća.

#### **3.1. Povijest obiteljskog poduzetništva**

Nastanak obiteljskog biznisa nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima vrlo bogatu povijest (Kružić, 2004). Pretpostavlja se da su se prva obiteljska poduzeća pojavila i formirala prije 4.000 godina i da su se razvijala u gotovo svim kulturama. Najčešće su se razvijala kod Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana zbog toga što su bili izvrsni zanatlije i jako spretni trgovci (Kružić, 2004).

U srednjem vijeku uz zanatstvo, bankarstvo, umjetničke radionice, pomorstvo, trgovinu i poljoprivredu nastala su mnoga obiteljska poduzeća koja su najčešće vodile bogate plemićke obitelji. U cijelom svijetu za vrijeme industrijske revolucije obiteljska poduzeća su bila dominantni oblik gospodarske aktivnosti. Nastanak druge industrijske revolucije preusmjerio je neka obiteljska poduzeća ka djelatnostima koja se vežu uz kemijsku i električnu industriju, preradu nafte, djelatnosti proizvodnje hrane i sl. Sve do pojave dioničkih društava razvoja tržišta kapitala, obiteljska poduzeća predstavljala su jedini oblik vlasničke organizacije poslovanja (Kružić, 2004).

Kako se položaj obiteljskih poduzeća mijenjao kroz povijest, tako je jačala i njihova uloga, posebno u razvijenim zemljama i zemljama u tranziciji, što je za njihov daljnji razvoj i jačanje makroekonomske stabilnosti bilo od presudnog značaja (Avlijaš, 2008).

Isto tako, kako su se razvijale tehnologija i znanost, obiteljska poduzeća su sve više bila usmjerena na telekomunikaciju i računarstvo, te su se morala što brže prilagoditi izazovima okoline kako bi ostvarila komparativnu prednost bez obzira o kojoj djelatnosti je riječ (Kružić, 2004: 3).

### 3.2. Definicije i vrste obiteljskog poduzetništva

U Hrvatskoj pojam obiteljskog poduzeća nije službeno definiran. No, u kolokvijalnom govoru, obiteljsko poduzeće najčešće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji te zapošljava članove obitelji, isto tako procjenjuje se da je u Hrvatskoj više od 50% radno aktivnog stanovništva zaposleno u obiteljskim poduzećima.<sup>1</sup>

Obiteljsko poduzetništvo obuhvaća tri elementa, a to su (Kružić, 2004: 4):

- Rod, krvno srodstvo, odnosno obitelj - koji proizlaze iz odrednice obitelji
- Vlasništvo dijela kapitala poduzeća,
- Kontrolu, mogućnost utjecaja na donošenje odluka - proizlaze iz odrednice biznisa, odnosno poduzeća kao skupa upravljačkih i vlasničkih prava i obveza.

Navedeno znači da su u poslovanje uključeni članovi obitelji koji su tako rođeni, koji su sa obitelji povezani brakom ili neki rođaci koji nisu tako usko povezani sa obitelji, a mogu utjecati na donošenje odluka u poduzeću i nužno je da takvo poduzeće bude u vlasništvu obitelji.

Postoje razne vrste definicija obiteljskog poduzetništva. Sa stajališta Bublea (2003) obiteljsko poduzeće definirano je kao poduzeće koje je u vlasništvu neke obitelji te u njegovom poslovanju sudjeluje jedan ili više članova obitelji. Isto tako osim temeljnih kriterija, moguće je koristiti i neke dodatne kriterije za preciznije određivanje obiteljskog biznisa, a to su: postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, stupanj utjecanja na donošenje strateških odluka, uključenost više generacija u biznis, sudjelovanje obiteljskih članova u management-u i sl., te se na temelju ovih kriterija može razviti i široka lepeza definicija obiteljskog biznisa.

Pod izvornim oblikom obiteljskog biznisa, Kuvačić (1999) pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno aktivni isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi

---

<sup>1</sup> Izvor: CEPRA (online), raspoloživo na: <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/>, (pristupljeno: 05.09.2023.)

srodnici po muškome ili ženskome redu, što iskazuje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornog obiteljskog biznisa:

- ❖ Poduzeće u koje su uključeni uži članovi obitelji, tj. supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (npr. otac, majka, sinovi i kćerke),
- ❖ Poduzeće u koje su, osim članova uže obitelji, uključeni i članovi šire obitelji, tj. supružnici i jedna ili više užih obitelji njihove djece (npr. otac-djed, svekar, punac, sin, nevjesta, majka-baka, jedno ili više unučadi),
- ❖ Poduzeće u koje su, osim uže ili šire obitelji uključeni i njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (slučaj u kojemu se iz navedenog prvog ili drugog slučaja uključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

Shanker-Carey i Astrachan (1996) također navode kriterije za definiranje obiteljskih poduzeća, uz tri različita pristupa: široka definicija, srednja i uska definicija obiteljskog poduzeća.

*Najšira definicija obiteljskog poduzeća*, prema istim autorima, polazi od toga da obitelj posjeduje određeni stupanj kontrole kod donošenja strateških odluka i da se u konačnici poduzeće zadrži u obitelji. Ovaj pristup podrazumijeva donošenje odluka od strane članova obitelji koji nisu u dnevnom kontaktu sa poslovanjem i to najčešće putem članstva u upravi ili putem značajnog vlasničkog udjela.

*Srednja definicija obiteljskog poduzeća*, kako navode Shanker-Carey i Astrachan (1996), podrazumijeva sve kriterije koji su navedeni u najširoj definiciji obiteljskog poduzeća uz zahtjev da osnivač poduzeća ili njegov nasljednik vodi poduzeće. Za razliku od široke definicije obiteljskog poduzeća, srednja definicija govori o tome da je samo jedan član obitelji uključen u poslovne aktivnosti poduzeća, dok su ostali članovi obitelji i dalje uključeni u proces donošenja odluka.

*Najuža definicija obiteljskog poduzeća* uključuje više generacija obitelji, dnevnu angažiranost u vođenju poslova u poduzeću i više od jednog člana obitelji koji posjeduje značajnu menadžersku odgovornost u obiteljskom poduzeću (Shanker-Carey i Astrachan, 1996).

Podjela obiteljskih poduzeća prema navedenim kriterijima prikazana je na slici 1.

Slika 1. Kriterij za definiranje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Efektivna kontrola strateškog odlučivanja,</li> <li>❖ Namjera za zadržavanjem biznisa u obitelji.</li> </ul> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p style="text-align: center;">Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</p>	<p>Svi kriteriji iz kolone 1. uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem,</li> <li>❖ Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka.</li> </ul> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p style="text-align: center;">Određeni stupanj obiteljske uključenosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Uključenost svih generacija,</li> <li>❖ Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja,</li> <li>❖ Više od jedan član obitelji sa značajnom managerskom odgovornosti.</li> </ul> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p style="text-align: center;">Značajan stupanj obiteljske uključenosti</p>

Izvor: Shanker-Carey, M.-Astrachan, H. J. (1996). *Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy*

Postoje različiti tipovi obiteljskih poduzeća, a osnovna tri tipa prema mišljenju Dyera (1986) su aktivna obiteljska poduzeća, obiteljska poduzeća sa odsutnim vlasnikom i latentna ili pritajena poduzeća. U nastavku su navedene karakteristike svakog od tipova.

1. **Aktivno obiteljsko poduzeće (eng. active family firms)** – karakterizirana su osobnim nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i druge radnike koji nisu članovi obitelji.
2. **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (eng. absentee owner family firms)** – koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode osobe koje nisu članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (eng. latent family firms)** – ona u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik,

uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

Za većinu osnivača možda bi bilo najpoželjnije kada bi se njegovo poduzeće svrstavalo u aktivna obiteljska poduzeća kojima bi upravljali i bili zaposleni članovi obitelji, a uz njih i oni koji nisu nužno članovi obitelji, a dobro se razumiju u posao. No, svako poduzeće je jedinstveno na svoj način i prema tome svako poduzeće je različitog tipa, a kako zapravo samo poduzeće nastaje i koje su njegove faze tijekom vremena slijedi u nastavku rada.

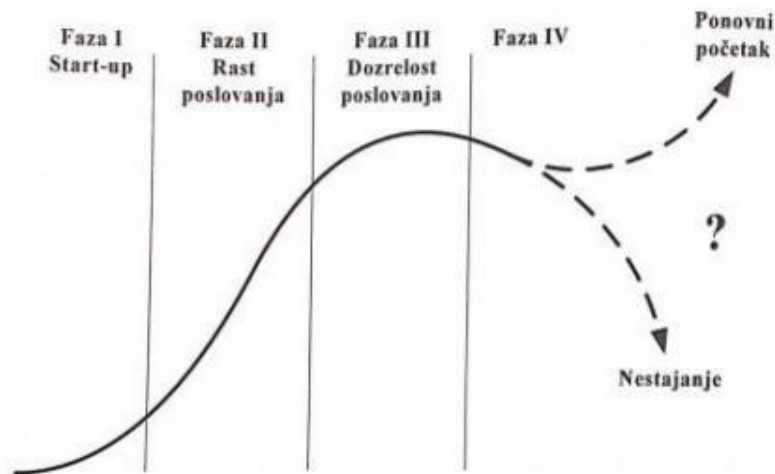
### **3.3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća**

Ključni pokretač svih promjena u obitelji je vrijeme. Kako svaki član obitelji prolazi kroz svoj životni ciklus od rođenja, odrastanja, sazrijevanja, stvaranja nove obitelji, pa sve do smrti, tako i obiteljska poduzeća prolaze kroz svoj životni ciklus (Alpeza, 2013).

Slično svim živim organizmima kao što su ljudi, životinje, biljke, pa čak i planeti koji prolaze kroz svoj životni ciklus od rađanja pa sve do umiranja, i obiteljska poduzeća prolaze kroz svoj životni ciklus. No, za razliku od ljudi kojima je životni ciklus najčešće do 80 godina (naravno u nekim situacijama i duže), obiteljska poduzeća mogu opstati i stotinama, pa čak i tisućama godina.

Istraživanja Ichaka Adizesa (1988) govore o tome kako se poduzeća mijenjaju, razvijaju i prolaze kroz razvojne faze i suočavaju sa raznim preprekama i izazovima. Obiteljska poduzeća moraju proći kroz različite faze od rođenja, rasta, zrelosti pa sve do starosti i smrti poduzeća. Na slici 2 prikazane su faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.

Slika 2- Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Le Van, G. (1999). *The Survival Guide for Business Families*, Routledge

Faze u životnom ciklusu poduzeća kroz koje obiteljsko poduzeće prolazi razvrstavaju se obično u četiri (Le Van, 1999), a prema Blacku i Porteru (2000) u pet faza, ovisno o tome tretira li se početna faza tj. start up faza kao razvojna faza ili kao neophodan administrativni događaj u životu poduzeća. Ako se start-up faza tretira kao neophodna pretpostavka govori se o četiri faze životnog ciklusa poduzeća (start up, rast poslovanja, dozrelost poslovanja, ponovni početak ili nestajanje), koje se nalaze na prethodnoj slici, a bit će detaljnije objašnjene u nastavku.

**Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća (eng. start-up stage)**- ovo je početna faza u životnom ciklusu poduzeća u kojoj samo poduzeće započinje sa poslovanjem. U ovoj fazi poduzeće se „rađa“, a njegov daljnji razvoj ovisi o poslovnoj ideji, raspoloživim resursima, a posebno o kapitalu. Poduzetnička ili start-up faza usmjerena je na aktivnosti koje se odnose na izgradnju poduzeća (proizvodnja proizvoda i pružanje usluga), a karakteriziraju ju visoki financijski rizik, niski stupanj organiziranosti, nedostatak resursa koji su potrebni za postizanje rezultata i slaba konkurentna pozicija. Osim što je u ovoj fazi fokus na izgradnju poduzeća kao i njegov početak može se reći kako su od velikog značaja i aktivnosti koje su usmjerene na to kako preživjeti na tržištu te kako održati stabilnost (Le Van, 1999).

**Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja (eng. stability and growth stage)**- predstavlja drugu fazu u životnom ciklusu poduzeća, fazu u kojoj je poduzeće doživjelo uspjeh. Karakteristike kao što su rast poslovanja i ostvarenje profita omogućuju se porastom preformansi poduzeća.



Također može se reći kako u ovoj fazi prevladava i unutarnja organizacijska stabilnost, te zdrava poslovna i razvojna klima. Faza stabilizacije i rasta zaslužna je za stavljanje financijskih rizika pod kontrolu, ali isto tako i za stvaranje dobrih odnosa sa kupcima, dobavljačima i okruženjem (Le Van, 1999).

**Dozrelost poslovanja (*eng. maturity stage*)**- faza u kojoj poduzeće uvodi pravila, procedure i sustave kontrole u organizaciju. Napredak je u ovoj fazi sve teže postići, a uspjeh koji je ostvaren u fazi stabilizacije i rasta, gubi se i smanjuje. Također ovu fazu karakterizira i smanjenje profitabilnosti, što znači da usluge i proizvodi koje nudi poduzeće nisu više toliko prepoznatljivi, prodaja se smanjuje, a konkurencija raste i jača. Upravljanje poduzećem u fazi dozrijevanja predstavlja jedan od najvažnijih faktora, a signalizira da se vlasnik poduzeća nalazi pred velikim izazovom. Ovdje veliku ulogu imaju i profesionalni menadžeri jer su dovoljno educirani da bi mogli upravljati poteškoćama i problemima u ovoj fazi, te im se prepušta upravljanje poduzeća (Le Van, 1999).

**Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća (*eng. restart or decline*)**-faza u kojoj je moguće preživjeti ili propasti, a to predstavlja jedno od glavnih problema u ovoj fazi. Ova faza sadrži prepreke kao što su slaba konkurentna pozicija poduzeća, uzastopni pad poslovnih preformansi, vrlo slaba mogućnost za postizanje preokreta u poslovanju. Od profesionalnog menadžera traži se da iskoristi svoje vrsne vještine i sposobnosti za kreiranje plana ozdravljenja i pronalazak vizije budućnosti poduzeća, a isto tako vještine koje posjeduje potrebne su i za preuzimanje odgovornosti nad rizicima. Ovisno o odgovoru na pitanje preživjeti ili propasti, vlasnik poduzeća može odlučiti hoće li likvidirati poduzeće ili pomoću novih pothvata popraviti poziciju poduzeća (Le Van, 1999).

Hoće li poduzeće rasti i razvijati se ili propasti, ovisi o osnivaču. Poduzeća se kroz svoj životni vijek susreću sa raznim izazovima i preprekama, a jedna od glavnih bi bila prijenos poslovanja. U slučaju prijenosa poslovanja na djecu, nasljednici bi trebali jako dobro poznavati poduzeće i kako ono posluje da ne bi došlo do nestajanja, odnosno likvidacije poduzeća, što predstavlja jednu od najnepoželjnijih opcija iz njihove perspektive. Ono što u tome procesu može pomoći je pregled nekih prednosti i nedostataka obiteljskih poduzeća kojima se osnivači i nasljednici mogu voditi prilikom samog procesa.

### 3.4. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća

Kao i sve ostalo, tako i obiteljska poduzeća imaju svoje prednosti i nedostatke, a bitno je navesti kako prednosti i nedostaci variraju ovisno o specifičnim okolnostima i dinamici svakog pojedinog poduzeća.

Prednosti obiteljskih poduzeća mogu biti želja za očuvanjem vlasništva, obiteljska povezanost, briga za pojedinca, humanost poslovanja, očuvanje radnog mjesta, naglašavanje kvalitete, čuvanje tradicije, briga za kupca te spremnost obitelji da se odrekne osobnog dohotka u korist razvoja tvrtke (Miočić, 2019). Članovi obitelji u svoje poduzeće ulažu više truda nego drugi zaposlenici, pa se tako prednost obiteljskih poduzeća odnosi na veću posvećenost poslu i obitelji. Također, u obiteljskim poduzećima odluke se donose brže i brže se prilagođavaju tržišnim uvjetima. Buble (2003) kao prednosti obiteljskog poduzeća navodi: obiteljsku povezanost i želju da se sačuva ono što je stečeno, spremnost obitelji na odricanje, brigu za pojedince kojom se čuva humanost radnog mjesta, usmjerenost na dugi rok jer se u obitelji ostaje dugo ako ne i trajno, očuvanje tradicije vođenja brige o pruženim vrijednostima kupca kroz naglašavanje kvalitete.

Ono što se i ne spominje toliko često, a može predstavljati jednu od prednosti je upravo motiviranost članova i nečlanova obitelji. Naime, motivirati ih se može na način koji bi rezultiralo tome postignu određeni cilj, uz to mogu i educirati djecu kako bi u budućnosti i oni doprinosili poduzeću.

Dollinger (1995) navodi četiri vrste resursa koje predstavljaju prednosti obiteljskih poduzeća:

**1. Financijski resursi** - da bi poduzeće omogućilo rast, obitelji moraju ujediniti svoje snage i financijske resurse. Također moguće je da članovi obitelji odreknu dividendi i pristanu na nižu stopu povrata od tržišnih.

**2. Ljudski potencijali** - u ovoj kategoriji moguće je povećati efikasnost u poslovanju, na način da kompleksni odnosi članova obitelji i međusobno povjerenje potpomognu zajedničkim zadacima i vizijom.

**3. Organizacijski resursi** - obiteljska poduzeća uz podršku obiteljskog i ekonomskog sustava pokušavaju unaprijediti i kontrolirati organizaciju poslovanja, ponašanje članova obitelji, te na taj način kultura obitelji može postati kultura organizacije. Članovi obitelji koji

su usmjereni na uspjeh fokusiraju se za vođenje brige o novcu, dok u upravljanje poduzeća prenose kvalitete i integriraju ih u kulturu poduzeća. Oni koji nisu članovi obitelji, a zaposleni su u poduzeću, moraju se prilagoditi takvoj kulturi.

**4. Resursi uvažnosti i dobrog glasa** - svaki član obitelji je ponosan kada je riječ o obiteljima koje su vrlo uspješne u poslovanju. Ako je poduzeće na dobrom glasu, kupcima se ulijeva visoka razina povjerenja da kupuju i koriste njihove proizvode i usluge (Dollinger, 1995).

Svi ovi resursi mogu biti od velikog značaja prilikom pokretanja poslovnog pothvata, ali i prilikom održavanja poslovanja. Primjerice, kako bi se poslovni pothvat pokrenuo i rastao, potrebni su financijski resursi, a isto tako mora postojati međusobno poštovanje i povjerenje među zaposlenima kako bi zajedničkim snagama ostvarili ciljeve i učinili poduzeće što uspješnije. Prema tome, ako poduzeće dobro djeluje i posluje, može se naći na dobrom glasu kupaca, poslovnih partnera i ostalih, a uz to osnivač i zaposlenici mogu biti ponosni na ono što su stvorili i izgradili.

Kada je riječ o ograničenjima u obiteljskom biznisu Kružić (2004) navodi da ona najčešće proizlaze iz: neprofesionalnosti i improvizacija, nedostatka stručnih znanja budući da su članovi obitelji povezani krvnim srodstvom, a ne stručnim osobinama, miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa što može dovesti do poteškoća u upravljanju, postojanje nesuglasica među članovima obitelji može gušiti pojedine talente u poduzeću, visokih rizika za obitelj u slučaju bankrota.

Neki nedostaci koji su među čestim slučajevima u obiteljskim poduzećima su izbjegavanje promjena, što može biti slučaj u poduzećima koja su navikla na određeni način rada i isto tako ih je teško modernizirati. Uz to pitanje nasljedstva može praviti ozbiljan problem među članovima obitelji, te uzrok konflikata. Pitanje nasljedstva može biti povezano sa samom ulogom pojedinca u poduzeću, a koju je moguće sagledati kroz statički model obiteljskog biznisa. Kod osoba koje se nalaze u užem krugu postoji veća mogućnost da će postati nasljednici, što je detaljnije opisano u nastavku rada.

### 3.5. Model obiteljskog biznisa

Obiteljsko poduzeće sastoji se od dva podsustava - podsustava obitelji i podsustava poslovanja, koji se međusobno djelomično poklapaju i imaju svoja pravila ponašanja, norme, organizacijsku vrijednosnu strukturu (Kružić, 2016). Na temelju karakteristika tih podsustava razvija se statički model obiteljskog poduzeća, a prema Gersicku i dr. (1997) on se sastoji od tri dimenzije: dimenzije obitelji, dimenzije vlasništva i dimenzije poslovanja.

*Slika 3- Statički model obiteljskog poduzeća*



*Izvor: Gersick, E. K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation- Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 6.*

Model prikazuje tri dimenzije (obitelj, vlasništvo i poslovanje) i sedam različitih pozicija u kojima se može naći bilo koja osoba koja je povezana s obiteljskim poduzećem, bilo kroz sudjelovanje u vlasništvu, poslovanju ili obitelji. Postoje tri pozicije (vanjski sektori) u kojima se nalaze osobe koje imaju samo jednu vezu sa obiteljskim poduzećem i četiri pozicije (unutarnji sektori) u koje je moguće pozicionirati osobe koje imaju više od jedne veze sa obiteljskim poduzećem . One osobe koje imaju samo jednu vezu sa poduzećem nalaze se u vanjskim sektorima I, II i III i odvojeni su od ostalih sektora. Zatim one osobe koje imaju više od jedne veze sa poduzećem, svrstane su u unutarnje sektore IV, V, VI i VII.

Uloge koje imaju osobe u ovom modelu mogu se prikazati i na skraćeni način (Kružić, 2016):

- I. Član obitelji / bez vlasničkih udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- II. Ne-član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- III. Ne-član obitelji / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća,
- IV. Član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća,
- V. Ne-član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća,
- VI. Član obitelji / bez vlasničkih udjela / zaposlenik poduzeća,
- VII. Član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća.

Svaka osoba unutar statičkog modela ima različite ciljeve, a oni se razlikuju upravo prema poziciji u kojoj se ta osoba nalazi. Npr. ako se osoba nalazi u dimenziji obitelji, poduzeće će smatrati kao obiteljsku baštinu ili izvor kojim se financira da bi zadovoljio svoje životne potrebe. Vlasnik je najviše usmjeren na stopu povrata, dok osoba koja se nalazi u poslovnoj dimenziji može biti fokusirana na svoju poslovnu karijeru i uspjeh. Sama pozicija u ovom modelu mogla bi i odlučivati o prijenosu poslovanja na drugu osobu.

## 4. PRIJENOS POSLOVANJA

Prijenos poslovanja i upravljanja obiteljskim poduzećem jedna je od najizazovnijih faza u razvoju poduzeća. Kada je riječ o procesu prijenosa poslovanja i upravljanju obiteljskim poduzećem, može se reći kako je to tema o kojoj se vrlo malo diskutira. Prijenos poslovanja je složen proces, a većina vlasnika nema iskustva koje su mogli steći od prethodne generacije. Stoga će se u ovom poglavlju govoriti o problemima i fazama u procesu prijenosa poslovanja, te modelima koje poduzetnici mogu primijeniti kod donošenja odluke o izlasku iz poslovanja.

### 4.1. Što je prijenos poslovanja?

*Business* transfer ili prijenos poslovanja još jedna ključna faza u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata, nakon osnivanja i samog rasta poduzeća. „Prema definiciji Europske unije, prijenos poslovanja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća“ (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). U većini slučajeva ova faza započinje kada vlasnik poduzeća odluči prestati raditi, što se obično odnosi na umirovljenje. Kada je riječ o umirovljenju Bruc i Picard (2005) objasnili su da se može dogoditi da se osnivač službeno povuče iz poslovanja, ali da opet donosi neke ključne odluke koje se odnose na poslovanje i to se naziva problemom djelomičnog umirovljenja. Međutim, umirovljenje je samo jedan od razloga zbog kojeg vlasnici prenose poslovanje. U razvijenijim zemljama sve se više vlasnika rano povlači iz poslovanja zbog različitih razloga kao što su promjena interesa ili profesije vlasnika, prilika za prodaju poduzeća ili želja za započinjanjem novog poduzetničkog pothvata (Alpeza, 2015). Osim toga još neki od razloga prijenosa poslovanja mogu biti iznenadne situacije poput smrtnih slučajeva, razvoda ili bolesti u obitelji.

Mala i mikro poduzeća predstavljaju poduzeća koja su najviše izložena riziku kada je u pitanju uspješan prijenos poslovanja, budući da uspješnost poslovanja nerijetko ovisi o osobnosti, umreženosti i stručnosti vlasnika, što čini njihov prijenos na drugu osobu izazovnijim. Takvi prijenosi zahtijevaju dulju pripremu i provedbu.

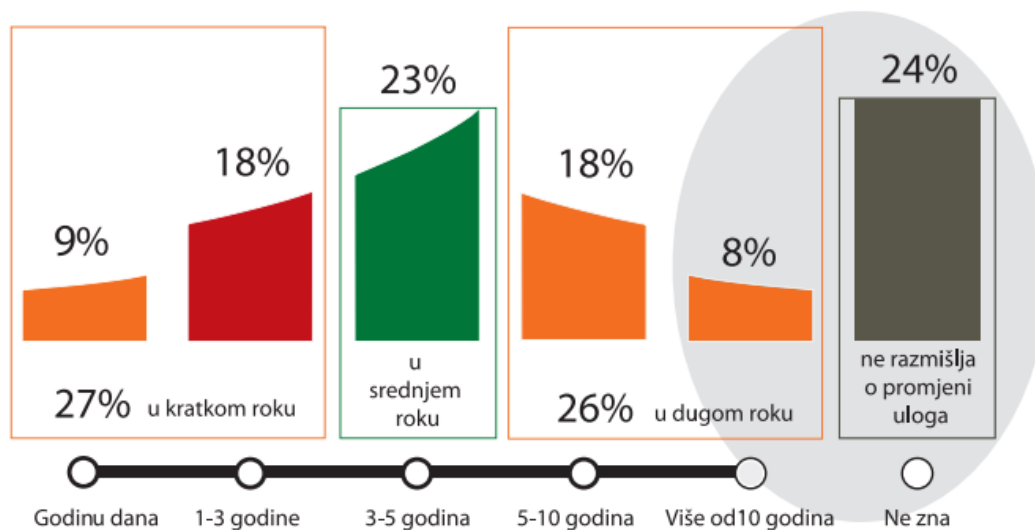
Prijenos poslovanja je složen proces koji zahtijeva pažljivo planiranje i izvršenje kako bi se osigurala uspješna tranzicija vlasništva i upravljanja. Proces je najviše izazovan za same osnivače jer moraju pronaći odgovarajućeg preuzimatelja poduzeća. Ukoliko se radi o članu obitelji, potrebno ga dobro pripremiti za taj proces kako bi u budućnosti uspješno vodio/la poslovanje, što za neke osnivače može biti izrazito teško.

## 4.2. Izazovi procesa prijenosa poslovanja

Obiteljska poduzeća važan su segment svake ekonomije, a prema istraživanjima Family Firm Institute, samo 30% obiteljskih poduzeća uspijeva prenijeti poslovanje na drugu generaciju, dok samo 13% uspijeva prenijeti na treću generaciju. Svega 3% obiteljskih poduzeća ima dugoročnu održivost (Senegović i dr., 2015). Prema tom istraživanju može se vidjeti kako mali broj poduzetnika na vrijeme planira i provodi proces tranzicije dok ga većina zanemaruje. Istraživanja Europske unije također ukazuju na visok rizik prijenosa poslovanja. Svake godine, oko 150.000 malih i srednjih poduzeća susreće se sa poteškoćama u procesu *business* transfera, dok se procjenjuje da oko 600.000 poduzeća godišnje prolazi kroz taj proces (Singer, i dr. 2015). Zbog neriješenog pitanja prijenosa poslovanja, Europska unija je predviđala da je u deset godina više od 1,5 milijuna poduzeća doživjelo likvidaciju i to sa gubitkom više od 6 milijuna radnih mjesta (Kružić i Bulog, 2012). S takvim problemima najčešće se susreće 55+ generacija, što je naziv za poduzetnike osnivače s 55 ili više godina starosti. Kada je riječ u *business transferu* većina osnivača nemaju dovoljno iskustva jer nisu sudjelovali u takvom procesu. Ono čega osnivači nisu toliko svjesni je da bi bilo dobro da se u takvim godinama polako pripremaju za prijenos poslovanja na drugu osobu (Alpeza i Peura, 2012).

Prema istraživanju *Business Transfer Barometra Hrvatska* (Alpeza i dr., 2015) četvrtina poduzetnika koji imaju 55+ godina uopće ne razmišlja o prijenosu poslovanja, pa čak ni u idućih deset godina. Prema istom istraživanju, postotak vlasnika koji promjenu predviđaju u kratkom roku do tri godine je 27%, dok 23% vlasnika promjenu predviđa u srednjem roku od 3-5 godina, postotak vlasnika koji smatraju da će se promjena dogoditi u narednih 5 godina ili u dugom roku je 26%. Također postoje i oni koji o promjeni uopće ne razmišljaju, a takvih je oko 24% o čemu govori i slika 4.

Slika 4- Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, prema dobnim skupinama - VAŠA ULOGA U PODUZEĆU PROMIJENIT ĆE SE SLJEDEĆIH...?

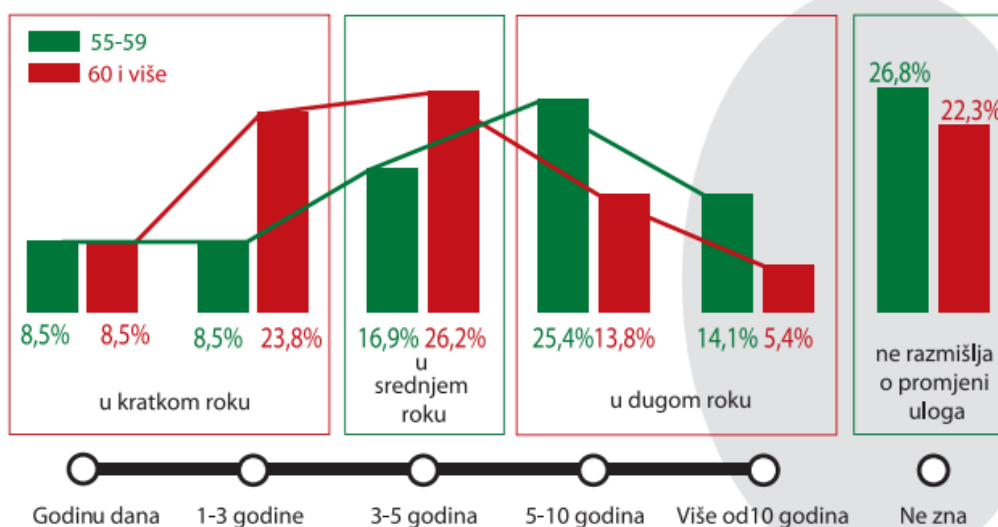


Izvor: Alpeza M., Grubišić N., Mikrut M.(2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR

Također, istraživanje *Business Barometar Hrvatska* kazuju na to da generacija s 55-59 godina starosti planira prijenos poslovanja u duljem roku, odnosno smatra da će se prijenos dogoditi kada navršše 65 ili 69 godina, dok generacija 60+ godina planira prijenos poslovanja u narednih 5-10 godina. Čak 26,8% vlasnika od 55-59 godina starosti uopće ne razmišlja o prijenosu poslovanja, dok o tome također ne razmišlja 22,3% vlasnika u 60-im godinama (Slika 5).



Slika 5- Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, VAŠA ULOGA U PODUZEĆU PROMIJENIT ĆE SE SLJEDEĆIH...?



Izvor: Alpeza M., Grubišić N., Mikrut M.(2015).Business Transfer Barometar Hrvatska. Zagreb: CEPOR

Nakon prikazanih rezultata može se zaključiti kako zapravo veliki broj osnivača uopće ne razmišlja o prijenosu poslovanja što bi trebali. Uvijek može doći do nekakve iznenadne situacije, poput iznenadne smrti vlasnika, u kojoj nasljednici neće biti pripremljeni, što se može odraziti na samo poduzeće, pa čak do te mjere da se poduzeće zatvori. Zbog toga svako poduzeće mora proći određene faze u prijenosu poslovanja, da bi se pravovremeno pripremilo na tranziciju.

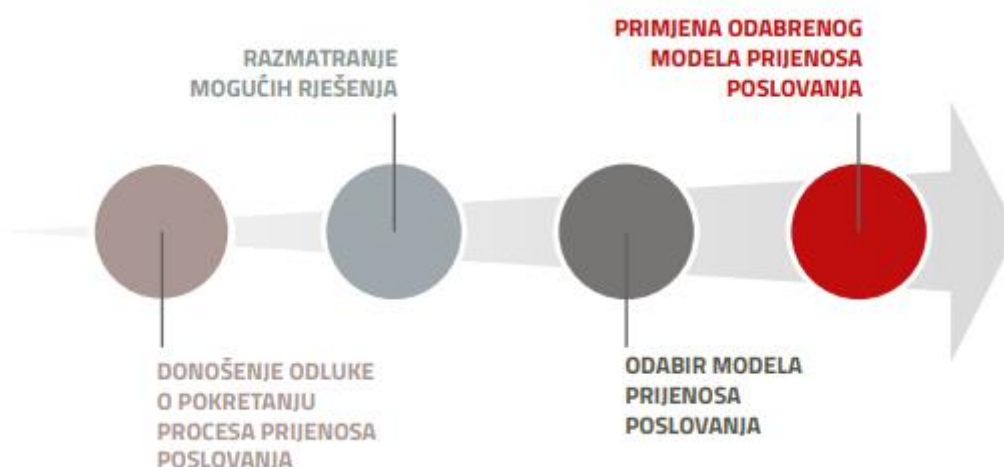
### 4.3. Faze u procesu prijenosa poslovanja

Kada se osnivač odluči za napuštanje poduzetničkog pothvata, trebao bi znati kako je ključan čimbenik za ovaj proces vrijeme. Naime, bilo bi dobro kada bi osnivač na vrijeme počeo o tome razmišljati i prikupljati informacije.

Kao što je to prikazano na slici 6, proces prijenosa poslovanja može se podijeliti u nekoliko faza (Minivodič za poduzetnike, 2022):

1. Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja
2. Prikupljanje informacija i razmatranje mogućih rješenja
3. Odabir modela prijenosa poslovanja
4. Primjena odabranog rješenja prijenosa poslovanja

Slika 6- Faze u procesu prijenosa poslovanja



Izvor: Minivodič za poduzetnike 2022, CEPOR

Odlukom o pokretanju prijenosa poslovanja započinje i sam proces transfera poslovanja. Proces se može smatrati obvezom, dok se s druge strane može tumačiti i kao privilegija za vlasnika tvrtke zbog toga što omogućava zadržavanje kontrole i utjecaja na budućnost tvrtke kao i na stečeni kapital. Donošenje ovakve odluke uključuje prisutnost vlasnika poduzeća i članova obitelji, na način u kojemu i oni svojim razmišljanjima sudjeluju u donošenju odluke. Postoji mogućnost u kojoj i djeca kao članovi obitelji mogu sudjelovati u takvom procesu, pa mogu odlučiti zanima li ih obiteljski posao i žele li se time baviti u budućnosti. Zbog svakodnevnih poslovnih aktivnosti kojima je vlasnik poduzeća okupiran, odluka o pokretanju prijenosa poslovanja može se odgađati. Kako se to ne bi dogodilo potrebno je napraviti plan aktivnosti, a sva razmišljanja i odluke evidentirati (Minivodič za poduzetnike, 2022).

Važno je napomenuti i da kod izlaska iz poduzetničkog pothvata postoje i značajne pravne, ekonomske, društvene i emocionalne posljedice za samog vlasnika poduzeća. Emocije zahtijevaju puno više pozornosti i vremena od ostalih aspekata, pa je važno da poduzetnik ima podršku obitelji, prijatelja ili nekog trećeg (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

Kod razmatranja mogućih rješenja o prijenosu poslovanja postoji nekoliko ključnih pitanja (Minivodič za poduzetnike, 2022):

- Na koga prenijeti poslovanje?
- Koliki se udio u vlasništvu prenosi?
- Što nakon prijenosa poslovanja?

Kada se vlasnik poduzeća postavlja pitanje na koga prenijeti poslovanje trebao bi razmotriti nekoliko mogućnosti: poslovanje može prenijeti na članove obitelji, ali postoji i opcija prodaje poduzeća u kojoj vlasnik može prodati poduzeće potencijalnim investitorima, drugim osobama ili tvrtkama. Zadnja, ali ne tako manje važna opcija je angažiranje profesionalnog menadžera (Cikač, 2012). Potrebno je uzeti u obzir da ono što će vlasnik odabrati ovisi o nekoliko faktora, a to može biti sam cilj vlasnika, također može uključivati i interese članova obitelji pa i financijske aspekte. Kada je riječ o zadržavanju većinskog i manjinskog udjela u poduzeću, zadržavanje većinskog udjela podrazumijeva to da vlasnik zadržava većinski udio prilikom procesa prijenosa poslovanja te da zadržava kontrolu i donošenje ključnih odluka unutar poduzeća. Zadržavanje manjinskog udjela znači da zadržava manji udio prilikom samog prijenosa što omogućuje da ostane povezan sa poduzećem, ali ne sudjeluje u donošenju strateških odluka. Postoji i opcija u kojoj vlasnik može prenijeti svoj cjelokupni udio vlasništva i upravljanja na druge, a primjenjiva je u slučaju da se vlasnik u potpunosti želi povući iz poslovanja ili nema nasljednike koji zadovoljavaju kriterije (Cikač, 2012). Sama odluka o zadržavanju udjela ovisi o ciljevima vlasnika, povjerenju u nove ljude pa i o stupnju kontrole koju vlasnik želi zadržati nad poduzećem.

Nakon prijenosa poslovanja vlasnik odlučuje što će i raditi i čime će se baviti u budućnosti. Ovisno o tome može se povući iz svakodnevnih aktivnosti i fokusirati se na upravljanje poduzećem putem vlasničkog udjela u poduzeću. Također, moguće je angažirati i profesionalni menadžment.

Prilikom odabira modela prijenosa poslovanja od velike je važnosti razumjeti primarne razloge zbog kojih je poduzeće osnovano: „Predstavlja li poduzeće poduzetnički pothvat čiji je cilj osiguravanje bolje egzistencije vlasnika poduzeća i njegove obitelji, financijsku investiciju čiji je cilj ostvarivanje zarade, dio osobnosti i životnog stila vlasnika, dio obiteljske povijesti koja se prenosi iz generacije u generaciju ili nešto drugo?“ (Minivodič za poduzetnike, 2022). Upravo kod odgovora na ovo pitanje može se doći do odluke koji model prijenosa poslovanja je odgovarajući. Za vlasnika poduzeća to može izazvati promjene emotivne prirode, pa je u tom slučaju od velike koristi da vlasnik poduzeća uz sebe ima osobu od povjerenja. To mogu biti razni savjetnici za različita područja prijenosa poslovanja kao što su odvjetnici, porezni savjetnici, izmiritelji i dr. (Minivodič za poslovnu zajednicu, 2015). Takvi savjetnici, osim što su osobe od povjerenja, moraju imati i iskustva u području prijenosa poslovanja, kao što moraju znati dobro slušati vlasnika kako bi ga što bolje savjetovali.

Kada je riječ o primjeni odabranog rješenja može se reći kako je to ujedno i posljednji korak u procesu prijenosa poslovanja. Prijenosom poslovanja definira se vlasnička politika kojom se oblikuje buduće upravljanje poduzećem.

Osnovni elementi na kojima je utemeljena konkurentna prednost poduzeća su znanje, mreža kontakata i organizacijska kultura (Minivodič za poduzetnike, 2022). Vremenski period koji je potreban za prijenos poslovanja, mreže kontakata i organizacijske kulture može ovisiti o raznim aspektima, uključujući odabrani model prijenosa poslovanja i sposobnost uključenih strana. Naime, u obiteljskim poduzećima, članovi obitelji odnosno nasljednici često su više upućeni i imaju više razumijevanja za organizacijsku kulturu i same vrijednosti poduzeća. Profesionalni menadžeri mogu imati potrebu za prenošenjem znanja i upoznavanjem s organizacijskom kulturom što uključuje neprekidnu komunikaciju, mentorstvo, obučavanje novih vlasnika, pružanje prilika za stjecanje iskustva od iskusnih članova tima. Kako bi se postigli uspješni i zadovoljavajući rezultati kada je u pitanju prijenos poslovanja potrebno je prije samog prijenosa sve unaprijed isplanirati.

## 5. MODELI IZLASKA IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA

Modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata ili prijenosa poslovanja mogu ovisiti o tržišnoj poziciji poduzeća, obiteljskoj situaciji i osobnim preferencijama, a poduzetnici najčešće imaju mogućnost birati ih sukladno poziciji u kojoj se njihovo poduzeće nalazi (Alpeza i dr., 2015). Razni su razlozi zbog kojih se prekidaju poduzetničke aktivnosti, uključujući neke poslovne i privatne razloge, što utječe na sami odabir odgovarajućeg modela prijenosa poslovanja.

Mezulić Juric i Alpeza (2017) kao glavne modele izlaska iz poduzetničkog pothvata navode:

- Prijenos poslovanja na članove obitelji ili nasljeđivanje poslovnog pothvata (*family succession*)
- Prodaja zaposleniku ili menadžeru koji je zaposlen u poduzeću (*employee buyout EBO ili management buyout-MBO*)
- Prodaja poduzeća vanjskim osobama odnosno menadžeru (*management buy-in MBI*)
- Inicijalna javna ponuda ili privatna prodaja dionica na burzi (*IPO*)
- Franšiziranje poslovanja
- Prodaja „trećim osobama“ odnosno prodaja poduzeća drugom poduzeću (*trade sale*)
- Spajanje samostalnih poduzeća u istoj industriji (*merger of sole traders*)
- Zatvaranje poduzeća ili likvidacija poduzeća.

Važno je razumjeti razliku između prijenosa vlasništva i prijenosa upravljanja prilikom razmatranja prijenosa poslovanja ili izlaska iz poduzetničkog pothvata.

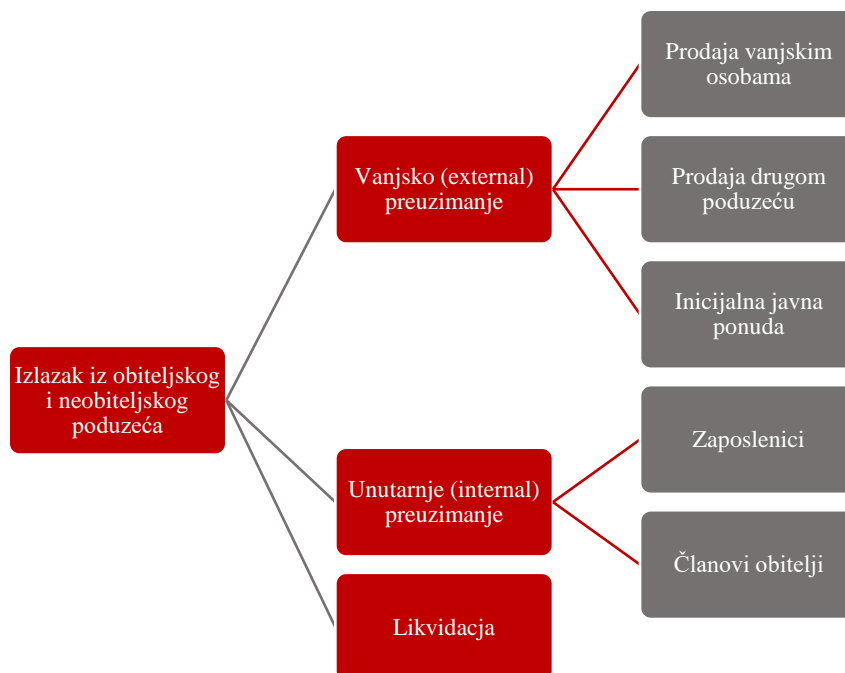
Prijenos vlasništva znači da se i upravljačke funkcije prenose na drugu osobu što uključuje nasljeđivanje poduzeća unutar obitelji ili vanjske članove ako je riječ o prodaji poduzeća. S druge strane, prijenos upravljanja poduzećem znači da se upravljačke funkcije ili menadžerske odgovornosti prenose na drugu osobu ili tim, dok vlasništvo nad poduzećem ostaje u rukama postojećeg vlasnika. To uključuje prepuštanje upravljanja članovima obitelji, ključnim zaposlenicima ili profesionalnom menadžeru. U ovom scenariju, vlasnik poduzeća zadržava vlasnička prava, ali prenosi odgovornost za svakodnevno vođenje poslovanja na drugu osobu. Važno je za napomenuti da se u rijetkim slučajevima proces

prijenosa vlasništva i upravljanja događaju u isto vrijeme. Baš zbog toga što se vlasnik može do smrti zadržati na svojoj poziciji, a da bi došlo do istovremenog prijenosa i vlasničke i upravljačke funkcije vlasnik mora prodati ili likvidirati poduzeće (Senegović i dr, 2015).

Postoje tri glavne opcije za vlasnike poduzeća prilikom izlaska iz poslovanja koje su prikazane na slici 7 (Deschamps, 2012):

1. Vanjsko (external) preuzimanje- preuzimanje poduzeća od strane vanjskih zaposlenika ili menadžmenta
2. Unutarnje (internal) preuzimanje- prijenos poslovanja na članove obitelji
3. Zatvaranje poduzeća odnosno likvidacija- zatvaranje poduzeća i prestanak poslovnih aktivnosti

Slika 7- Prikaz različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata



Izvor: : Deschamps, B. (2012) External takeover of small - and medium-sized enterprises: What do we know? Transeo Academic Awards 2012.

Model koji se nalazi na slici 7 vizualno prikazuje na koje se načine može izaći iz poslovanja, radilo se o obiteljskom ili neobiteljskom poduzeću. Što se tiče vanjskog preuzimanja, osnivač u ovom slučaju prodaje poduzeće drugom poduzeću ili vanjskim osobama kao što su menadžeri, dok kod unutarnjeg preuzimanja osnivač poslovanje prenosi isključivo na članove obitelji ili zaposlenike koji su zaposleni u poduzeću. Ukoliko osnivač ne pronade rješenje u vanjskom ili unutarnjem preuzimanju, slijedi zadnja opcija, a to je likvidacija poduzeća kojom poduzetnik završava svoje poslovne aktivnosti i zatvara poduzeće.

Prijenos poslovanja zaista može biti kompleksan proces koji nosi sa sobom mnogo izazova i emocionalnih opterećenja za vlasnika poduzeća. Razumijevanje različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata i prijenosa poslovanja može pomoći vlasniku da donese dobre odluke o svojoj budućnosti i budućnosti poduzeća. Glavni modeli prijenosa poslovanja su:

1. Nasljeđivanje ili prijenos poslovanja na članove obitelji
2. Prodaja poduzeća
3. Likvidacija

U nastavku rada bit će detaljnije prikazani svaki od navedenih modela.

### **5.1. Prijenos poslovanja na članove obitelji**

Prijenos poslovanja ima poseban značaj u obiteljskim poduzećima. "Nasljeđivanje je proces u kojem su tangirani svi članovi obitelji, kako s aspekta svog mogućeg izbora u buduću upravljačku (i vlasničku) strukturu tako i aspekta implikacija procesa nasljeđivanja na funkcioniranje obitelji u budućnosti." (Kružić, 2004: 123-124). U takvim situacijama, vlasnici poduzeća suočavaju se s raznim preprekama koje su povezane sa trenutnim ili budućim uključivanjem većeg broja članova obitelji u vlasništvo i upravljanje samim poduzećem.

Glavni razlozi transfera na članove obitelji prema istraživanjima Warda (1988) su:

- Moguće prenošenje povoljnih prilika na djecu (34%)
- Osiguranje kontinuiteta nasljedstva (21%)
- Održavanje obiteljskog zajedništva (15%)

- Generiranje financijskih prednosti i blagostanja (10%)
- Osiguranje osobnih interesa u starosti (8%)
- Zaštita pouzdanih i vjernih zaposlenika (6%)
- Omogućavanje obiteljske financijske sigurnosti (5%)
- Postizanje društvenih probitaka (1%)

U obiteljskim poduzećima, prijenos poslovanja može se odvijati na dva različita načina: prenošenje upravljanja poduzećem i prenošenje vlasničkih udjela u poduzeću (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Prenos upravljanja poduzećem podrazumijeva prijenos poslovanja na način da se članovi obitelji, vremenom polako uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća tijekom života vlasnika. A to uključuje mentorstvo, obuku, prenošenje vještina i znanja da bi se mogle lakše preuzeti upravljačke funkcije. Tako vlasnik poduzeća pokušava osigurati kontinuitet poslovanja i omogućiti članovima obitelji da sudjeluju u vođenju poduzeća. Drugi način, prenošenje vlasničkih udjela odnosi se na to tko će postati vlasnik poduzeća nakon smrti vlasnika. Proces nasljeđivanja uređen je Obiteljskim zakonom, a može se urediti i putem oporuke, prema kojoj se može točno odrediti na koji će se način podijeliti poslovni udjeli (i druga imovina) među članovima obitelji.<sup>2</sup> Svaki vlasnik može imati određene uvjete ili kriterije koje članovi obitelji moraju zadovoljavati kako bi naslijedili poduzeće. Zbog toga vlasnik bi za života trebao obučavati budućeg nasljednika i na kraju ga imenovati, no postoje situacije u kojima to nije slučaj, pa iznenadnom smrti vlasnika nasljednik preuzme poslovanje za koje nije spreman, pripremljen i pravovremeno obučan (Senegović i dr., 2015). Na taj način vlasnik osigurava da samo odabrani članovi odnosno oni koji zadovoljavaju kriterije, postanu vlasnici poduzeća. Isto tako, postoje razna zakonska ograničenja i propisi koji mogu regulirati nasljeđivanje i prijenos vlasničkih udjela. Međutim, ako vlasnik unaprijed definira svoje želje i ciljeve, može osigurati željenu strukturu vlasništva i samu kontrolu nad cijelim procesom.<sup>3</sup> Ono što je važno je da vlasnik poduzeća dobro promotri žele li članovi obitelji naslijediti poslovanje i hoće li to biti dobro rješenje za sve. Zbog toga je uz mirne i otvorene razgovore potrebno razmotriti želje, stavove i potrebe suvlasnika i članova obitelji. Sama komunikacija zahtijeva određeno vremensko razdoblje, te bi se trebala odvijati bez ikakvih pritisaka (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

---

<sup>2</sup> Zakon o nasljeđivanju: <https://www.zakon.hr/z/87/Zakon-o-naslje%C4%91ivanju>, (pristupljeno: 05.09.2023.)

<sup>3</sup> Zakon o nasljeđivanju: <https://www.zakon.hr/z/87/Zakon-o-naslje%C4%91ivanju>, (pristupljeno: 05.09.2023.)



Bitno je da iduća generacija dobrovoljno preuzme poslovanje jer se na taj način povećava šansa za uspješan nastavak poslovanja obiteljskog poduzeća. Također, česti su slučajevi u kojima sama želja za preuzimanjem obiteljskog poduzeća može predstavljati snažan motiv za uspjeh, ali sama po sebi ne može biti dovoljna (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Vrlo je bitno da nasljednik poduzeća ima odgovarajuće iskustvo i obrazovanje koje može steći radom unutar poduzeća ili iskustvom stečenim izvan poduzeća (Vukić, 2019). Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća ima veće šanse za uspjeh ako je nasljednik izloženiji tržišnim pritiscima i izazovima u svakodnevnom poslovanju. Sve to podrazumijeva rad u nekim drugim poduzećima da bi se steklo šire radno iskustvo. U samom procesu prijenosa poslovanja, korisno je da nasljednik ima stručnog mentora izvan obitelji ili podršku privremenog profesionalnog menadžera dok stječe znanje i iskustvo koje mu je potrebno za samostalno vođenje poslovanja (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Iskustvo i znanje nove generacije, utemeljeni na njihovoj vlastitoj osobnosti i stručnosti, ključni su da bi se izgradio dobar ugled nove generacije u obiteljskom poduzeću, pa i među zaposlenicima, kupcima i dobavljačima (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Da bi bili spremni preuzeti odgovornosti upravljanja obiteljskim poduzećem, nasljednicima se treba pružiti podrška kod izgradnje vlastitog autoriteta i povjerenja koje se temelji na njihovim sposobnostima i rezultatima.

### **5.1.1 Raspoloživost obiteljskih talenata**

U obiteljskim poduzećima postoje razni ograničavajući resursi kao što su financijski, tehnološki, organizacijski, čiji se nedostatak može riješiti, dok problem manjka raspoloživih talenata nije jednostavno rješavati eksterno, naročito u mikro i malim poduzećima (Kružić, 2004). To znači da posao može naslijediti član obitelji koji je za to kompetentan, odnosno onaj za kojeg obitelj smatra da će dobro voditi posao, biti dobar vođa ili će se u slučaju kada ni jedan član obitelji nije kompetentan i/ili motiviran preuzeti poslovanje, odlučiti za profesionalnog menadžera koji nije član obitelji.

Prilikom razmatranja problematike nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima, jedan od ključnih faktora u oblikovanju vlasničke strukture i načina prijenosa menadžmenta u obiteljskom poduzeću jest raspoloživost obiteljskih talenata (Kružić i Bulog, 2012: 198).

Iako kod obitelji s više članova postoji veća mogućnost za pojavom talentiranih članova, nego kod one obitelji koja broji manje članova, problem izostanka motiviranog i

kompetentnog člana obitelji za preuzimanje obiteljskog poduzeća može se pojaviti u bilo kojoj obitelji. Kod odabira nasljednika moguća je situacija u kojoj su neki članovi obitelji nezainteresirani za obiteljski posao i samim time vlasniku olakšavaju pri donošenju odluke na koga prenijeti poslovanje (Kružić, 2004). Ipak, dok se neki članovi ne žele priključiti obiteljskom biznisu, neki za to nisu ni sposobni, a neki su pak sposobni za rad u obiteljskom poduzeću, ali ne i na menadžerskim pozicijama ili postoje i oni koji ne žele uložiti u edukaciju (Kružić i Bulog, 2012).

Najpoželjnija opcija među većinom osnivača je prenijeti poslovanje jednog dana na člana obitelji, a imati na raspolaganju talentirane, obrazovane i zainteresirane članove obitelji za preuzimanje poslovanja iz perspektive osnivača olakšava donijeti tu odluku. Ono što je ključno kod odabira nasljednika je da on prvenstveno mora biti zainteresiran za preuzimanje poduzeća, pa tek onda kreće obuka i sve ostalo. Ukoliko nitko od potencijalnih nasljednika nije zainteresiran za vođenje poduzeća, vlasnik neće imati priliku prenijeti poslovanje na člana obitelji, te tada počinje razmatrati ostale opcije za prijenos poslovanja. Isto tako postoji mogućnost da u obiteljskim poduzećima koja broje više zaposlenih bude i veća šansa za pronalazak kompetentnih nasljednika, no to i ne mora biti slučaj. Svi potencijalni nasljednici trebaju proći određene faze tijekom procesa nasljeđivanja kroz koje će poboljšavati svoje vještine i znanja.

### **5.1.2. Faze u procesu nasljeđivanja**

Kada vlasnik odluči izabrati kompetentnog nasljednika koji je zainteresiran za vođenje poslovanja, mora ga provesti kroz određene faze po kojima će se polako uključivati u posao i na kraju postati kvalitetan vođa.

Sam proces nasljeđivanja poželjno je planirano voditi kroz faze, a Moore (1991) smatra da bi to trebalo biti sljedećih sedam faza:

- I. faza pred-biznisa,
- II. faza uvođenja,
- III. faza funkcionalnog uvođenja,
- IV. funkcionalna faza,

- V. napredna funkcionalna faza,
- VI. rana faza nasljeđivanja,
- VII. zrela faza nasljeđivanja

U nastavku su detaljnije opisane navedene faze.

**I. Faza pred-biznisa:** faza u kojoj se potencijalni nasljednik upoznaje sa poduzećem, radom u poduzeću te fizički uz svoje roditelje obilazi poduzeće i upoznaje se sa poslovanjem. Također u ovoj fazi roditelji još uvijek ne planiraju prebaciti poslovanje na nasljednika, već kad za to dođe vrijeme.

**II. Faza uvođenja:** faza u kojoj nasljednik stječe prva iskustva u vezi obiteljskog poslovanja, te ga roditelji upoznaju sa zaposlenicima i objašnjavaju razliku između glavnih i sporednih poslova.

**III. Faza funkcionalnog uvođenja:** u ovoj fazi nasljednik se uvodi u funkciju, počinje raditi u poduzeću, u većini slučajeva sa nepotpunim radnim vremenom. Prvo kreće sa lakšim i jednostavnijim poslovima kao što su poslovi u skladištu, proizvodnji ili uredu, a kasnije se prebacuje na nekakve teže i složenije poslove kao što su financije, marketing i ostalo.

**IV. Funkcionalna faza:** nakon edukacijskih priprema i znanja koje je stekao u obiteljskom poduzeću i izvan njega, nasljednik počinje raditi u poduzeću na puno radno vrijeme tako što obavlja različite nemenadžerske poslove.

**V. Napredna funkcionalna faza:** nasljednik u ovoj fazi preuzima menadžerske poslove tako što prvo kreće sa nižih menadžerskih pozicija pa se penje na više razine, te je uključen u koordiniranje i usmjeravanje rada drugih, ali ne i u poslove koji pripadaju generalnom menadžeru.

**VI. Rana faza nasljeđivanja:** u ovoj fazi nasljednik je glava poduzeća te usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća, ali u pozadini se još uvijek nalazi osnivač poduzeća. Osnivač još uvijek vodi poduzeće, dok nasljednik ima formalnu poziciju vodstva.

**VII. Zrela faza nasljeđivanja:** nasljednik postaje stvarni vođa obiteljskog poduzeća, osnivač mu prepušta poslovanje onog trenutka kada je siguran u to da će nasljednik dobro voditi poduzeće.

Budućem nasljedniku prolaženje kroz ovih sedam faza može ponekad biti i stresno. To se najviše događa u fazama pred biznisa i uvođenja, kada se nasljednik tek upoznaje sa poduzećem, i stječe neka svoja prva iskustva u istom, s tim da se još sa tim nije susretao postoji mogućnost da mu odmah sve ne pođe za rukom i tu dolazi do male doze nesigurnosti. Nakon toga nasljednik se uz osnivača polako uhodava u poslovanje, postaje mu lakše jer je već sada upoznat sa poduzećem i samim poslovanjem. Na kraju u zreloj fazi nasljeđivanja on postaje izvrstan vođa i sve obavlja samostalno, i upravo u toj fazi postaje „zreo“ za preuzimanje poslovanja. Svaki vlasnik trebao bi imati određene alternative prema kojima izabire nasljednika, a neke od njih bit će objašnjene u nastavku.

### **5.1.3. Alternative u selekciji nasljednika**

Proces selekcije nasljednika može se odvijati tako da osoba koja će naslijediti poslovanje obiteljskog poduzeća bude član obitelji koji je zaposlen u poduzeću ili član obitelji koji nije zaposlen u poduzeću, ali je stekao iskustvo radom izvan obiteljskog poduzeća. S druge strane, postoje obitelji koje nisu prepoznale nasljednika među obiteljskim članovima te ga pokušavaju na način izvan obiteljskog kruga. To se odnosi na neobiteljske članove koji su zaposleni u poduzeću ili neobiteljske članove koji nisu zaposleni u poduzeću (Kružić i Bulog, 2012).

Kada vlasnik ima na raspolaganju više kvalitetnih nasljednika, mora imati određene alternative prema kojima će selektirati nasljednike, a prema Wardu (1988) postoji nekoliko alternativa:

1. **Primjena fiksnih pravila izbora** – u procesu izbora nasljednika obitelj se često počinje služiti nekim pravilima koja su postavljena kao ključne vrijednosti kojih se obiteljsko poduzeće želi pridržavati, kao što je pravilo da najstariji sin naslijedi poslovanje ili pravilo u kojemu poduzeće mogu naslijediti sin ili kćer koji imaju iskustva i određene kvalifikacije. Ovim pristupom roditelji se vremenom navikavaju na način rada potencijalnog vođe.
2. **Izbor baziran na performansama i preferencijama kandidata** - kod ovog pristupa budući vođa mora se na neki način pokazati svoje znanje, vještine, sposobnosti tako

što će im se dodijeliti različite uloge u obiteljskom poduzeću. Poslovi koje budući vođa obavlja kako bi se iskazao najčešće je vođenje profitnog centra obiteljskog poduzeća ili novi obiteljski poduhvat. Ovaj pristup koristi se najviše kod velikih obitelji, a konačnu odluku o preuzimanju poslovanja donosi osnivač uz pomoć i savjete odbora direktora. Najveća prednost ovog pristupa je ta da svim budućim mladim nasljednicima pruža jednaku priliku za dokazivanjem.

- 3. Izbor ne-obiteljskog člana za privremenog vođu** - osnivač ovaj pristup primjenjuje kada su nasljednici premladi ili na neki način pokazuju nezainteresiranost za obiteljsko poslovanje. U slučaju da je budući nasljednik premlad, privremeni vođa postaje ne-obiteljski član koji može, a i ne mora biti zaposlen u poduzeću sve dok se mladi nasljednik dovoljno se usavrši za taj posao.

Svaka od ovih alternativa je posebna na svoj način, no ipak može se reći kako je najpoželjnija ona u kojoj se izbor bazira na preformansama kandidata. Upravo zbog toga što se svaki kandidat može iskazati i pokazati sve svoje kvalitete i iz osnivačeve perspektive svi su imali jednaku šansu da se dokažu. Dok se alternative primjene fiksnih pravila može pronaći i nedostatak koji se odnosi na to da se tim pristupom i ne izabire uvijek najbolji kandidat već se izabire onaj koji na najbolji način zadovoljava postavljena pravila. Postoje slučajevi u kojima poslovanje preuzima neko od ne članova obitelji, a to se može dogoditi kada član obitelji jednostavno nije spreman preuzeti poslovanje zbog svojih godina ili nije zainteresiran. Ukoliko osnivač ne pronađe kandidata ni kroz ove alternative, slijede ostale opcije.

## **5.2. Prodaja poduzeća**

Prodaja poduzeća jedan je od načina za izlaska iz poduzetničkog pothvata i prijenosa vlasništva. Opcija je koja se može primijeniti i kod obiteljskih i kod neobiteljskih poduzeća, a najčešće se odabire u situaciji kada članovi obitelji nisu zainteresirani ili jednostavno nisu spremni preuzeti vođenje poduzeća. Favoriziranje obiteljskih nasljednika u obiteljskim

poduzećima je tradicionalan pristup prijenosu vlasništva, međutim, sve se manje obiteljskih poduzeća odlučuje za prijenos na sljedeću generaciju. Kako navodi Alpeza (2015) sve je češća opcija prodaje poduzeća, pa čak u 50% slučajeva.

Prodaja poduzeća može uključivati različite kupce kao što su zaposlenici poduzeća, vanjski menadžeri ili druga poduzeća.

**Prodaja zaposlenicima (Employee buyout-EBO) ili menadžeru zaposlenom u poduzeću (Management buyout-MBO)** - predstavlja prijenos poslovanja na osobu koja već radi u poduzeću. Ovakvi načini prijenosa poslovanja mogu imati i neke sličnosti sa načinom prijenosa poslovanja na članove obitelji budući da osoba koja preuzima poslovanje već vrlo dobro poznaje poduzeće, zaposlenike, kupce, proizvode i organizacijsku kulturu.<sup>4</sup>Prednost EBO-a i MBO-a je ta da osoba koja preuzima poduzeće već se jako dobro razumije u poslovanje i može voditi poduzeće u skladu sa vizijom prethodnog vlasnika poduzeća tj. onako kako je to zamislio prethodni vlasnik (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Također zaposlenici ili menadžeri koji preuzimaju poduzeće više se razumiju i znaju kako poduzeće funkcionira iznutra. Prodaja poduzeća zaposlenicima ili menadžerima čak može i motivirati ostatak tima jer to gledaju kao priliku za sudjelovanje u vlasništvu i ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Sve to može unaprijediti angažman zaposlenika, produktivnost i lojalnost prema poduzeću. No, ono što je bitno napomenuti je da čak i kod EBO i MBO zahtijevaju definirane korake unaprijed i dobro planiranu pripremu, pravilnu procjenu vrijednosti poduzeća, financijsku stručnost i vođenje procesa prodaje da bi se osigurala pravična i uspješna transakcija (Widland, 2005). Uz to, postoji potreba još i za osiguravanjem financijskih sredstava za kupovinu poduzeća, što može predstavljati izazove za zaposlenike ili menadžere.

**Prodaja poduzeća vanjskom kupcu ili menadžeru (Management Buy-In- MBI)** - Riječ je o slučaju u kojem vanjska osoba ili menadžer koji nije zaposlen u poduzeću kupuje poduzeće. Takva osoba u većini slučajeva posjeduje financijska sredstva koja su potrebna za kupovinu poduzeća i ima odgovarajuće kvalifikacije i vještine za upravljanje poduzećem (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Ovaj tip modela izlaska iz poduzetništva može biti atraktivan za vlasnike poduzeća koji nemaju odgovarajuće nasljednike ili jednostavno žele prodati poduzeće nekome tko posjeduje iskustvo i stručan je u određenom području poslovanja.

---

<sup>4</sup> Izvor: CEPRA (online), raspoloživo na: <https://biznis-transfer.com/prodaja-poduzeca-zaposlenicima/>, (pristupljeno: 06.09.2023.)

Neke od prednosti MBI-a su ulazak nove i svježe perspektive u poduzeće, potencijal za donošenje poboljšanja i promjena i korištenje znanja i vještina vanjskog menadžera za razvoj poduzeća u budućnosti. Uspjeh prodaje može ovisiti o vrsti djelatnosti u kojoj poduzeće posluje, o stanju tržišta i ciljeva vlasnika (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Da bi transakcija bila uspješna poduzeće se mora na vrijeme i jako dobro pripremiti za samu prodaju. Takva priprema predstavlja složen proces te može trajati i po nekoliko godina, a proces pronalaska kupca i zaključenje transakcije može biti promjenjivo i u prosjeku može trajati otprilike godinu dana.<sup>5</sup>

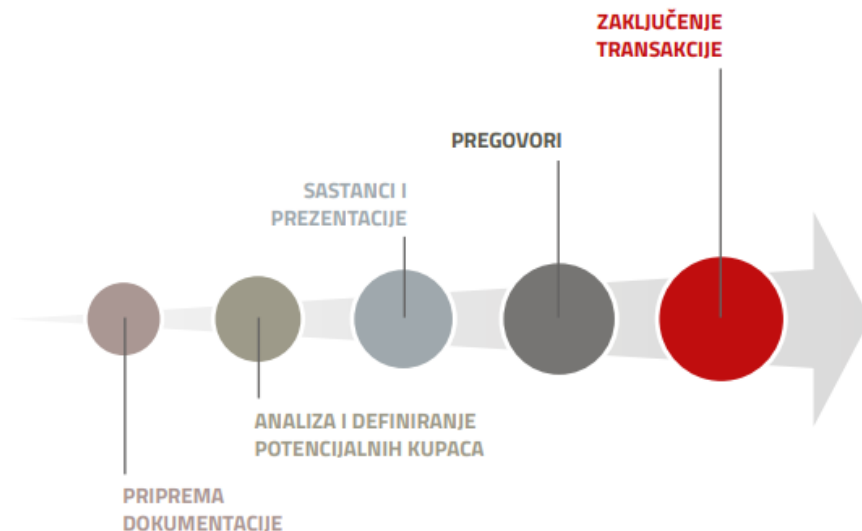
Proces prodaje poduzeća, prikazan na slici 8, obično se sastoji od pet ključnih faza (Minivodič za poduzetnike, 2022):

1. **Priprema dokumentacije** - ova faza uključuje prikupljanje i pripremu važnih dokumenata i poslovnih podataka koji će biti potrebni za predstavljanje potencijalnim kupcima. Oni se mogu sastojati od financijskih izvještaja, poslovnih planova, promidžbenih materijala, ugovora, popisa imovine i dodatne dokumentacije koja daje cijelu sliku poduzeća.
2. **Analiza i definiranje potencijalnih kupaca** - u ovoj fazi identificiraju se potencijalni kupci koji bi mogli biti zainteresirani za kupnju poduzeća. Potrebno je provesti detaljnu analizu koja uključuje njihove profite, interese, financijske sposobnosti i usklađenost s prodajnim ciljevima poduzeća.
3. **Organiziranje sastanaka i prezentacija** - uključuje sastanke s potencijalnim kupcima radi prezentacije i da bi se razmijenile sve potrebne informacije. Takvi sastanci služe za to da bi se detaljnije potencijalni kupci upoznali sa poslovanjem, potencijalima i vrijednostima poduzeća.
4. **Pregovori** - započinju kada se prepoznaju mogući kupci. To uključuje pregovore o uvjetima prodaje, kao što su cijena, uvjeti plaćanja i ostali čimbenici. Cilj je postići obostrano zadovoljavajuće uvjete za prodaju poduzeća.
5. **Zaključivanje transakcije** - nakon što se postigne sporazum o prodaji, slijedi posljednji korak u kojem se izrađuju i potpisuju svi potrebni pravni dokumenti za zaključenje transakcije.

---

<sup>5</sup> Izvor: CEPRA (online), raspoloživo na: <https://biznis-transfer.com/prodaja-poduzeca-drugoj-osobi-ili-poduzecu/>, (pristupljeno: 06.09.2023.)

Slika 8- Faze u procesu prodaje poduzeća



Izvor: Minivodič za poduzetnike 2022, CEPOR

Da bi proces prodaje prošao uspješno, potrebno je proći kroz svih pet faza prodaje. Pregovor kao četvrti korak može biti vrlo izazovan kako za prodavatelja tako i za kupca. Može se dogoditi da se kupac i prodavatelj ne slože oko cijene jer iz perspektive prodavatelja poduzeće vrijedi više, dok iz perspektive kupca to nije realna cijena. Da bi se prodaja zaključila bitno je da su obje strane zadovoljne. Ukoliko do toga ne dođe i vlasnik ne uspije prodati poduzeće, može uslijediti proces likvidacije.

### 5.3. Likvidacija poduzeća

Likvidacija poduzeća predstavlja posljednju fazu postojanja poduzeća, odnosno model izlaska iz poslovanja za koji se osnivač može odlučiti ukoliko ne uspije provesti proces nasljeđivanja ili prodaje. Likvidacija podrazumijeva prekidanje otvorenih odnosa sa poslovnim partnerima, radnicima, državom, suvlasnicima poduzeća ukoliko postoje.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Izvor: CEPRA (online), raspoloživo na: <https://biznis-transfer.com/dobrovoljna-likvidacija-poduzeca/>, (pristupljeno: 06.09.2023.)



U kontekstu prijenosa poslovanja, likvidacija se može primijeniti kada vlasnik odluči završiti poslovanje poduzeća i raspodijeliti imovinu među (su)vlasnicima kapitala. Na donošenje odluke o likvidaciji poduzeća mogu utjecati različiti faktori kao što su promjena tržišnih uvjeta, nedostatak nasljednika i želja vlasnika da se povuče iz poslovnog svijeta. Bitno je napomenuti kako likvidacija poduzeća nije uvijek poželjna opcija, te se često pronalaze nekakva alternativna rješenja da bi se nastavilo poslovanje i očuvale vrijednosti poduzeća. No, nažalost likvidacija je u nekim slučajevima jedina opcija i optimalan način da se okonča poslovanje poduzeća i raspodjele preostala sredstva (Minivodič za poduzetnike, 2022).

Sama likvidacija može trajati 7,5 mjeseci najmanje, ali s tim da se u taj proces ne uključuju pripreme koje su potrebne za likvidaciju. Nakon što je poduzetnik donio odluku o likvidaciji poduzeća, slijede obveze plaćanja poreza za vrijeme likvidacije kao i obveza plaćanja predumova poreza na dobit, te ostale obveze kao članarine, doprinosi i ostalo i to sve dok traje proces likvidacije. I na kraju slijedi sam proces likvidacije (Rukavina, 2012).

Likvidacija poduzeća može biti razmatrana kao izlazna strategija vlasnika u različitim okolnostima, uključujući sljedeće (Senegović, 2012):

**Specijalizirana znanja i vještine** -vlasnika koje je vrlo izazovno prenijeti na potencijalnog kupca. Vlasnik stoga može odlučiti likvidirati poduzeće umjesto tražiti kupca koji bi mogao nastaviti uspješno poslovanje.

**Nemogućnost pronalaska zainteresiranog kupca** - ako vlasnik nije u mogućnosti pronaći potencijalnog kupca koji će preuzeti kontrolu nad organizacijom, likvidacija može predstavljati moguću opciju.

**Loša ekonomska situacija** - poduzeće koje se nalazi u lošoj ekonomskoj situaciji, znači da se ne nalazi u najboljoj poziciji u kojoj bi moglo doći do prodaje poduzeća ili pronalaska kupca. U takvoj situaciji vlasnik se može odlučiti za opciju likvidacije poduzeća da bi minimizirao gubitke i povukao se iz poslovanja.

**Zdravstveno stanje vlasnika** - vlasniku kojemu je zdravlje poprilično narušeno nema dovoljno vremena za provođenje drugih metoda izlaska iz poduzetničkog pothvata već primjenjuje likvidaciju kao opciju za završetak poslovanja i povlačenje vlasnika iz aktivne uloge.

Sve metode izlaska iz poduzetničkog pothvata su opcija, samo što ona ovisi o situaciji u kojoj se poduzeće nalazi. Iako je među njima najnepoželjnija likvidacija poduzeća, u nekim slučajevima može biti najbolje rješenje. U nastavku rada na primjeru poduzeća iz praske bit će istražen slučaj osnivača koji je poslovanje uspio prenijeti na člana obitelji, te je s tim isključio potrebu za primjenu opcije prodaje ili likvidacije poduzeća.

## 6. ANALIZA PRIJENOSA POSLOVANJA NA PRIMJERU IZ PRAKSE

U empirijskom dijelu rada proveden je intervju sa Stjepanom Ilićem, osnivačem i Ivanom Ilićem koji je trenutni vlasnik i direktor poduzeća „PX“<sup>7</sup>. „PX“ je poslovni subjekt registriran za gradnju stambenih i nestambenih zgrada. Vlasnik poduzeća odlučio se za tranziciju ili prijenos poslovanja na članove obitelji jer ima kompetentne članove obitelji koji su bili zainteresirani preuzeti poslovanje poduzeća.

Naime, ovaj poslovni subjekt osnovan je davne 1998. godine od strane Stjepana Ilića. Sami početci, kako kaže, bili su vrlo teški. Nažalost, zbog ružnih okolnosti rata cijela obitelj bila je protjerana iz Bosne i Hercegovine, te su se naselili na područje Virovitičko-podravske županije, točnije u gradu Virovitici. Nakon tog ružnog događaja kao novopridošlice odlučili su otvoriti svoje obiteljsko poduzeće, svjesni da će se morati boriti sa konkurencijom na tom području u čemu su itekako uspjeli. Stjepan i njegova supruga Marija imaju šest sinova Ivana, Maria, Josipa, Marina, Mateja i najmlađeg Manuela od kojih je najstariji sin Ivan preuzeo poslovanje.

Danas ovo poduzeće broji 20 zaposlenih koji su u većem broju članovi obitelji. Uz članove obitelji, također, rade i ostali radnici koji su svojim kvalitetama i vrlinama zadobili povjerenje i nalaze se u njihovom kolektivu. Posebno su izdvojili jednu zanimljivu informaciju, a to je da poslovni subjekt koji se bavi građevinom ima zaposlenu žensku osobu što u današnje vrijeme predstavlja rijetkost.

Od ukupnog broja radnika zaposlenih u poduzeću, otprilike polovica su članovi obitelji, te kako kažu, zbog brze komunikacije i svakodnevne predanosti poslu to im je jedna od najvećih prednosti. Članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću raspoređeni su na raznim pozicijama: kao armirači, radnici na strojevima, zidari ili tesari, dok neki članovi obitelji obavljaju „uredske“ poslove koji podrazumijevaju administraciju, komunikaciju s dobavljačima, te računovodstvo i financije.

Smatraju da njihovo malo poduzeće može još godinama uspješno funkcionirati, te im je kao obitelji veoma bitno prenijeti poslovanje na nove generacije, pa je tako zajedničkim dogovorom najstariji sin Ivan preuzeo poduzeće. Ono što je najviše utjecalo na takvu odluku,

---

<sup>7</sup> Ime ovog poduzeća je anonimno zbog zaštite podataka.

prema riječima Stjepana „Smatrao sam kako je najzreliji za takvu poziciju te je tada imao najbolje predispozicije za tako nešto“. Najbitnije značajke koje je Ivan morao imati za vođenje firme su poznavanje rada u poduzeću i suštine poslovanja, te posjedovanje određenih vještina i obrazovanja. Uz sve to bitno je znati i komunicirati sa dobavljačima, osobama koje žele graditi ili investirati u nekretnine i najbitnije od svega izgraditi povjerenje ljudi u njihov rad. Ivan je studirao i završio elektrotehniku. Uz studiranje polako je uz oca učio i radio u poduzeću, a nakon završetka studija učestalo je počeo boraviti i raditi u poduzeću. Proces tranzicije trajao je oko 5 godina, a kako navodi, to nije nimalo bilo lako razdoblje jer je morao savladati sve aspekte poslovanja kako bi preuzeo upravljanje obiteljskim poduzećem. Na kraju su se trud i upornost isplatili, te je poduzeće od oca preuzeo 2021. godine kada se otac umirovio. Stjepan kaže kako za njega proces tranzicije nije bio nimalo stresan, niti mu je predstavljao problem, a sve zbog toga što je znao i vjerovao u budućeg nasljednika. Ivan sada vrlo uspješno posluje, a to mogu potvrditi i brojke koje kažu kako je 2022. godine ostvaren ukupni godišnji prihod u iznosu od 420.151,17 €, dok je poslovni subjekt u prethodnom razdoblju ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 388.922,69 €, te je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. Ivan ima sina od četiri godine, ali je još premlad da bi razmišljali o prijenosu poslovanja. Postoji mogućnost da sin u budućnosti ne bude zainteresiran za ovaj posao, ali to ga ne zabrinjava jer kako kaže, ima još petoro braće od kojih su za sada njih četvorica uključeni u poslovanje i obje ručke bi prihvatili taj posao. Njegov najmlađi brat Manuel još uvijek se školuje i nije uključen u poslovanje, što ne znači da u budućnosti i on neće biti zainteresiran za ovaj posao i da im se neće priključiti.

Nakon umirovljenja Stjepan gleda sinove i druge članove obitelji kako rade iz dana u dan i kako napreduju i to ga kako kaže izuzetno čini sretnim i ispunjenim i smatra kako će poduzeće u budućnosti ići samo još boljim stopama. Ni u jednom trenutku nije sumnjao niti na jednog od njih, svi odlično rade svoje poslove iako je Ivan onaj koji ima konce u svojim rukama, a to mu ide jako dobro zbog čega je Stjepan izuzetno ponosan. Stvari se mijenjaju iz dana u dan, kako u svakodnevnim stvarima tako i u njihovom poduzeću te u samoj grani. Ivan pokušava održati poslovanje kako je zamislio njegov otac što je više moguće, ali isto tako trudi se da poduzeće prati trendove. Uveli su neke inovacije, ali istovremeno i zadržali ono što su oduvijek odlično radili. Pokušavaju iskombinirati neke „futurističke“ elemente, ali i iskoristiti znanja i vještine koje posjeduju.

Tijekom čitavog vremenskog razdoblja u kojem poduzeće djeluje, od otvaranja do danas, nisu pomišljali prodati ili zatvoriti poduzeće. Iako je bilo teških dana, uspona i padova, ovo poduzeće predstavlja rezultat dugogodišnjeg truda i rada i obitelj Ilić se trudi da to tako i ostane još dugi niz godina, u rukama generacija koje dolaze. Budućnost im uvijek nosi neke neočekivane stvari, pa se tako moraju i ponašati, a to znači pametno voditi poslove, razmišljati o budućnosti i donositi pametne odluke. Svjesni su da modernizacija mijenja sve, pa tako i građevinu, ali su sigurni da je njihovo poduzeće spremno na sve te su čvrstog mišljenja da će uspješno poslovati još dugi niz godina.

## 7. RASPRAVA

Rad istražuje proces prijenosa poslovanja u obiteljskim poduzećima kao jednu od najizazovnijih faza u razvoju obiteljskih poduzeća. Smatra se kako poduzetnicima koji posluju u svojim poduzećima ovaj korak može ponekad biti stresan i predstavljati problem. U teorijskom dijelu rada posebno je stavljen naglasak na modele izlaska iz poduzetničkog pothvata koji se razlikuju od poduzeća do poduzeća, ovisno o tome u kakvoj poziciji se nalazi osnivač te situaciji u obitelji. Iako osnivači ponekad najviše žele poduzeće zadržati u obiteljskom vlasništvu jer je to ipak obiteljska tradicija, nekima to baš i ne pođe za rukom. Prodati ili likvidirati poduzeće je također jedna od opcija kada tranzicija ne uspije, ali to nije slučaj i za poduzeće koje je analizirano u empirijskom dijelu rada, na temelju intervjua provedenog s predstavnikom prve i druge generacije. Naime, analizom obiteljskog poduzeća „PX“ došlo se do saznanja kako je proces tranzicije utjecao na njih pa i na cijelo poduzeće. U ovom slučaju proces tranzicije nije prikazivao problem za osnivača jer je bio siguran u svoje nasljednike, pa i u sebe kako će odabrati pravoga člana obitelji za nasljednika. Nasljednik nije bio toliko siguran u sebe i trebalo je proteći vrijeme kako bi, uz svoje obaveze, učio od oca kako poduzeće funkcionira. U samom početku i nije bio toliko prisutan u poduzeću, no nakon saznanja da otac odlazi u mirovinu učestalije je posjećivao i učio u poduzeću. Iz ovog slučaja može se primijetiti kako je prijenos poslovanja bila samo malo prepreka za ovo poduzeće, iako to ne mora biti slučaj u svim obiteljskim poduzećima. Također, od tri tipa obiteljskih poduzeća koja postoje, poduzeće koje je istraženo u empirijskom dijelu pripada aktivnom obiteljskom poduzeću, upravo zbog toga što je vlasništvo u rukama obitelji koji su zaposleni u poduzeću.

Na primjeru poduzeća iz empirijskog dijela rada može se reći kako ono pripada najužoj definiciji obiteljskog poduzeća jer u poslovanje nije uključen samo jedan član obitelji nego više njih, a neki od njih imaju i menadžerske odgovornosti. Prema modelu obiteljskog biznisa članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću pripadaju dimenziji obitelji i poslovanja ili unutarjem sektoru poduzeća, dok zaposlenici koji nisu članovi obitelji i nemaju vlasnički udio pripadaju dimenziji poslovanja ili vanjskom sektoru poduzeća. Vlasnik poduzeća nalazi se u dimenzijama poslovanja, obitelji i vlasništva jer za razliku od obiteljskih članova koji se nalaze u dimenziji obitelji i poslovanja on ima vlasnički udio. Obiteljsko poduzeće „PX“ u fazi pokretanja bilo je davne 1998. godine, raslo je, borilo se s konkurencijom, stalo na noge i došlo do prve prepreke, a to je bila tranzicija. Na svu sreću osnivač je imao dovoljno

raspoloživih talenata u poduzeću, pa je procesom selekcije izabrao onog najkompetentnijeg sina. Zajedničkim i mirnim razgovorom svi zajedno složili su se i prihvatili kako bi to trebao biti najstariji brat. Budućem nasljedniku najstresnije je bilo u fazi pred-biznisa i uvođenja, ali to je savladao i postao uspješan vođa. U teorijskom dijelu rada navedeno je kako većinom veća obiteljska poduzeća raspolažu i većim brojem raspoloživih talenata, što u poduzeću iz primjera nije slučaj. Naime, ovo poduzeće pripada mikro poduzeću s tim da broje do 20 zaposlenih, a ne računajući najmlađeg člana, osnivač je imao čak pet nasljednika koji su bili zainteresirani za preuzimanje poslovanja. Stoga se može reći kako se situacija u ovom poduzeću veoma razlikuje od same teorije.

## 8.ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća su ona koja su pokrenuta od strane jednog ili više članova obitelji, u kojima je vlasništvo i kontrola u rukama obitelji, te su uključeni u donošenje odluka. Ono što obično takvim poduzećima predstavlja izazov je prijenos poslovanja. Nekada neki vlasnici pitanje tranzicije zanemaruju i odgađaju što na kraju dovodi do situacije da poduzeće moraju prodati ili likvidirati, što nikako nije njihov prvi izbor ili nešto što priželjkuju. Proces tranzicije može se odvijati duži vremenski period, a započinje tako što se prvo donosi odluka o pokretanju procesa prijenosa poslovanja, pa sve do razmatranja mogućih rješenja, odabira modela izlaska i same njegove primjene. Na temelju istraživanja *Business Transfer Barometra* može se zaključiti kako značajan broj poduzetnika uopće ne razmišlja o tranziciji, što se može pripisati tome da još uvijek nisu svjesni koliko taj proces može donositi izazova.

U empirijskom dijelu rada analizirano poduzeće „PX“ pravi je primjer uspješne tranzicije obiteljskog poduzeća. Poduzeće nastalo 1998. uspješno je poslovalo u rukama osnivača, sve dok nije došlo vrijeme za umirovljenje, a tada je poslovanje preuzeo njegov najstariji sin, dogovorom svih članova obitelji, kao jedan on najkompetentnijih kandidata. Otac ga je za prijenos poslovanja pripremao čak 5 godina, kako bi naučio upravljati poduzećem. Za Ivana je taj proces bio pomalo izazovan, dok je Stjepan bio opušten i siguran u svog nasljednika, što se može zaključiti iz ostvarenih prihoda koji su za 31.228,48 € veći nego u prošlom razdoblju u kojemu su poslovali.

Kada je riječ o procesu prijenosa poslovanja, neki poduzetnici ga često zanemaruju ili o tome ne razmišljaju. Kod takvog procesa najbitnija je pravovremena priprema za uspjeh, no poduzetnici to i ne primjenjuju baš često. Ukoliko se dogodi neka iznenadna situacija, a osnivači nisu na vrijeme pripremili svog nasljednika, može se dogoditi – za njih - nepoželjna situacija kao opcija prodaje ili likvidacije poduzeća. Da to toga ne bi došlo, poduzetnici bi trebali više vremena odvojiti razmišljajući o samom procesu prijenosa i o pravovremenoj pripremi.



## POPIS LITERATURE

1. Adizes, I., (1988), *How and why Corporations Grow and Die and what to Do about it*
2. Alpeza M. (2012.). *Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske menadžere?*, 4. Međunarodna konferencija o obiteljskim tvrtkama, Liderpress, dostupno na:  
<https://www.cepor.hr/news/Alpeza%20Obiteljske%20tvrtke%202012.pdf>  
(pristupljeno: 30.06.2023.)
3. Alpeza M., (2013), *Životni ciklus obiteljskog poduzeća*, dostupno na:  
<http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/225/2013/04/%C5%BDivotni-ciklus-i-razvojni-model-obiteljskog-poduze%C4%87a-MA-6JUN2016.pdf> (pristupljeno: 02.07.2023.)
4. Alpeza, M., Grubišić, N., Mirrkut, M. (2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR, dostupno na: <https://biznis-transfer.com/wp-content/uploads/2023/02/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf>  
(pristupljeno: 30.06.2023.)
5. Alpeza, M., Peura K., (2012), *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, dostupno na: [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeća/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeća/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (pristupljeno: 05.09.2023.)
6. Alpeza, M.,(2015) *Hoće li poduzeća u Hrvatskoj preživjeti prvi generacijski transfer?* Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/GLOBUS-SEP2015-Alpeza.pdf> (pristupljeno: 05.09.2023.)
7. Avlijaš, R., (2008): *Menadžment i preduzetništvo malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Ayres, L. (2008). "Semi-Structured Interview." The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods
9. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić, Ostojić A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru i Sveučilište u Splitu
10. Black, J. S., Porter, W. L. (2000). *Management- Meeting New Challenges*, Prentice Hall. Inc., New Jersey i Charlock, S. R., Ward L. J.

11. Bruc, D & Picard, D (2005), *Succession Can Breed Success*, Canadian Federation of Independent Business
12. Buble, M. (2003). *Management maloga poduzeća*, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split.
13. CEPOR, (2015). *Prijenos poslovanja - Minivodič za poslovnu zajednicu*. Zagreb: EU projekt Bizimpact, dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-web.pdf> (pristupljeno: 30.06.2023.)
14. CEPOR, (2022). *Prijenos poslovanja - Minivodič za poduzetnike*. Zagreb: EU projekt Bizimpact, dostupno na: <https://biznis-transfer.com/wp-content/uploads/2023/02/Minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-CEPOR-2022.pdf> (pristupljeno: 30.06.2023.)
15. CEPRA (online) dostupno na : <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/> (pristupljeno: 29.06.2023)
16. CEPRA (online), dostupno na : <https://biznis-transfer.com/dobrovoljna-likvidacija-poduzeca/> (pristupljeno: 29.06.2023.)
17. CEPRA (online), dostupno na: <https://biznis-transfer.com/prodaja-poduzeca-drugoj-osobi-ili-poduzecu/> (pristupljeno: 06.09.2023.)
18. CEPRA (online), dostupno na: <https://biznis-transfer.com/prodaja-poduzeca-zaposlenicima/> (pristupljeno: 06.09.2023.)
19. Cikač, V., (2012), *Pravni aspekti nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, dostupno na: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR\\_policy%20osvrt\\_Pravni%20aspekti%20nasljedjivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR_policy%20osvrt_Pravni%20aspekti%20nasljedjivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf) (pristupljeno: 05.09.2023.)
20. Deschamps, B. (2012). *External takeover of small - and medium-sized enterprises: What do we know. Transeo Academic Awards*
21. Dollinger, J. M. (1995). *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwin, & Austen Press.
22. Dyer, W. G.(1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey-Bass., 1986.
23. Gersick, E. K. Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lamsberg I. (1997) *Generation to Generation- Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
24. Kružić D., Bulog I. (2012). *Obiteljska poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu

25. Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*. Zagreb: RriF-plus d.o.o.
26. Kuvačić, N.(1999). *Počela poduzetništva*, Split.
27. Le Van, G. (1999).*The Survival Guide for Business Families*, Routledge, New York.
28. Milas, G. (2007). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
29. Miočić J. (2019), *Uloga i važnost obiteljskog poduzetništva u području sportskog turizma*, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/334909> (pristupljeno: 20.08.2023.)
30. Moore, L. (1991). *Small Business Management – An Entrepreneurship Emphasis*, College Divison South-Western Publishig Company, Cincinnati.
31. P. Mezulić Juric, M. Alpeza. (2017) *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*, dostupno na: <https://biznis-transfer.com/wp-content/uploads/2023/02/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduzecima.pdf> (pristupljeno: 29.06.2023.)
32. Rukavina, T., (2012). *10 stvari koje trebate znati o likvidaciji poduzeća*, dostupno na: <https://lider.media/znanja/10-stvari-koje-trebate-znati-o-likvidaciji-poduzeca-94487> , (pristupljeno: 5.9.2023.)
33. Senegović, I. (2012). *Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Osijek.
34. Senegović, I., Bublic, V., Ćorić, G., (2015). *Family Business Succession Risks: The Croatian Context*, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/285611701\\_Family\\_Business\\_Succession\\_Risks\\_The\\_Croatian\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/285611701_Family_Business_Succession_Risks_The_Croatian_Context) (pristupljeno: 06.09.2023.)
35. Shanker-Carey, M.-Astrachan, H. J. (1996). *Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistic*, Family Business Review, Vol. 9, No 2.
36. Viljamaa, A., Tall, J., Varamaki, E., Singer, S., Durst, S. (eds) (2015). Business transfer ecosystems and awareness raising activities. Dostupno na: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97257/B108.pdf?sequence> (pristupljeno: 05.09.2023.)
37. Vukić, B. (2019). *Osnivači, nasljednici, menadžeri*. Zagreb: Beletra
38. Ward, L. J. (1988): *Succession Strategies for Family Firms*, The Wall Street Journal, August 4.

39. Widland, J. J (2005.): „*Selling the Family Business – A 10 Step Guide to Avoid Stress*“, Business Law Today, Vol. 15, No. 1,
40. Zakon o nasljeđivanju, pročišćeni tekst zakona, NN 48/03, 163/03, 35/05, 127/13, 33/15, 14/19, na snazi od 15.02.2019. Dostupno na:  
<https://www.zakon.hr/z/87/Zakon-o-naslje%C4%91ivanju> (pristupljeno: 05.09.2023.)
41. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela.*

## POPIS SLIKA

Slika 1. Kriterij za definiranje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti .....	6
Slika 2- Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....	8
Slika 3- Statički model obiteljskog poduzeća .....	12
Slika 4- Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, prema dobnim skupinama - VAŠA ULOGA U PODUZEĆU PROMIJENIT ĆE SE SLJEDEĆIH...?.....	16
Slika 5- Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, VAŠA ULOGA U PODUZEĆU PROMIJENIT ĆE SE SLJEDEĆIH...? .....	17
Slika 6- Faze u procesu prijenosa poslovanja .....	18
Slika 7- Prikaz različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata.....	22
Slika 8- Faze u procesu prodaje poduzeća .....	32

## PRILOZI

1. Kada je nastalo ovo poduzeće i što je utjecalo na odluku o pokretanju poslovnog pothvata?
2. Koliko zaposlenih brojite u poduzeću?
3. Koliko od tih zaposlenih zapravo jesu članovi obitelji?
4. Na kojim pozicijama rade i koje su uloge članova obitelji u poduzeću?
5. Što je utjecalo na odluku prijenosa poslovanja na najstarijeg sina s obzirom da imate još pet sinova?
6. Koliko je trajao proces tranzicije?
7. Kako se nasljednik za to pripremao?
8. Koliko je to bilo stresno osnivaču, a koliko samom nasljedniku?
9. Kakva znanja i vještine je morao imati nasljednik?
10. Jeste li zadovoljni kako posluje poduzeće nakon umirovljenja? (pitanje za osnivača)
11. Uspjevate li održati poslovanje onako kako je to zamislio osnivač, ako da, na koji način?
12. Jeste li ikad razmišljali o prodaji ili likvidaciji poduzeća?
13. Kako vidite poslovanje u budućnosti?