

# Životni ciklus obiteljskog poduzeća

---

Duspara, Lorena

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:241810>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



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

Lorena Duspara

# **ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2024.

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

Lorena Duspara

## **ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo**

JAMBG: 0010212520

email: zubciclorena@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2024.

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

Lorena Duspara


**FAMILY BUSINESS LIFE CYCLE**

Final paper

Osijek, 2024

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lorena Duspara

**JMBAG:** 0010212520

**OIB:** 39867953382

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

**Naziv studija:** Prijediplomski studij: Poduzetništvo

**Naslov rada:** Životni ciklus obiteljskog poduzeća

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

U Osijeku, \_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Duspara L.

## SAŽETAK

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja specifičan oblik poslovanja gdje se obiteljski odnosi i poslovne aktivnosti međusobno isprepliću, što rezultira jedinstvenim karakteristikama i izazovima. Obiteljska poduzeća često se prenose kroz generacije, njegujući vrijednosti kao što su lojalnost, tradicija i dugoročna održivost. Teorijski dio rada definira obiteljska poduzeća kao poslovne subjekte u vlasništvu obitelji, s uključenjem članova obitelji u ključne pozicije i odlučivanje. Različiti autori naglašavaju kako je ključno razumijevanje stupnja kontrole obitelji nad poduzećem te načina na koji obitelj utječe na donošenje odluka. Tipologija obiteljskih poduzeća razlikuje aktivna obiteljska poduzeća, obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnicima i latentna obiteljska poduzeća, pri čemu svaki tip ima specifične prednosti i izazove.

Prednosti obiteljskih poduzeća uključuju snažnu povezanost članova obitelji, dugoročnu orijentaciju i naglasak na kvalitetu i očuvanje tradicije. Karakteristike obiteljskih poduzeća čine ih otpornima na izazove u suvremenom poslovanju. Međutim, obiteljska poduzeća suočavaju se i s brojnim ograničenjima, poput nepotizma, preklapanja obiteljskih i poslovnih uloga, potencijalnih sukoba interesa unutar obitelji, te nedostatka profesionalizma koji mogu predstavljati prepreku za dugoročni rast.

Empirijski dio rada usredotočuje se na životni ciklus obiteljskog poduzeća kroz tri ključne dimenzije: obitelj, vlasništvo i poslovanje. Ovaj pristup omogućuje dublje razumijevanje međusobnih odnosa i interakcija između članova obitelji koji upravljaju poduzećem. Analiza se temelji na identificiranju ključnih karakteristika, izazova i prijelaznih faza u svakoj od ovih dimenzija te njihovom utjecaju na ukupni uspjeh i održivost obiteljskog poduzeća.

**Ključne riječi:** obiteljsko poduzetništvo, obiteljsko poduzeće, životni ciklus obiteljskog poduzeća, obitelj

## **ABSTRACT**

Family entrepreneurship represents a specific form of business where family relationships and business activities are intertwined, resulting in unique characteristics and challenges. Family businesses are often passed down through the generations, fostering values such as loyalty, tradition and long-term sustainability. The theoretical part of the paper defines a family business as a business entity owned by the family, with family members involved in key positions and decision-making. Various authors emphasize that it is crucial to understand the degree of family control over the company and the way in which the family influences decision-making. The typology of family businesses distinguishes active family businesses, family businesses with absent owners and latent family businesses, with each type having specific advantages and challenges.

The advantages of family businesses include a strong bond between family members, a long-term orientation and an emphasis on quality and preserving tradition. Family businesses often provide stability, loyalty and a high degree of motivation within the family, which makes them resilient to the challenges of the global economy. However, family businesses also face numerous limitations, such as nepotism, overlapping family and business roles, and potential conflicts of interest within the family. Lack of professionalism and specialized knowledge can be an obstacle to long-term growth.

The empirical part of the analysis focuses on the life cycle of a family business through three key dimensions: family, ownership and business. This approach enables a deeper understanding of the interrelationships and interactions between the family that manages the company, the ownership model, and the operational business processes at different stages of the company's development. The analysis is based on the key characteristics, challenges and transitional stages in each of these dimensions and their impact on the overall success and sustainability of the family business.

**Keywords:** family entrepreneurship, family business, family business life cycle, family

# 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>
3.1. Definicija obiteljskog poduzetništva.....	3
3.2. Tipologija poduzeća .....	4
3.3. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu .....	6
3.4. Pozitivne i negativne karakteristike obiteljskog poduzeća.....	8
3.4.1. Prednosti obiteljskih poduzeća .....	8
3.4.2. Ograničenja obiteljskih poduzeća.....	10
3.5. Ključne dimenzije obiteljskih poduzeća.....	11
<b>4. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA</b> .....	<b>14</b>
4.1. Faze životnog ciklusa iz perspektive obiteljske dimenzije.....	14
4.2. Faze životnog ciklusa kroz prizmu vlasničke dimenzije.....	16
4.3. Faze životnog ciklusa u poslovnoj dimenziji.....	18
<b>5. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE - OBITELJSKO PODUZEĆE „DANADO“</b> .....	<b>21</b>
5.1. Povijesni razvoj obiteljskog poduzeća „Danado“ .....	21
5.2. Statički model obiteljskog poduzeća Danado .....	23
5.3. Poslovne aktivnosti i izazovi poduzeća „Danado“ .....	25
5.4. Analiza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća "Danado" .....	28
5.4.1. Analiza obiteljske dimenzije životnog ciklusa obiteljskog poduzeća “Danado” .....	28
5.4.2. Analiza vlasničke dimenzije životnog ciklusa obiteljskog poduzeća “Danado” ....	29
5.4.3. Analiza poslovne dimenzije životnog ciklusa obiteljskog poduzeća “Danado” ....	30
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>32</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>i</b>
<b>PRILOG 1. Intervju pitanja o poslovanju poduzeća “Danado”</b> .....	<b>iii</b>



## 1. UVOD

Obiteljska su poduzeća od značajnog utjecaja, kako na pojedina nacionalna gospodarstva, tako na gospodarstvo svijeta. Postoje manja obiteljska poduzeća koja doprinose lokalnoj zajednici, ali i ona koja su svjetski poznata poput: BMW, Ford, FIAT, Ikea, Michelin, Microsoft, Benetton i mnoga druga. Definirati obiteljsko poduzeće možemo na više načina s obzirom na različit pristup određenju pojma. Definicije obiteljskog biznisa razlikuju se s obzirom na uključenost članova obitelji, obiteljsko vlasništvo, obiteljski menadžment i druge kriterije.

Ključni koncept koji se mora razumjeti u analizi obiteljskih poduzeća je životni ciklus kroz koji poduzeća prolaze. Životni ciklus može se analizirati na temelju različitih kriterija. U ovom radu se analizira životni ciklus obiteljskog poduzeća s obzirom na trodimenzionalni model – obitelj, vlasništvo i poslovanje. Svaka od faza životnog ciklusa donosi specifične izazove i prilike koje utječu na upravljanje i strategiju poduzeća. Razumijevanje kako ove faze utječu na obiteljska poduzeća ključan je korak u istraživanju njihove uspješnosti i dugovječnosti.

U radu bit će detaljnije razrađen teorijski pogled na temu obiteljskog poduzetništva i obiteljskih poduzeća, njihovih prednosti i nedostataka, te životni ciklus obiteljskog poduzeća. U empirijskom dijelu će se na konkretnom primjeru iz prakse prikazati izazovi upravljanja obiteljskim poduzećem u pojedinim fazama spomenutog ciklusa.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Cilj ovog završnog rada je pružiti sveobuhvatan pregled teorijskih i praktičnih aspekata obiteljskih poduzeća, s posebnim naglaskom na njihove specifične prednosti i izazove. Rad će također obuhvatiti analizu životnog ciklusa obiteljskih poduzeća, od osnivanja do potencijalnih generacijskih promjena i njihovih utjecaja na dugoročno poslovanje. Na kraju, rad će kroz analizu slučaja uspješnog obiteljskog poduzeća Danado prikazati ključne faktore koji doprinose njihovom uspjehu i održivosti na tržištu.

Teorijska osnova ovog završnog rada se temelji na primjeni različitih znanstvenih metoda kao što su analiza, sinteza, kompilacija, klasifikacija, indukcija i dedukcija. Metoda analize omogućava razgradnju složenih pojmova na manje, lakše shvatljive dijelove koji se mogu detaljnije proučiti, čime se postiže dublje razumijevanje ključnih koncepata obiteljskih poduzeća (Creswell i Creswell, 2017: 22). Nasuprot tome, sinteza spaja različite elemente i teorije u jedinstvenu cjelinu, stvarajući širu sliku o izazovima i aspektima tih poduzeća (Creswell & Creswell, 2017: 180). Kompilacija se koristi za prikupljanje i korištenje tuđih rezultata, zapažanja i zaključaka kako bi se obogatilo istraživanje. Klasifikacija kategorizira raznolike pojmove na temelju njihovih zajedničkih karakteristika, što omogućava bolju organizaciju i razumijevanje kompleksnih tema (Creswell & Creswell, 2017: 186). Induktivni pristup temelji se na konkretnim činjenicama iz kojih se izvode opći zaključci, dok dedukcija koristi opća načela za oblikovanje specifičnih zaključaka (Creswell & Creswell, 2017: 23, 215). U radu su korišteni različiti izvori, uključujući stručnu literaturu, knjige i internetske izvore kako bi se dobio cjelovit uvid u problematiku obiteljskih poduzeća.

U empirijskom dijelu ovog završnog rada analizirane su karakteristike, poslovne aktivnosti, izazovi i faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća Danado. Ova analiza je provedena temeljem polustrukturiranog intervjua, usmjerenog na tri ključne dimenzije obiteljskih poduzeća: obitelj, vlasništvo i poslovanje. Polustrukturirani intervjui kombinira unaprijed pripremljena pitanja s fleksibilnošću da se postave dodatna potpitanja tijekom razgovora, ovisno o odgovoru ispitanika. Ova metoda omogućuje dublje istraživanje tema koje se pokažu važnima tijekom intervjua, što pridonosi bogatijem i detaljnijem razumijevanju istraživane problematike (Ruslin i sur., 2022). Prikupljeni podaci omogućili su dublje razumijevanje međusobne interakcije ovih dimenzija, kao i specifičnih izazova s kojima se poduzeće suočava tijekom različitih faza svog poslovnog razvoja. Takav metodološki pristup pruža cjelovitu sliku poslovnog modela poduzeća Danado, kao i njegovih uspjeha i poteškoća.

### **3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja specifičan oblik poslovanja u kojem se poslovni interesi isprepliću s obiteljskim vezama. Obiteljska poduzeća se često prenose s generacije na generaciju te čine važan dio identiteta i naslijeđa obitelji. Kroz čvrste obiteljske veze, ovakva poduzeća često imaju izgrađen snažan osjećaj lojalnosti, zajedničke vrijednosti i dugoročnu viziju koja stavlja naglasak na održivost, a ne na brzu zaradu. Međutim, kombinacija obiteljskih odnosa i poslovnih aktivnosti donosi i jedinstvene izazove, te je potrebno pažljivo upravljati kako bi se osigurala uspješnost poduzeća i sklad unutar obitelji. U ovom poglavlju se opisuju definicija, klasifikacija, karakteristike, prednosti i potencijalne poteškoće obiteljskog poduzetništva.

#### **3.1. Definicija obiteljskog poduzetništva**

Ono što je jedinstveno u obiteljskom poslovanju ili ono što obiteljska poduzeća razlikuje od drugih vrsta poduzeća jest utjecaj obitelji na samo poduzeće. Potrebno je uzeti u obzir da razlika između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća nema veze s veličinom poduzeća. Dakle, ono što kvalificira obiteljsko poduzeće kao takvo je stupanj do kojeg i način na koji obitelj kontrolira vlastito poduzeće. Pojam obiteljskog poduzeća za različite ljude ima različita značenja. Dok neki to smatraju tradicionalnim poslovanjem, drugi ga smatraju društvenim poslovanjem (Ghadoliya, 2020).

Ghadoliya (2020) navodi da definicije obiteljskog poduzeća ističu sljedeće karakteristike obiteljskog poduzeća:

- obiteljsko poduzeće vodi skupina ljudi koji pripadaju jednoj ili više obitelji koji vode jedno poslovno poduzeće,
- na položaj u obiteljskom poslovanju utječe privatan odnos koji članovi obitelji međusobno imaju,
- obitelj kontrolira poslovanje kroz sudjelovanje članova obitelji u vlasničkoj i upravljačkoj strukturi poduzeća,
- obitelj definira strategiju poduzeća u zajedničkom interesu obitelji i poduzeća,
- obiteljsko poslovanje se prenosi na sljedeće generacije.

Pojam obiteljsko poduzeće može se definirati na mnogo načina, što potvrđuju razni aspekti definiranja ovog pojma. *Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova (Buble, 2003).* Pojam *obiteljski biznis* širi je od pojma obiteljskog poduzeća, no u slučaju kada obitelj ima samo jedan oblik poslovnog organiziranja (npr. trgovačko društvo, obrt, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo) onda se može reći da je pojam obiteljskog biznisa jednak pojmu obiteljskog poduzeća.

Obiteljska tradicija i njihovo nasljeđe su oduvijek od velike važnosti u obiteljskim poduzećima, a mlađe generacije su sklone ostati vjerne obiteljskom načinu poslovanja (Tapies i Fernandez, 2010). Važno je zadržati te tradicije jer one postaju temelj za donošenje odluka. Tradicija čuva vrijednosti prethodnih generacija, nadahnjuje buduće te postaje izvor ponosa za obitelj i zaposlenike. Ipak, obiteljska poduzeća danas se suočavaju s izazovom očuvanja bogatstva i statusa jer se sve više oslanjaju na suvremene metode koje su bliže korporativnom načinu poslovanja. Giddens i Griffiths (2006) primjećuju da menadžerski kapitalizam sve više zamjenjuje obiteljski kapitalizam, zbog čega poduzetničke obitelji gube svoj utjecaj.

Prema Chami (2001) iako postoje brojni primjeri obiteljskih poduzeća koja su napredovala tijekom više generacija, čak i uspješna obiteljska poduzeća rijetko prežive dulje od tri generacije. Eddleston i sur. (2013) navode da su istraživači identificirali strateško planiranje i planiranje nasljeđivanja kao mehanizme koji mogu spriječiti navedene probleme te potaknuti odgovarajuće investicije koje će dovesti do rasta i razvoja obiteljskih poduzeća.

### **3.2. Tipologija poduzeća**

Izvorni oblik obiteljskog poslovanja pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici, što omogućuje iskazivanje nekoliko vrsta izvornog obiteljskog biznisa:

- Obiteljski biznis u koji su uključeni članovi uže obitelji

Poslovanje vode ili u njemu sudjeluju prvenstveno najbliži članovi obitelji, poput roditelja i djece, naglasak je na snažnoj obiteljskoj povezanosti i suradnji unutar uže obitelji;

- Obiteljski biznis u koji su uključeni članovi šire obitelji

U poslovanje su uključeni i daljnji rođaci, poput ujaka, tetki, rođaka ili drugih srodnika, čime se širi krug obiteljskog sudjelovanja u poslovanju i upravljanju;

- Obiteljski biznis u koji su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi srodnici po ocu ili majci

Osim članova bliže i dalje obitelji, u posao su uključeni i srodnici s obje strane obitelji, bilo s majčine ili očeve strane, što dodatno povećava raznolikost odnosa unutar obiteljskog poslovanja (Kružić, 2004).

Uočeno je da se u obiteljskom poduzeću dva podsustava uvijek isprepliću: obitelj i poslovanje. Obiteljska je poduzeća moguće razvrstati i po veličini, od malih (koja zapošljavaju jednog ili nekoliko djelatnika), srednje velikih i velikih (koja zapošljavaju i po nekoliko tisuća ili desetine tisuća radnika).

S obzirom na kriteriji uključenosti obitelji u upravljanje i vlasništvo, razlikuju se tri tipa obiteljskih poduzeća (Kružić, 2004):

1. Aktivna obiteljska poduzeća - ovaj tip poduzeća se obično identificira kao obiteljsko poduzeće u kojem članovi obitelji aktivno sudjeluju u operativnim aktivnostima, upravljanju i strateškom odlučivanju. Vlasništvo i upravljanje su u rukama obitelji i često se smatra da ovaj model osigurava visok stupanj kontrole, lojalnosti i održivosti kroz daljnje generacije. U literaturi se ovaj tip poduzeća često označava kao „*Owner-managed family business*“.
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom - U ovom tipu poduzeća, članovi obitelji su vlasnici, ali su delegirali svakodnevno upravljanje i operativne odluke na profesionalne menadžere koji nisu članovi obitelji. Ova struktura omogućava obitelji da zadrži vlasništvo i stratešku kontrolu, dok se operativni aspekti prepuštaju profesionalnom kadru. Ovakva poduzeća se u literaturi mogu kategorizirati kao "*Family-owned but professionally managed business*".
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća - Ova kategorija opisuje poduzeća u kojima je trenutno samo jedan član obitelji aktivan u upravljanju, dok ostali članovi obitelji nisu uključeni, ali bi mogli biti u budućnosti. To je prijelazna faza, koja

može voditi ka većoj uključenosti obitelji u budućnosti ili čak ka razvoju u potpuno aktivno obiteljsko poduzeće. Ova vrsta poduzeća može se opisati kao "*Latent Family Business*" ili "*Emerging Family Business*".

### **3.3. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu**

Obiteljska poduzeća su važna za globalno gospodarstvo, generiraju više od 50% svjetskog BDP-a i osiguravaju više od 65% ukupne zaposlenosti. Globalni indeks obiteljskih poduzeća - istraživanje koje provode revizorska tvrtka EY i Sveučilište St. Gallen (2023) pokazuje da 500 najvećih obiteljskih poduzeća zajedno ostvaruju godišnji prihod od 8,02 trilijuna USD, što predstavlja porast od 10% u odnosu na 2021. godinu kada je to istraživanje također bilo provedeno. Taj je prihod dovoljan da ih pozicionira kao treće najveće gospodarstvo u svijetu, nakon SAD-a i Kine. Navedena obiteljska poduzeća zapošljavaju 24,5 milijuna ljudi diljem svijeta, naglašavajući njihov doprinos u kreiranju radnih mjesta na svijetu.

Obiteljska poduzeća dominiraju privatnim sektorom u mnogim zemljama svijeta, čineći preko 95% privatnog sektora u Njemačkoj, preko 80% u SAD-u i 86% u Ujedinjenom Kraljevstvu. Globalni indeks obiteljskih poduzeća također otkriva geografsku distribuciju i sektorski sastav tih poduzeća, pri čemu je Europa vodeća po broju velikih obiteljskih poduzeća, posebice Njemačka, u kojoj se nalazi gotovo trećina najvećih obiteljskih poduzeća u regiji EMEA. Azija i Pacifik pokazuju stalan porast broja obiteljskih poduzeća i njihovih prihoda.

Unatoč svojoj ekonomskoj snazi, ova se obiteljska poduzeća suočavaju s izazovima u pogledu raznolikosti i uključenosti, pri čemu žene drže samo 23% mjesta u upravnom odboru, a mali postotak obavlja funkciju izvršnih direktora. Međutim, članovi obitelji i dalje imaju aktivnu ulogu u vodstvu, pri čemu gotovo polovica ovih kompanija ima člana obitelji kao izvršnog direktora, a četvrtinu mjesta u upravnom odboru drže članovi obitelji. Trajno nasljeđe obiteljskih poduzeća je evidentno s mnogim poduzećima koja su dio liste 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu prema Globalnom indeksu koja su starija više od jednog stoljeća, pokazujući svoju otpornost i sposobnost održavanja uspjeha kroz generacije. Ova dugovječnost odražava stabilnost koja pomaže obiteljskim poduzećima da učinkovito upravljaju poslovanjem unatoč globalnim ekonomskim fluktuacijama. U tablici 1 je prikazan postotni udjel obiteljskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća pojedine nacionalne ekonomije.

**Tablica 1. Obiteljska poduzeća u odabranim nacionalnim gospodarstvima**

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

Izvor: Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). Obiteljsko poduzetništvo., str. 79.

Može se zaključiti da obiteljsko poduzetništvo ima značajnu ulogu u svjetskom gospodarstvu, a kada je riječ o gospodarskom rastu, najveća obiteljska poduzeća ostvaruju rast koji nadmašuje rast globalnog gospodarstva (EY Global 2023). U nastavku su opisane pozitivne i negativne karakteristike obiteljskih poduzeća.

### 3.4 Pozitivne i negativne karakteristike obiteljskog poduzeća

Obiteljska poduzeća kao specifičan oblik poslovanja nose sa sobom niz prednosti i izazova. Pozitivne karakteristike često se temelje na snažnim obiteljskim vezama, lojalnosti i dugoročnoj viziji, dok negativne strane mogu proizlaziti iz miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa te nedostatka profesionalizma u upravljanju. U ovom poglavlju razmatraju se ključne prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća kako bi se jasnije opisalo što ih čini uspješnima te koji su potencijalni izvori poslovnih prepreka.

#### 3.4.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Brojne su prednosti obiteljskih poduzeća. Kružić i Bulog (2012) navode sljedeće:

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva stečeno

*Obiteljska poduzeća imaju koristi od zajedničke povezanosti i predanosti očuvanju nasljeđa i bogatstva akumuliranog generacijama. Ova duboka povezanost motivira članove obitelji da rade zajedno kako bi osigurali dugovječnost i uspjeh poslovanja.*

- Radi prosperiteta poduzeća, obitelj je spremna na odricanje

*Članovi obiteljskih poduzeća su često spremni na osobnu žrtvu za veće dobro samog poduzeća. To može uključivati odricanje od kratkoročnih dobitaka ili osobnih preferencija kako bi se osigurao dugoročni uspjeh i stabilnost poslovanja.*

- Briga za pojedince unutar poduzeća

*Obiteljska poduzeća imaju tendenciju njegovanja poticajnog i podržavajućeg okruženja u kojem se prioritizira dobrobit zaposlenika, kako članova obitelji tako i onih koji nisu članovi obitelji. Ova briga za pojedince pomaže u izgradnji lojalnosti, povjerenja i pozitivne kulture na radnom mjestu.*

- Usmjerenje na dugi rok

*Za razliku od javnih poduzeća koja se mogu usredotočiti na kratkoročnu dobit, obiteljska poduzeća su obično orijentirana na dugoročni uspjeh. Ova perspektiva omogućuje donošenje strateških odluka koje možda neće dati trenutne rezultate, ali su korisne za buduću održivost poslovanja.*



- Naglasak na kvaliteti kako bi se očuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu

*Obiteljska poduzeća često stavljaju snažan naglasak na održavanje standarda visoke kvalitete kako bi održali ugled i nasljeđe obitelji. Ova predanost kvaliteti pomaže u izgradnji dugoročne lojalnosti kupaca i jača vrijednosti brenda obiteljskog poduzeća.*

- Motiviranje članova i nečlanova obitelji u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva

*Obiteljska poduzeća mogu stvoriti osjećaj zajedničke svrhe i kolektivne odgovornosti među članovima obitelji i zaposlenicima koji nisu članovi obitelji. To motivira sve uključene da zajedno rade na postizanju zajedničkih ciljeva obiteljskog poduzeća što stvara kohezivnu i predanu radnu snagu.*

- Obitelj je usmjerena vođenju dugoročnijih interesa

*Fokus na upravljanje dugoročnim interesima omogućuje obiteljskim poduzećima davanje prioriteta održivom rastu, međugeneracijskom prijenosu bogatstva i nastavku poslovanja za buduće generacije. Ovaj pristup često rezultira razboritijim i promišljenijim donošenjem odluka.*

- Pružanje educiranja djece postojećih generacija članova, što doprinosi izgradnji njihove uvažnosti

*Obiteljska poduzeća često ulažu u obrazovanje i razvoj sljedećih generacija, što im osigurava da su dobro pripremljene za preuzimanje budućih vodećih uloga. Ovo ne samo da jača poslovanje, već povećava ugled i kompetentnost budućih vođa obitelji.*

Prednosti obiteljskih poduzeća očituju se u njihovoj snažnoj obiteljskoj povezanosti, dugoročnoj orijentaciji i dubokoj predanosti kvaliteti i tradiciji. Obiteljska poduzeća se ističu u poticanju lojalnosti i dijeljenju zajedničke vizije među članovima obitelji i zaposlenicima, stvarajući stabilno i poticajno okruženje koje je pogodno za održivi rast. Ulaganjem u sljedeću generaciju i davanjem prioriteta dobrobiti svih dionika, obiteljska poduzeća ne samo da čuvaju svoje nasljeđe, već i osiguravaju nastavak uspjeha u godinama koje dolaze. Ove jedinstvene snage pozicioniraju obiteljska poduzeća kao otporne i izdržljive igrače u globalnom

gospodarstvu, sposobne nositi se s izazovima, a istovremeno zadržati svoje temeljne vrijednosti i identitet.

### 3.4.2. Ograničenja obiteljskih poduzeća

Uz navedene prednosti, koje mogu pružati ugodnu radnu atmosferu kako za članove obitelji tako i za neobiteljske članove, postoje i određene negativne karakteristike koje mogu voditi nezadovoljstvu, razmiricama, sukobu pa čak i raspadu obitelji. Kružić i Bulog (2012) navode sljedeća najčešća ograničenja obiteljskih poduzeća:

- Istodobno izvršavanje višestrukih odgovornosti

*Članovi obitelji često imaju višestruke odgovornosti, poput vlasnika, upravitelja i izvršitelja, što dovodi do zbrke i pretjeranog proširenja uloga. To može rezultirati frustracijom, neprofesionalnim ponašanjem i oslanjanjem na improvizaciju umjesto na sustavne prakse upravljanja, što može spriječiti učinkovitost i rast poslovanja.*

- Veza temeljena na krvnom srodstvu, a ne na profesionalnim kvalitetama

*Oslanjanje na obiteljske veze u odnosu na profesionalne kvalifikacije može dovesti do nedostatka potrebne stručnosti u ključnim područjima kao što su upravljanje, financije i poslovna strategija. Taj nedostatak specijaliziranog znanja može negativno utjecati na donošenje odluka i ukupnu konkurentnost poslovanja.*

- Pojava nepotizma i miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa

*Nepotizam (gdje se članovi obitelji favoriziraju u odnosu na kvalificiranije zaposlenike koji nisu članovi obitelji) može stvoriti napetosti unutar obiteljskog poduzeća i utjecati na moral zaposlenika. Zamagljivanje obiteljskih i poslovnih uloga otežava jasno definiranje odgovornosti što dovodi do sukoba i potencijalnog lošeg upravljanja.*

- Neravnoteža između individualnih i obiteljskih očekivanja

*Različite težnje i očekivanja pojedinačnih članova obitelji u odnosu na one obitelji kao cjeline mogu stvoriti značajne unutarnje sukobe. Talentirani članovi obitelji mogu se osjećati ograničeno ili podcijenjeno, a situacije u kojima član želi napustiti obiteljski posao mogu postati posebno izazovne i ometajuće.*

- Potencijalna mogućnost bankrota i njegov utjecaj na obitelj

*Financijski rizici koji su svojstveni vođenju poduzeća povećani su u obiteljskim poduzećima, budući da život cijele obitelji može biti vezan uz posao. Prijetnja bankrotom može biti stalni izvor stresa, što dovodi do pojačane tjeskobe i napetosti u obiteljskim odnosima.*

Iako obiteljska poduzeća nude brojne prednosti, postoje značajni izazovi. Preklapanje obiteljskih i poslovnih uloga, potencijalni nepotizam i napetost između individualnih te kolektivnih očekivanja mogu stvoriti složeno i neadekvatno okruženje. Osim toga, financijski rizici povezani s obiteljskim poduzećima nose potencijal za dublje osobne i ekonomske posljedice. Važno je prepoznavanje i rješavanje ovih nedostataka kako bi obiteljska poduzeća napredovala i održala svoje nasljeđe kroz generacije.

### **3.5. Ključne dimenzije obiteljskih poduzeća**

Obiteljski odnosi imaju značajnu ulogu unutar obiteljskih poduzeća, a dinamika obiteljskih odnosa može imati velik utjecaj na poslovni uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Prema Vidučiću (2005) ključno je uspostaviti odgovarajuće upravljačke sustave kako bi se osigurala dugovječnost poduzeća te izbjeglo da osobni odnosi previše utječu na poslovne odluke. Osnovni cilj obiteljskih poduzeća je postizanje profitabilnosti, osiguravajući pritom zadovoljavajući životni standard za članove obitelji te povećanje vrijednosti poduzeća. Takva poduzeća nastoje balansirati između obiteljskih interesa i poslovnih obveza. Svaki od ovih aspekata ima svoje norme, pravila ponašanja, organizacijski ustroj i vrijednosti. Statički model obiteljskog poduzeća obuhvaća tri dimenzije: obiteljsku, vlasničku i poslovnu dimenzija, što je prikazano na slici 1.

**Slika 1. Dimenzije u statičkom modelu obiteljskog poduzeća**



Izvor: Gersick, E. K., Davis A. J., McCollomHampton, M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press. str. 41.

Putem statičkog modela obiteljskog poduzetništva prikazuje se sustav sastavljen od tri područja koja su međusobno povezana, no radi se o autonomnim područjima. Model ukazuje na to da svaki sudionik obiteljskog poduzeća, bio on član obitelji ili ne, može svrstati u jedno od sedam mogućih područja. Svaki sudionik koji sudjeluje u sustavu obiteljskog poduzeća zauzima samo jedno specifično mjesto u modelu. Moguća su tri vanjska sektora koja ovise o uključenosti u dimenzije koje su s obiteljskim poduzećem povezane samo kroz jednu poveznicu (Gersick i sur., 1997):

- 1) član obitelji koji nema vlasnički udio te nije zaposlenik poduzeća,
- 2) osoba koja nije zaposlenik poduzeća, ima vlasnički udio te koja nije dio obitelji,
- 3) osoba koja nije unutar obitelji, nema vlasnički udio te koja nije zaposlenik poduzeća.

Ujedno se unutar modela nalaze četiri unutarnja sektora koja imaju međusobno preklapanje i čiji subjekti su smješteni u te sektore i imaju više poveznica s obiteljskim poduzećem (Gersick i sur., 1997):

- 1) član obitelji koji ima vlasnički udio te nije zaposlenik poduzeća,

- 2) osoba koja nije zaposlenik poduzeća, ima vlasnički udio te koja je dio obitelji,
- 3) član obitelji koji je zaposlen unutar poduzeća, nema vlasnički udio,
- 4) član obitelji koji ima vlasnički udio te koji je zaposlenik poduzeća.

U ovom modelu se prikazuje kako se putem različitih uloga i pozicija u obiteljskom poduzeću oblikuju različite motivacije i očekivanja pojedinaca unutar poslovanja. Članovima obitelji često je najvažnije očuvanje obiteljskog identiteta i naslijeđa. S druge strane, oni koji imaju aktivnu uključenost u poslovni segment obiteljskog poduzeća najčešće su potaknuti željom za napredovanjem u karijeri, profesionalnim razvojem i osobnom dobiti koju poslovanje može pridonijeti. Njima je cilj postići poslovni uspjeh, stručno napredovati, usvojiti nova znanja i vještine te steći priznanje u poduzeću. Njihova pažnja usmjerena je na dugoročni uspjeh poduzeća i konkurentnost na tržištu. Vlasništvo i ulaganje su aspekti koji su posebno važni za vlasnike obiteljskih poduzeća. Poduzeće promatraju kao investiciju, s očekivanjem da će im u budućnosti donijeti zadovoljavajući povrat na uložena sredstva (Gersick i sur., 1997).

## 4. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA

Životni ciklus poduzeća odnosi se na različite faze kroz koje poduzeće prolazi od svog početka do konačnog propadanja ili transformacije. Za vlasnike i sudionike obiteljskih poduzeća, razumijevanje ovih faza ključno je za prepoznavanje prilika, predviđanje izazova i donošenje informiranih strateških odluka. Svaka faza poslovnog životnog ciklusa ima jedinstvene karakteristike, izazove i prilike, koje zahtijevaju različite pristupe upravljanjem obiteljskim poduzećem u pojedinoj fazi. Životni ciklus obiteljskog poduzeća je moguće promatrati s obzirom na trodimenzionalni model, odnosno postoje 3 podjele životnog ciklusa obiteljskog poduzeća s obzirom na dimenziju obitelji, vlasništva i kontrole nad poslovanjem, što je prikazano u sljedećim potpoglavljima.

*Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu, koji polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave (Kružić i Bulog, 2012). Svaki čovjek ima svoj životni vijek i kroz to razdoblje prolazi određene faze u svome životu, od začeca, rađanja, rasta i razvoja, starosti i naposljetku smrti. Svaka faza donosi svoje izazove, teškoće, pozitivne i negativne strane.*

Postoji visok stupanj korelacije između životnog ciklusa pojedinca (osnivača) i obiteljskog poduzeća, no za razliku od trajanja ljudskog života, poduzeća mogu trajati stotinama i više godina. Kongo Gumi, Hoshi, Chateau de Goulaine, Barone Ricasoli, Hotel Pilgrim Haus, Antinori, Camuffo, Codorniu samo su neka od obiteljskih poduzeća koja su doživjela dvadeset, trideset, pa čak i 40 generacija (Bakotić i sur., 2016).

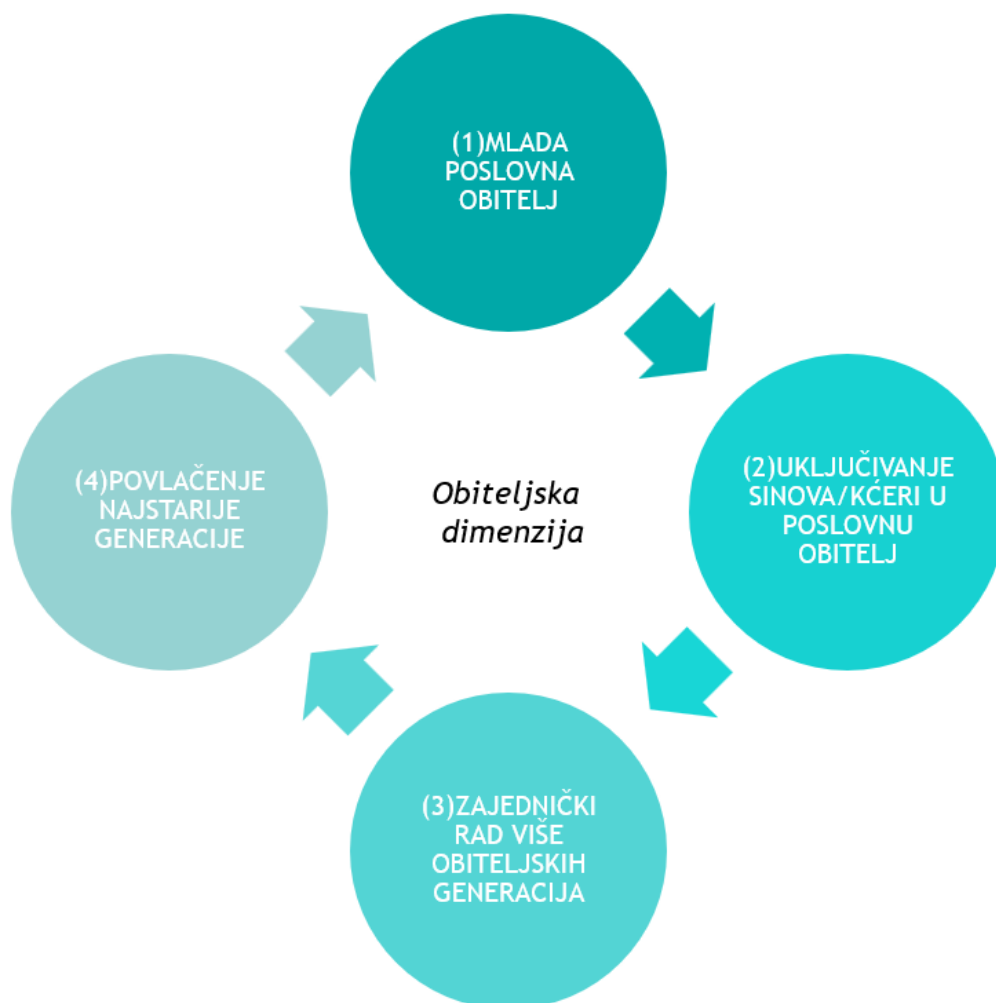
### 4.1. Faze životnog ciklusa iz perspektive obiteljske dimenzije

Sve promjene unutar obitelji rezultat su prirodnog prolaska kroz ciklus životnog razvoja. Na promjene u obiteljskom poduzeću koje uzrokuje obiteljska dimenzija utječe biološki sat koji otkucava za svakog člana obitelji. Faze životnog ciklusa u obiteljskoj dimenziji je puno teže predvidjeti za razliku od faza ostalih dimenzija budući da se trajanje ljudskog života ili radnog odnosa može u svakom trenutku promijeniti (Bakotić i sur., 2016).

Obiteljska dimenzija unutar obiteljskih poduzeća ima presudnu ulogu u oblikovanju odnosa, dinamike te uspješnosti poslovanja. Svaka faza unutar obiteljske dimenzije sa sobom nosi

određene izazove, mogućnosti, ali i promjene u odgovornostima, međuljudskim odnosima i načinu vođenja obiteljskog poduzeća. U svakoj obitelji, od roditelja pa do potomaka, odvija se proces razvoja i napretka. Taj razvoj unutar obitelji može se podijeliti na nekoliko ključnih faza: faza formiranja mlade obitelji, faza uključivanja djece u obiteljski posao, faza u kojoj različite generacije surađuju u poslovnim aktivnostima, te faza kada se najstarija generacija povlači iz aktivnog upravljanja, što je prikazano na sljedećoj slici 2.

**Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća kroz prizmu obiteljske dimenzije**



Izvor: Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). Obiteljsko poduzetništvo, str. 65.

Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća s obzirom na obiteljsku dimenziju mogu se klasificirati na sljedeći način (Bakotić i sur., 2016):

➤ Faza osnivanja mlade poslovne obitelji (osnivačka generacija)

*Ova početna faza odnosi se na stvaranje poduzeća. Temelj svega je ideja koju treba pretvoriti u stvarnost, uz osiguranje mogućnosti njene primjene na tržištu i ostvarivanja financijske koristi. Ovaj korak označava dolazak mlade poslovne obitelji, gdje roditelji najčešće imaju manje od 40 godina, a njihova djeca su još u dobi ispod 18 godina*

➤ Faza uključivanja potomaka u obiteljski biznis

*U ovoj fazi, ključan je razvoj nasljednika kao temelja budućnosti poduzeća. Važno je da potomci pokazuju interes za obiteljski biznis i aktivno sudjeluju u njemu. Unutar ove faze roditelji imaju između 45 i 55 godina, dok su djeca u dvadesetim godinama.*

➤ Faza zajedničkog djelovanja različitih generacija

*Ovdje dolazi do suradnje između starijih i mlađih članova obitelji, gdje svi aktivno sudjeluju u vođenju poslovanja. Ovaj period može biti najizazovniji za očuvanje stabilnosti poduzeća, zbog mogućih generacijskih nesuglasica. U ovom periodu, roditelji su obično u rasponu od 50 do 65 godina, dok su potomci u dobi od 25 do 45 godina.*

➤ Faza povlačenja starijih članova obitelji

*Ova faza označava prijenos vlasništva gdje stariji članovi predaju upravljanje mlađoj generaciji. Ključ uspjeha leži u tome da nasljednici dobro poznaju poslovne procese i imaju jasno definiranu strategiju razvoja poduzeća.*

## **4.2. Faze životnog ciklusa kroz prizmu vlasničke dimenzije**

Vlasništvo se može razmatrati iz pravne i ekonomske perspektive. U ekonomskom kontekstu, obiteljska kontrola nad poduzećem očituje se kroz prisvajanje dobara, proizvodnih resursa i potrošnih resursa u korist same obitelji. S pravnog stajališta, vlasnička prava nad obiteljskim poduzećem osiguravaju zaštitu ekonomskih interesa obitelji te obuhvaćaju skup pravnih normi i propisa koji uređuju različita prava povezana s korištenjem i upravljanjem imovinom (Kružić, 2004). S obzirom na vlasničku dimenziju, moguće je razlikovati sljedeće faze u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća (Bakotić i sur., 2016):



➤ Poduzeća pod većinskom kontrolom osnivača

*Upravljanje poduzećem nalazi se u rukama jednog ili oba supružnika koji su duboko povezani s poslovanjem te su uključeni u sve njegove aspekte. Upoznati su sa svim detaljima o proizvodima i uslugama koje pružaju.*

➤ Poduzeća u vlasništvu nasljednika – braće i/ili sestara

*Radi se o poduzećima s dugogodišnjim iskustvom koja prelaze na nove generacije u obitelji. Najčešći oblici prijenosa vlasništva uključuju prijenos na sve nasljednike ravnopravno, prijenos isključivo na nasljednike određenog spola ili samo na one koji se nastavljaju baviti obiteljskim poduzećem.*

➤ Poduzeća pod kontrolom šire obitelji

*Ovu fazu karakterizira veća raspodjela vlasništva, obično kroz više generacija, s kompleksnim odnosima unutar proširene obiteljske strukture.*

➤ Poduzeća u vlasništvu obiteljskog sindikata

*U ovakvim slučajevima, sindikat može obuhvatiti i stotine članova obitelji, uključujući one koji su zaposleni u poduzeću i one koji nisu. U ovoj fazi članovi obitelji često su manje emotivno povezani uz obiteljsko poduzeće nego u ranijim fazama životnog ciklusa poduzeća.*

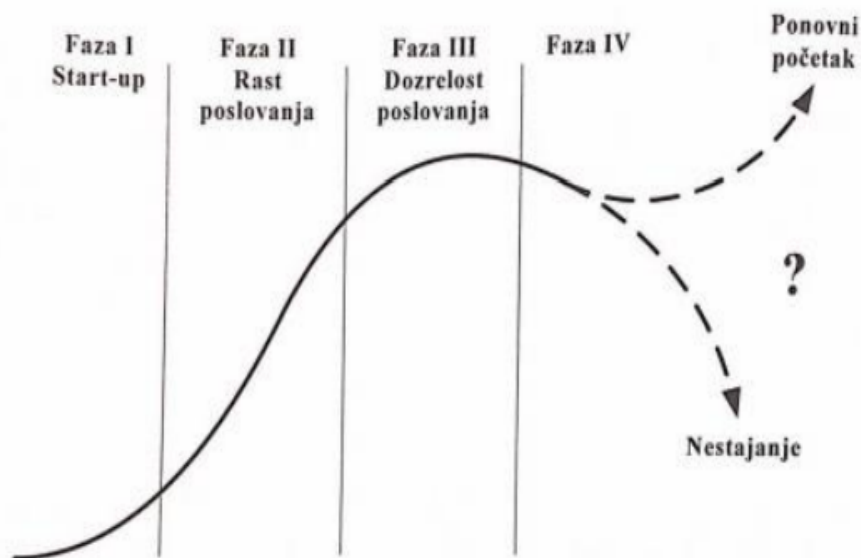
prijenos poslovanja može se odvijati na različite načine. Najčešći je prijenos vlasništva unutar obitelji, no može doći i do prodaje poduzeća osobama izvan obitelji, poput menadžmenta ili zaposlenika (CEPOR, 2019). Alternativno, vlasništvo se može prenijeti na vanjske subjekte ili kroz spajanje s drugim poduzećima. Prema Alpeza i Peura (2012), iako se broj obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj ne prati statistički, temeljem podataka iz Europske unije procjenjuje se da polovica zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima. Većina tih poduzeća su male i srednje veličine, a često su u vlasništvu poduzetnika prve generacije, koji ujedno i upravljaju svojim poslovanjem. Svake godine u Europskoj uniji otprilike 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz proces prijenosa vlasništva. No, samo trećina obiteljskih poduzeća uspijeva prenijeti poslovanje na drugu generaciju, dok tek 13% preživi do treće generacije. Dugoročni opstanak obiteljskih poduzeća još je rjeđi, jer samo 3% uspijeva zadržati

kontinuitet kroz više generacija (CEPOR, 2019). Ovi podaci naglašavaju važnost podrške i edukacije za uspješan prijenos poslovanja na buduće generacije kako bi se očuvala stabilnost i rast obiteljskih poduzeća.

### 4.3. Faze životnog ciklusa u poslovnoj dimenziji

Životni ciklus poduzeća može se promatrati kroz poslovnu dimenziju koja obuhvaća sljedeće faze: start-up, rast, dozrelost poslovanja, te ponovni početak ili nestajanje. Sljedeća slika prikazuje 4 glavne faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.

Slika 3. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić D. (2004.): Obiteljski biznis, Zagreb: RriF, str. 48.

Le Van (1999) opisuje navedene 4 faze životnog ciklusa na sljedeći način:

➤ Start-up faza

Mnogi smatraju da je prva faza u životnom ciklusu poduzeća najkritičnija i najopasnija. U ovoj fazi, većina resursa i vremena usmjerena je na realizaciju poslovne ideje. Da bi se poduzeće moglo razvijati dalje, ključno je osigurati učinkovito poslovanje te postaviti sustav koji će omogućiti rast. Također, potrebno je motivirati zaposlenike

(ukoliko ih ima), adekvatno delegirati poslovne obveze, uspostaviti učinkovitu komunikaciju i pripremiti se za rizike koji dolaze s prijelazom u sljedeću fazu.

➤ Rast poslovanja

Kada poduzeće dospije u fazu rasta, postaje jasno da je poslovni plan poduzeća uspješan, da su potrošači svjesni proizvoda ili usluga, te da prihodi i baza kupaca rastu. S vremenom dolazi do brzog rasta, što je ključno za daljnji razvoj poslovanja, ali ujedno predstavlja i značajan izazov. Radi izbjegavanja mogućih poslovnih prepreka, poduzeće mora postaviti jasne ciljeve kako bi optimalno iskoristilo svoje resurse. Također, održavanje likvidnosti je ključno, jer bez adekvatnog kapitala, poduzeće neće moći podmiriti svoje financijske obveze. Za uspješan prelazak u sljedeću fazu, važno je angažirati kvalitetne zaposlenike i kontinuirano pratiti potrebe kupaca, jer bez kvalitetnog tima, rast poslovanja će biti otežan.

➤ Dozrelost poslovanja

Zrela poduzeća posjeduju značajnu prepoznatljivost među potrošačima i snažno su prisutna na ciljnom tržištu. Poduzeća u ranijim fazama životnog ciklusa teško mogu dosegnuti poziciju onih koja su u fazi zrelosti. Stagnacija predstavlja najznačajniji rizik ove faze. Kako bi se stagnacija izbjegla, poduzeće treba proširiti svoju ponudu, povećati tržišni udio i privući veći broj kupaca ili razvijati nove proizvode i usluge kako bi iskoristilo nove tržišne prilike. Za neke vlasnike, faza zrelosti može potaknuti razmišljanje o prodaji, spajanju ili preuzimanju drugog poduzeća radi daljnjeg rasta.

➤ Ponovni početak ili nestajanje

Sva poduzeća teže spriječiti pad ili propast poduzeća, što je neizbježna sudbina mnogih. Glavni razlozi za ulazak u ovu fazu su neiskorištene prilike za širenjem tokom faze zrelosti, promjena u industriji koja smanjuje potražnju, te jača konkurencija s boljim ili inovativnijim proizvodima i uslugama. Ključno je redovno pratiti financijske pokazatelje kako bi se izbjeglo smanjenje prihoda. U ovoj fazi poduzeće ima dvije mogućnosti: prodaja ili reinvestiranje. Ako se vlasnik odluči za prodaju, mora pažljivo surađivati s relevantnim stručnjacima kako bi se osigurala usklađenost s pravnim i financijskim propisima. S druge strane, reinvestiranje može donijeti pozitivnu obnovu

poduzeća, ali zahtijeva brzo prilagođavanje potrebama tržišta, traženje novih prilika i unapređenje poslovanja kako bi ono postalo konkurentnije i uspješnije.

Na temelju dosad prikazane teorijske analize životnog ciklusa poduzeća, može se zaključiti da svaki stadij nosi sa sobom specifične rizike i prilike, koji zahtijevaju različite strateške pristupe. Teorijska analiza je obuhvatila tri ključne dimenzije: obitelj, vlasništvo i poslovanje, koje su međusobno isprepletene i imaju značajan utjecaj na razvoj i održivost obiteljskih poduzeća. U nastavku slijedi poglavlje u kojem se analizira kako ove teorijske postavke funkcioniraju u praksi na primjeru obiteljskog poduzeća "Danado". Ovaj empirijski dio omogućit će dublje razumijevanje kako "Danado" prolazi kroz faze životnog ciklusa i kako se nosi s izazovima u svakoj od tri spomenute dimenzije.

## **5. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE - OBITELJSKO PODUZEĆE „DANADO“**

U ovom poglavlju provedena je analiza poslovanja obiteljskog poduzeća „Danado“. Analiza obuhvaća promatranje povijesnog razvoja, prikaz statičkog modela te prikaz poslovnih aktivnosti i izazova obiteljskog poduzeća „Danado“. Temeljem analiziranih informacija provedena je analiza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća „Danado“ s obzirom na 3 dimenzije – obitelj, vlasništvo i poslovanje.

Pekara „Danado“ je obiteljsko poduzeće koje je osnovano 1997. godine u Čačincima. Djelatnost poduzeća je proizvodnja kruha, svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača. Osnivači su Mato i Danijel Nikšić, otac i sin, koji su uz podršku obitelji odlučili pokrenuti ovaj posao nakon što su razmatrali nekoliko različitih poslovnih ideja. Mato, koji je prethodno s prijateljem imao iskustva u vođenju zlatarne, uočio je potencijal u pekarskoj djelatnosti zahvaljujući podršci svog šogora, koji je već imao pekaru u Zagrebu. Tako je Danijel otišao na usavršavanje u tu pekaru, a ubrzo nakon toga otvorili su vlastitu pekaru u Čačincima, pod imenom „Danado“.

Obiteljski posao uključuje i mlađeg sina Domagoja, koji je nakon završetka srednje škole počeo intenzivnije raditi u pekari. Naime, Domagoj je pohađao srednju opću gimnaziju te je već tijekom školovanja povremeno radio u obiteljskom poduzeću, ali samo ponekad. Nakon što je završio srednju školu, upisao je Filozofski fakultet u Osijeku, no ubrzo je shvatio da ga taj put ne ispunjava te je odustao od studija. Tada se vratio u Čačince i posvetio se radu u pekari, zajedno s ocem Matom i bratom Danijelom, kao i jednom zaposlenicom koja nije član obitelji.

Misija obiteljskog poduzeća Danado bila je ponuditi svježe pekarske proizvode, a posao je s vremenom rastao, proširujući se na nekoliko lokacija i zapošljavajući sve veći broj ljudi. Danas pekara „Danado“ uspješno opskrbljuje lokalne trgovine, hotele i ustanove, te zapošljava desetak radnika, pri čemu braća Danijel i Domagoj zajedno upravljaju poduzećem.

### **5.1. Povijesni razvoj obiteljskog poduzeća „Danado“**

Osnivanje obiteljskog poduzeća Danado započinje 1987. godine kada Mato i Jelka Nikšić otvaraju zlatarnu pod nazivom "Nikšić" u Orahovici. Jelka, kao jedina vlasnica, u početku je

bila jedini zaposlenik te je upravljala poslovanjem zlatarske radnje. Zlatarnica je ubrzo stekla reputaciju u lokalnoj zajednici, što je postavilo temelje za daljnji razvoj obiteljskog poduzeća.

Deset godina kasnije, 1997., Mato i njihov sin Danijel odlučuju proširiti obiteljski posao i otvoriti dodatno poduzeće. Iako su prvotno razmatrali pokretanje pržionice kave, uz savjet i podršku muža Matine sestre koji je već imao pekaru u Zagrebu, odlučili su se za pekarstvo. Danijel je otišao na stručno usavršavanje u zagrebačku pekaru, a po povratku su Mato i Danijel otvorili pekaru "Danado" u Čačincima. Pekara je započela s proizvodnjom i prodajom kruha i peciva, a njihovi proizvodi su se ubrzo počeli distribuirati i u druge lokalne trgovine te institucije poput Minaka, Bille, Pan Parketa, Hotela Dukat i staračkog doma u Orahovici. Mato je preuzeo ulogu vlasnika i menadžera pekare, dok je Danijel zajedno s nekoliko zaposlenika radio u proizvodnji.

Do 2005. godine, pekara "Danado" i zlatarska radnja "Nikšić" poslovale su kao zasebni entiteti, ali tada dolazi do spajanja u jedno poduzeće pod nazivom "Danado – obrt za proizvodnju, trgovinu i usluge". Mato postaje vlasnik ovog novog, proširenog obrta. Godine 1998., obitelj otvara još jednu pekaru u Orahovici, a zatim i kantinu u srednjoj školi u istom gradu, čime dodatno šire svoje poslovanje. U to vrijeme, svi prodajni objekti bili su iznajmljeni, no 2000. godine obitelj Nikšić kupuje vlastite prostore u Orahovici i Čačincima te premješta proizvodnju. Proizvodnja kruha ostaje u Čačincima, dok se manja peciva proizvode u novoj lokaciji u Orahovici.

Poduzeće nastavlja rasti te 2009. godine otvaraju novu prodavaonicu u Zdencima i zapošljavaju još jednog radnika. Dvije godine kasnije, 2011., proizvodnja se premješta na novu adresu u Čačincima, gdje se sada nalaze i proizvodni pogoni i prodajni objekti, što znatno olakšava poslovanje.

Mato se 2009. godine povlači iz poslovanja i odlazi u mirovinu, a supruga Jelka postaje vlasnica obrta, no nastavlja raditi isključivo u zlatarskoj radnji. Nakon Matina moždanog udara 2010. godine, Jelka također odlazi u mirovinu kako bi se posvetila brizi o suprugu. U tom razdoblju, Danijel preuzima vlasništvo nad cijelim obrtom, što ga čini vlasnikom do danas.

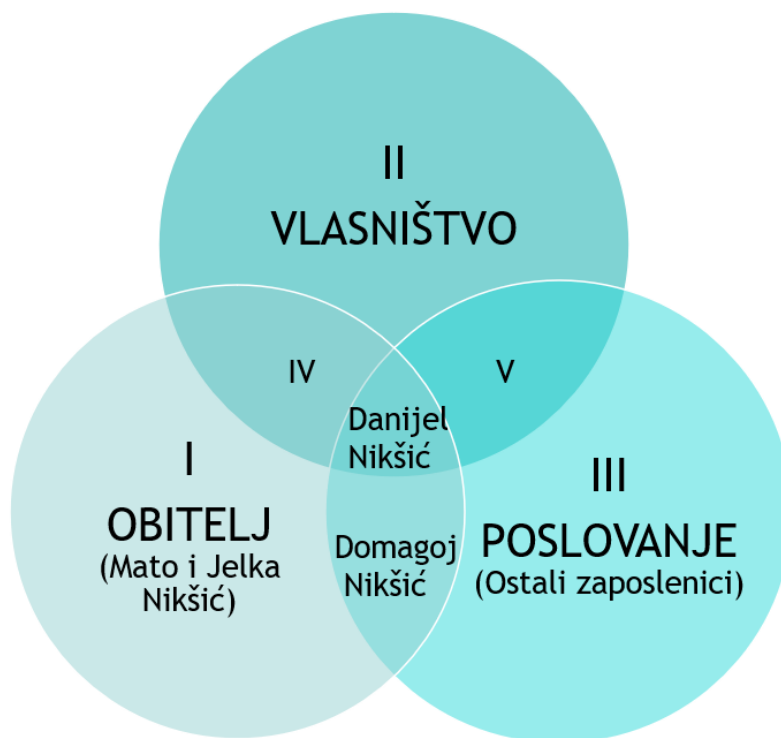
Poduzeće "Danado" danas obuhvaća dvije osnovne djelatnosti: proizvodnju pekarskih proizvoda i zlatarsku djelatnost. Pekara proizvodi i distribuira kruh, svježih peciva, kolače te druge slastičarske proizvode, uz dodatnu prodaju bezalkoholnih pića i mliječnih proizvoda u

svojim maloprodajnim objektima. Zlatarska radnja "Nikšić" nudi prodaju zlatnog i srebrnog nakita, izradu ključeva, graviranje, popravak nakita te bušenje ušiju. Pekara "Danado" djeluje na širem području, pokrivajući Čačince, Orahovicu, Zdence te manja mjesta poput Rastovca i Crkvare, čime poduzeće uspješno posluje na širokom lokalnom tržištu.

## 5.2. Statički model obiteljskog poduzeća Danado

Statički model obiteljskih poduzeća, kako ga opisuju Gersick i sur. (1997), pruža okvir za razumijevanje složenih interakcija između obiteljskih, vlasničkih i poslovnih uloga. U slučaju obiteljskog poduzeća "Danado", statički model omogućuje razumijevanje načina na koji su uloge različitih dionika raspoređene unutar poduzeća, što je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 4. Statički model obiteljskog poduzeća „Danado“



Izvor: izrada autora

Mato i Jelka Nikšić, koji su prvotno osnovali poduzeće, mogu se svrstati u ulogu članova obitelji koji nemaju vlasničke udjele niti su trenutno zaposleni u poduzeću (kategorija 1). Danijel, koji je sadašnji vlasnik i aktivno uključen u svakodnevno poslovanje, predstavlja člana obitelji koji posjeduje vlasnički udio i aktivno sudjeluje u poslovanju (kategorija 7). Domagoj

spada u kategoriju člana obitelji koji je zaposlen u poduzeću, ali nema vlasnički udio (kategorija 6). Preostali zaposlenici, koji nisu članovi obitelji i nemaju vlasničke udjele, pripadaju kategoriji 3.

Poduzeće Danado se i dalje temelji na obiteljskom radu. Danijel Nikšić je vlasnik poduzeća i zajedno sa svojim bratom Domagojem upravlja svakodnevnim poslovanjem. Obojica su aktivno uključena u sve operativne zadatke, uključujući razvoz pekarskih proizvoda do kupaca. Što se tiče nabave, Danijel se bavi dijelom nabave za pekaru, dok Domagoj preuzima dio vezan uz zlatarnu. Sve ostale poslovne aktivnosti, uključujući vođenje radnji i nadzor nad zaposlenicima, obavljaju zajedno, čineći njihovu suradnju ključnom za uspjeh poduzeća.

Uz Danijela i Domagoja, poduzeće zapošljava još osam zaposlenika, što ukupno čini 10 zaposlenika. Ova mala te posvećena radna snaga pomaže u vođenju i rastu obiteljskog poduzeća što im omogućuje održavanje proizvodnje i prodaje na više lokacija.

Iako svi zaposlenici nisu povezani obiteljskim vezama, u poduzeću Danado izuzetno se cijeni svaki radnik. Briga za djelatnike jedan je od temelja poslovanja, a obitelj Nikšić nastoji održavati ugodnu radnu atmosferu za sve zaposlenike. Mnogi djelatnici koji nisu članovi obitelji rade u poduzeću dugi niz godina stvarajući time stabilnu i prijateljsku radnu okolinu. Jedna od zaposlenica u kratkom razgovoru potvrdila je pozitivnu atmosferu u poduzeću, naglašavajući da većina djelatnika osjeća pripadnost i zadovoljstvo radom. Ova tvrdnja potvrđena je činjenicom da gotovo polovica trenutnih zaposlenika radi s obitelji Nikšić više od 15 godina.

Unatoč pozitivnoj radnoj atmosferi, poduzeće se suočava s izazovima prilikom zapošljavanja mlađih generacija, posebno za rad u proizvodnji. Specifičnost posla, uključujući noćni rad, često je prepreka mladim ljudima pri odlučivanju za rad u pekari. Obitelj Nikšić naglašava da je pronalazak radnika za noćne smjene posebno izazovan. Iako bi se željeli dalje širiti, svjesni su da im je najveći problem upravo u zapošljavanju djelatnika spremnih za noćni rad.



### 5.3. Poslovne aktivnosti i izazovi poduzeća „Danado“

Poduzeće Danado doživljava svoj najveći poslovni rast u trenutku prelaska iz najma u vlastite prostore. Ovo je bio ključan korak u jačanju stabilnosti i uspjeha poduzeća. Posebno se osjetio rast nakon otvaranja pekare u Orahovici, što je u idućim godinama donijelo značajan napredak. Također, završetak otplate kredita 2008. godine olakšao im je prebroditi financijsku krizu koja je tada zahvatila gospodarstvo, što je omogućilo daljnji razvoj poduzeća.

Unatoč tome što je konkurencija prisutna u njihovoj industriji, poduzeće Danado u svojoj sredini održava dobar odnos s konkurentima. Mala zajednica podrazumijeva i suradnju među pekarama, pa se tako u slučaju promjene cijena ili drugih zajedničkih izazova konkurenti dogovaraju kako bi svi mogli bolje funkcionirati. Poduzeće se suočilo s izazovima tijekom pandemije COVID-19 kada im je radno vrijeme bilo ograničeno na jutarnje sate, što je otežalo poslovanje jer je većina kupaca bila na poslu do vremena otvaranja. Međutim, uspjeli su zadržati sve svoje zaposlenike tijekom pandemije unatoč smanjenom poslovanju. Također, rat u Ukrajini donio je velike poteškoće s poskupljenjem energenata, posebno plina, čija je cijena narasla čak sedam puta što je najviše utjecalo na zimske mjeseci 2022. i 2023. godine. Međutim, regulacijom cijena, situacija se stabilizirala te se poduzeće nastavilo uspješno razvijati.

Jedna od ključnih snaga poduzeća Danado je fleksibilnost i složnost među zaposlenicima, što se reflektira i u uspješnoj suradnji obitelji koja vodi poduzeće. S obzirom na to da su braća Danijel i Domagoj ravnopravni partneri u vođenju poslovanja, svakodnevno balansiraju između obiteljskih i poslovnih obaveza. Prednost fleksibilnog radnog vremena omogućava im prilagodbu kada je to potrebno. Također, dogovaranje među zaposlenicima omogućuje kontinuirano i neometano poslovanje bez većih nesuglasica.

Generacijski prijenos poduzeća unutar obitelji protekao je glatko. Roditelji su radeći zajedno sa sinovima prenijeli svoje znanje i iskustvo, a mlađa generacija, uz podršku starijih, uspješno je preuzela vođenje poduzeća. Mlađi su, primjerice, predložili otvaranje novih lokacija u Orahovici što je naišlo na odobravanje starije generacije te su svi zajedno radili na ostvarenju tog cilja. Proces nasljeđivanja nikada nije bio opterećen konfliktima budući da su se članovi obitelji uvijek trudili postići adekvatan dogovor. Zajednički rad i suradnja omogućili su postupan prijenos odgovornosti, bez ozbiljnijih konflikata između generacija.

Najveći izazov u generacijskoj tranziciji bio je povlačenje starije generacije iz poslovanja, posebice za oca koji je uvijek bio snažno uključen u rad poduzeća. Međutim, nakon pretrpljenog moždanog udara, proces povlačenja se ubrzao, a mlađa generacija morala je preuzeti sve odgovornosti.

Domagoj je svoju karijeru u obiteljskom poduzeću započeo spontano nakon što je odlučio odustati od fakulteta. Nije bilo pritiska da ostane u obiteljskom poslu, ali nakon povratka u Čačince i rada u pekari, pronašao je zadovoljstvo u poslu i odlučio ostati. Iako je ta odluka bila isprva nepromišljena, s vremenom se prilagodio i zavolio posao što ga je na kraju zadržalo unutar obiteljskog poduzeća.

Svi prijenosi vlasništva i poslovnih odgovornosti provedeni su bez angažmana vanjskih savjetnika. Obitelj je uspjela sama iskomunicirati sve promjene i prijenose, a od samog osnutka poduzeća znalo se da će Danijel preuzeti vlasništvo nakon što se otac povuče iz poslovanja. Domagoj je tijekom svih godina također bio uključen u poslovanje, pa su braća zajednički preuzimala odgovornosti „pomalo“, što je dodatno olakšalo tranziciju.

Danijel je službeni vlasnik poduzeća, ali to je odlučeno isključivo iz praktičnih razloga kako bi se olakšalo donošenje odluka i potpisivanje dokumentacije. Iako je vlasnički udio formalno na Danijelovom imenu, braća ravnopravno dijele odgovornosti i zajedno upravljaju poslovanjem, u potpunosti su uključeni u sve aspekte rada poduzeća. Međusobno se dogovaraju za sve značajnije poteze ili potencijalne promjene. Svi važni potezi dogovaraju se među njima.

Za sada, braća nisu razgovarala o tome što će poduzećem biti u dalekoj budućnosti, no njihova posvećenost poslu i zajednički rad svakako će igrati ključnu ulogu u donošenju te odluke. U tablici 2 sažeto su prikazane sve navedene informacije o poslovanju obiteljskog poduzeća Danado.

**Tablica 2. Ključne informacije o poslovanju poduzeća Danado**

<b>Pitanje</b>	<b>Ključna Informacija</b>
<b>1. Naziv i lokacija poduzeća</b>	Pekara „Danado“; Čačinci, Orahovica, Zdenci (pekare); Orahovica (zlatarnica)
<b>2. Osnivanje poduzeća</b>	Osnovano 1997. godine od strane oca Mate i sina Danijela Nikšića
<b>3. Djelatnosti</b>	Proizvodnja i prodaja pekarskih proizvoda (kruh, peciva, kolači); prodaja mliječnih i bezalkoholnih proizvoda; zlatarnica (prodaja nakita, izrada ključeva, graviranje, popravci, bušenje ušiju)
<b>4. Područja poslovanja</b>	Pekara djeluje u Čačincima, Orahovici, Zdencima; zlatarnica samo u Orahovici; pekarski proizvodi distribuiraju se i u manja mjesta poput Rastovca i Crkvare
<b>5. Članovi obitelji u poduzeću</b>	Danijel (vlasnik), Domagoj; obojica se bave distribucijom proizvoda, nabavom i svakodnevnim radom
<b>6. Broj zaposlenika</b>	Ukupno 10 zaposlenika, uključujući obitelj
<b>7. Odnos s djelatnicima</b>	Nije povezan s obitelji, ali imaju dugogodišnje zaposlenike (neki rade više od 15 godina); naglašena važnost svakog zaposlenika i ugodna radna atmosfera
<b>8. Najveći rast poslovanja</b>	Razdoblje nakon prelaska u vlastite prostore i otvaranje pekare u Orahovici; stabilizacija nakon otplate kredita 2008. godine
<b>9. Konkurenti i poteškoće</b>	Mali grad; surađuju s konkurencijom; poteškoće tijekom COVID-19 i rata u Ukrajini (plin poskupio 7 puta); izazovi u zapošljavanju radnika za noćni rad
<b>10. Upravljanje obiteljskim i poslovnim sustavom</b>	Fleksibilnost i dogovor među članovima obitelji, posebno kod balansiranja privatnih i poslovnih obaveza
<b>11. Usklađivanje interesa obitelji i poduzeća</b>	Nema većih poteškoća, obitelj dobro surađuje i sve se temelji na dogovoru
<b>12. Proces nasljeđivanja</b>	Obitelj je radila zajedno, starija generacija prenosila znanje na mlađe kroz zajednički rad, tranzicija je prošla bez sukoba

<b>13. Generacijska tranzicija</b>	Povlačenje roditelja bilo je ubrzano zbog zdravstvenog stanja oca, ali mlađa generacija već je bila spremna preuzeti poslovanje
<b>14. Odabir karijere unutar poduzeća</b>	Domagoj se vratio nakon odustajanja od fakulteta i zavolio je posao u pekari
<b>15. Poticanje prijenosa poslovanja</b>	Proces prijenosa poslovanja tekao je prirodno, bez velikih sukoba između generacija
<b>16. Sukobi između generacija</b>	Nije bilo značajnih sukoba, obitelj je uspjela sve rješavati dogovorom
<b>17. Angažman savjetnika</b>	Nisu angažirali savjetnike, sami su iskomunicirali prijenos vlasništva i odgovornosti
<b>18. Pripreme za preuzimanje poduzeća</b>	Proces preuzimanja trajao je od samog osnivanja poduzeća; braća su postupno preuzimala odgovornosti
<b>19. Vlasnička struktura i upravljanje</b>	Danijel je vlasnik iz praktičnih razloga, ali braća zajedno upravljaju poduzećem
<b>20. Razmišljanja o budućem prijenosu vlasništva</b>	Još nisu razgovarali o budućnosti poduzeća i prijenosu vlasništva na novu generaciju

Izvor: izrada autora

#### **5.4. Analiza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća "Danado"**

U nastavku je na temelju navedenih informacija o obiteljskom poduzeću "Danado" provedena analiza životnog ciklusa s obzirom na 3 dimenzije – obitelj, vlasništvo i poslovanje.

##### **5.4.1. Analiza obiteljske dimenzije životnog ciklusa obiteljskog poduzeća "Danado"**

Poduzeće Danado osnovano je 1997. godine, Mato je bio osnivač što označava početak životnog ciklusa obiteljske dimenzije kroz osnivačku generaciju. U ovoj fazi, Mato i njegova supruga Jelka vode zlatarsku radnju, dok Mato s Danijelom pokreće pekarsku djelatnost. Osnivači imaju ključnu ulogu u razvoju obiteljskog poduzeća i postavljanju temelja za poslovanje te su bili uključeni u sve ključne odluke, od širenja poslovanja do razvoja novih

lokacija, što je karakteristično za prvu osnivačku generaciju. Ovo je razdoblje obilježeno jakim kontrolom nad poslovanjem od strane osnivača i visokom razinom njihove uključenosti u svakodnevni rad.

Prijenos vlasništva i upravljanja na drugu generaciju dogodio se tijekom 2010. godine kada se Mato povukao iz aktivnog poslovanja. Danijel preuzima vlasničku strukturu i postaje formalni vlasnik poduzeća. Njegov brat Domagoj također postaje značajno uključen u poslovanje nakon što odustaje od studija i odlučuje se posvetiti radu u pekari. S obzirom na blisku suradnju između braće i njihovog dogovornog stila upravljanja, tranzicija u drugu generaciju prošla je relativno glatko, bez većih sukoba između starije i mlađe generacije.

Druga generacija preuzima poslovanje u potpunosti i dalje ga razvija. Ovaj prijenos vlasništva i upravljanja tipičan je za obiteljsku dimenziju u fazi druge generacije. Međutim, iako su braća Danijel i Domagoj sada na čelu poduzeća, osnivači su ostali prisutni i povremeno su savjetovali mlađu generaciju. Jelka je nastavila raditi u zlatarskoj radnji dok je Mato pružao podršku sve dok to zdravstveno stanje dopušta.

Ono što posebno karakterizira obiteljsku dimenziju obiteljskog poduzeća Danado je gotovo potpuni izostanak sukoba između generacija. Zajedničko odlučivanje i dogovaranje unutar obitelji omogućilo je da prijelaz s osnivača na nasljednike prođe bez značajnih prepreka. Osnivači su tijekom godina postupno uvodili nasljednike u poslovanje čime su omogućili prijelaz odgovornosti i znanja na drugu generaciju.

Obiteljsko poduzeće Danado se trenutno nalazi u fazi stabilizacije druge generacije. Danijel i Domagoj navode da nema aktivnih planova za prijenos vlasništva što pokazuje da su trenutno fokusirani na upravljanje poduzećem i daljnji rast. Treća generacija još uvijek nije u fokusu te ostaje nejasno hoće li poduzeće ostati unutar obitelji u dugoročnoj budućnosti.

#### 5.4.2. Analiza vlasničke dimenzije životnog ciklusa obiteljskog poduzeća “Danado”

U početnim fazama razvoja poduzeća, obiteljsko poduzeće Danado bilo je u fazi gdje su glavni vlasnici bili osnivači, Mato i Jelka Nikšić. Oni su imali potpuni nadzor nad poslovanjem, uključujući proizvodnju, prodaju i sve ključne odluke. Mato je bio aktivno uključen u vođenje

pekare i zlatarske radnje, dok je Jelka upravljala zlatarnom. Danijel je također bio uključen u poslovanje, a Mato je bio glavni donositelj odluka.

Kada su Mato i Jelka počeli povlačiti se iz poslovanja, Danijel preuzima većinu kontrole nad poduzećem. U ovoj fazi dolazi do prijenosa vlasništva na nasljednike s Danijelom kao glavnim nositeljem vlasničkih prava od 2010. godine, dok Domagoj, iako se bavi operativnim dijelom poslovanja još uvijek dijeli odgovornosti u upravljanju s Danijelom. Za sada, Danado ne ulazi u fazu uključivanja u vlasništvo drugih članova. Poslovanje se još uvijek temelji na članovima obitelji Nikšić (Danijel i Domagoj).

Trenutna faza poduzeća „Danado” može se opisati kao faza poduzeća u vlasništvu nasljednika gdje Danijel preuzima ključne odgovornosti i vlasničku ulogu, dok Domagoj, iako je uključen u poslovanje, još uvijek nema udio u vlasničkoj strukturi. Poduzeće još uvijek ne pokazuje karakteristike faze vlasništva konzorcija rođaka ili sindikata obitelji budući da vlasničke i upravljačke funkcije ostaju unutar užeg obiteljskog kruga.

#### 5.4.3. Analiza poslovne dimenzije životnog ciklusa obiteljskog poduzeća “Danado”

Poduzeće "Danado" osnovano je 1997. godine što predstavlja start-up fazu unutar poslovne dimenzije životnog ciklusa. U ovoj ranoj fazi, Mato i Danijel odlučuju pokrenuti pekaru uz podršku obitelji. Mato je već imao iskustva s vođenjem zlatarne, dok je Danijel bio u fazi stjecanja znanja i vještina potrebnih za rad u pekarskoj industriji. Ovo razdoblje bilo je obilježeno učenjem, postavljanjem temelja za poslovanje, te početnim širenjem i distribucijom proizvoda. Prvi pekarski pogon otvoren je u Čačincima, a posao je bio lokalno orijentiran.

Nakon što su uspješno otvorili pekaru i počeli distribuirati pekarske proizvode u okolnim gradovima (Orahovica, Zdenci), započela je faza rasta. Poduzeće je u ovoj fazi doživjelo najveći rast. Kupnja vlastitih prostora nakon dugogodišnjeg iznajmljivanja, širenje na nove lokacije (poput pekare u Orahovici) i otvaranje dodatnih prodajnih mjesta bili su ključni pokazatelji rasta. Rast poslovanja bio je potpomognut stabilizacijom financija 2008. godine, kada su krediti poduzeća skoro otplaćeni što im je omogućilo lakše preživljavanje tadašnje financijske krize.

U ovoj fazi poslovanja, ključni trenutak bio je prelazak iz najma u vlasništvo vlastitih poslovnih prostora što je poduzeću omogućilo veću fleksibilnost i kontrolu nad operacijama. Također,

povećanje broja zaposlenih i kontinuirano širenje distribucijske mreže u manje lokalne zajednice ukazuju na dinamičan rast. Obitelj se prilagodila novim tržišnim uvjetima i proširila asortiman proizvoda, što je doprinijelo stabilizaciji i jačanju poslovanja.

Poduzeće Danado se trenutno nalazi u fazi zrelosti. Danijel i Domagoj upravljaju poduzećem koje posluje stabilno i zapošljava oko 10 radnika. Većina radnika je zaposleno dugi niz godina što je rezultiralo ugodnom radnom atmosferom i stabilnim poslovnim odnosima. Pekara Danado je prepoznatljiva na lokalnoj razini i distribuira proizvode na više lokacija. Jedan od znakova zrelosti poduzeća je činjenica da su uspjeli prebroditi teška razdoblja poput financijske krize 2008., pandemije COVID-19 i poskupljenja energenata izazvanih ratom u Ukrajini. Unatoč izazovima, uspjeli su zadržati svoje zaposlenike i održati stabilnost poslovanja.

Poduzeće trenutno ne pokazuje znakove agresivnog širenja već se fokusira na održavanje postojećih poslovnih operacija i stabilizaciju financijskog stanja. Iako braća razmišljaju o širenju poslovanja, svjesni su da im glavni izazov predstavlja nedostatak radne snage (posebno u noćnim smjenama). Ovaj izazov ukazuje na zrelost poduzeća, gdje su stabilnost i kontinuitet poslovanja prioritet.

U poslovnoj dimenziji životnog ciklusa, "Danado" je prošlo kroz faze osnivanja i rasta, te se sada nalazi u fazi zrelosti. Poduzeće posluje stabilno, s dugogodišnjim zaposlenicima i prepoznatljivom prisutnošću na lokalnom tržištu. Glavni izazovi koje sada suočavaju su vezani uz zapošljavanje i daljnje širenje poslovanja. Dok se stabilnost i zrelost očituju kroz kontinuirano poslovanje, budući rast ovisi o rješavanju specifičnih izazova u zapošljavanju i održavanju financijske održivosti uslijed vanjskih faktora.

## 6. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja važnu komponentu globalnog gospodarstva čineći značajan dio BDP-a i zapošljavajući veliki broj ljudi. Jedinstvena kombinacija obiteljskih i poslovnih interesa u obiteljskim poduzećima doprinosi specifičnim izazovima i prilikama koje se ne pronalaze u tradicionalnim poduzećima. Glavne karakteristike obiteljskih poduzeća, kao što su dugoročna orijentiranost i briga za zaposlenike, često im omogućavaju stabilnost i uspjeh. Međutim, njihova specifična vlasnička i upravljačka struktura može također dovesti do problema poput nepotizma i miješanja obiteljskih odnosa s poslovnim. Sagledavanje obiteljskog poduzeća kroz prizmu ključnih dimenzija – obiteljske, vlasničke i poslovne – ima važnu ulogu u oblikovanju operativnih aktivnosti i strateškog usmjerenja.

Svaka faza životnog ciklusa poduzeća nosi jedinstvene izazove koji su povezani s promjenama unutar obitelji kao i s vanjskim poslovnim okruženjem. Upravljanje obiteljskim poduzećem zahtijeva balansiranje između obiteljskih odnosa i poslovnih ciljeva što može biti složeno zbog bliskih povezanosti među članovima obitelji. Profesionalizacija upravljanja često se suočava s otporom unutar obitelji, ali je ključna za dugoročnu održivost i rast.

Održavanje ravnoteže između obiteljskih interesa i poslovnih ciljeva predstavlja stalni izazov. Razumijevanje ovih dinamika može pomoći u prepoznavanju prilika i minimiziranju rizika. Obiteljska poduzeća često koriste svoje dugoročne ciljeve za jačanje svojih konkurentskih prednosti. Iako suočena s brojnim izazovima, obiteljska poduzeća mogu pružiti značajne koristi za svoje članove, zaposlenike i zajednicu. Kontinuirano unapređivanje upravljačkih praksi i strategija može doprinijeti dugoročnom uspjehu i održivosti obiteljskih poduzeća. U konačnici, uspjeh obiteljskih poduzeća ovisi o sposobnosti da se balansiraju obiteljski odnosi s poslovnim zahtjevima, te da se prilagode promjenama i izazovima koji se pojavljuju na tržištu.

U ovom radu provedena je analiza teorijskog aspekta obiteljskog poduzetništva s fokusom na, životni ciklus obiteljskih poduzeća i tri ključne dimenzije – obitelj, poslovanje i vlasništvo, te usporedba s praktičnim primjerom obiteljskog poduzeća Danado.

Teorija o životnim ciklusima obiteljskih poduzeća sugerira da svaka dimenzija (obitelj, poslovanje, vlasništvo) prolazi kroz različite faze razvoja koje su često međusobno isprepletene



i međuzavisne. U obiteljskim poduzećima, uspješno vođenje i održavanje poslovanja ovisi o ravnoteži između tih dimenzija i o sposobnosti članova obitelji da se prilagode promjenama kroz generacije.

Praktični primjer pekare Danado ilustrira kako se ove teorijske faze odražavaju u poslovnom okruženju. Na temelju analize poduzeća Danado može se zaključiti da je ovo poduzeće prošlo kroz nekoliko ključnih faza što se može povezati s teorijom životnog ciklusa obiteljskih poduzeća.

Teorijski aspekt obiteljske dimenzije ističe važnost prijenosa između generacija, ali također naglašava potencijalne izazove koji mogu nastati između različitih generacija obitelji. U slučaju pekare Danado, prijenos vlasništva i upravljanja odvijao se bez većih prepreka zahvaljujući otvorenoj komunikaciji i dogovorima između članova obitelji. Braća Danijel i Domagoj preuzeli su poslovanje bez značajnih sukoba. Ključan faktor bio je povlačenje osnivača iz poslovanja zbog zdravstvenih razloga što je ubrzalo tranziciju prema drugoj generaciji.

Teorija životnog ciklusa vlasništva obiteljskih poduzeća sugerira da poduzeća prolaze kroz faze prijenosa vlasništva između generacija. U obiteljskom poduzeću Danado, prijenos vlasništva s osnivača na nasljednike odvijao se postupno, pri čemu je Danijel postao vlasnik dok su operativne odgovornosti podijeljene između njega i njegovog brata. Ovaj prijenos vlasništva još uvijek je relativno jednostavan jer nije uključena šira obitelj.

U analizi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća Danado jasno se vidi kako se teorija životnog ciklusa obiteljskih poduzeća može primijeniti u stvarnim poslovnim slučajevima. Proces prijenosa između generacija, izazovi u poslovanju i prilagodbe u vlasničkoj strukturi odvijaju se u skladu s teorijskim predviđanjima. Danado se trenutno nalazi u fazi stabilnog prijenosa vlasništva i upravljanja druge generacije dok istovremeno nastavlja rasti i razvijati se unutar svog poslovnog okruženja. Kombinacija fleksibilnosti i otvorene komunikacije omogućila je poduzeću Danado da zadrži svoju stabilnost što je u skladu s ključnim konceptima životnog ciklusa obiteljskih poduzeća. U budućnosti, daljnji prijenos vlasništva i upravljanja te potencijalno širenje vlasničke strukture na širu obitelj bit će ključni koraci u razvoju ovog obiteljskog poduzeća, čime će se dodatno potvrditi važnost teorijskih modela u razumijevanju dinamike obiteljskih poduzeća.

## LITERATURA

1. Alpeza, M., Peura, K. (2012). Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Dostupno na: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) [pristupljeno: 30. kolovoza, 2024.]
2. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). Obiteljsko poduzetništvo.
3. Buble, M. (2003). Management malog poduzeća. Ekonomski fakultet Split.
4. Chami, R. (2001). What is different about family businesses? International Monetary Fund Working paper, WP/01/70. Dostupno na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2001/wp0170.pdf>. [pristupljeno: 30. kolovoza, 2024.]
5. Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W., Floyd, S.W., Crittenden, V.L. and Crittenden, W.F., (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), pp.1177-1202.
6. EY Global (2023). How the largest family enterprises are outstripping global economic growth. Dostupno na: [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index) [pristupljeno: 30. srpnja, 2024.]
7. Kružić D. (2004). Obiteljski biznis, Zagreb: RRiF.
8. Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. and Lansberg, I. (1997) *Generation to generation: lifecycles of family business*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Ghadoliya, M.K.. (2020). Family Business. 10.13140/RG.2.2.28214.45127. Researchgate. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/338385120\\_Family\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/338385120_Family_Business) [pristupljeno: 28. srpnja, 2024.]
10. Giddens, A., Griffiths, S. (2006). *Sociology*, 5th ed., Polity Press, Malden, MA.
11. Kružić, D., Bulog, I., (2012). Obiteljska poduzeća: Životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2012.
12. Le Van G. (1999.): *The survival Guide for Business Families*, Rourledge, NY.
13. Mezulić Juric, P., Alpeza M. (2017). Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR, Zagreb.

14. Prijenos poslovanja – minivodič za poslovnu zajednicu (2019). CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva za Ministarstvo poduzetništva i obrta, EU projekt Bizimpact, 2. izdanje.
15. Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M.S.A., Alhabsyi, F. and Syam, H., 2022. Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), pp.22-29.
16. Tapiés, J., Fernández, M. (2010). Values and longevity in family business: evidence from a crosscultural analysis. Working-Paper, 866. July.
17. Vidučić, L. (2005). Mala i srednja poduzeća: financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja. Ekonomski fakultet u Splitu.

## **PRILOG 1. Pitanja za intervju o poslovanju poduzeća “Danado”**

1. Kako je došlo do ideje da se osnuje poduzeće?
2. Je li poduzeće osnovano, kupljeno, nasljeđeno?
3. Koje su djelatnosti poduzeća? Koji su Vaši proizvodi, usluge?
4. Koja su područja/gradovi gdje djeluje Vaše poduzeće?
5. Koji su još članovi obitelji, osim Vas zaposleni u poduzeću? Što su njihove dužnosti?
6. Koliko ukupno imate zaposlenika?
7. Tko su Vam ključni zaposlenici? Jesu li i oni povezani s Vama obiteljski?
8. Kada poduzeće doživljava najveći rast poslovanja?
9. Tko su Vaši konkurenti? Koje su Vaše snage, a koje slabosti u odnosu na njih?
10. Kako upravljate interesima poslovnog i obiteljskog podsustava?
11. Koliko vam je teško uskladiti interese ta dva podsustava?
12. Kako je prošao proces nasljeđivanja?
13. Kako je prošla generacijska tranzicija? Što je bio najveći izazov?
14. Kako i kada ste odlučili da želite karijeru razvijati unutar obiteljskog poduzeća, a ne van njega? Što je bio glavni poticaj za tu odluku?
15. Kada je i kako osnivač bio potaknut na prepuštanje poduzeća idućoj generaciji?
16. Koji su se konflikti javljali između osnivača (kao starije generacije poduzeća) i Vas (kao mlađe generacije nasljednika)?
17. Jeste li angažirali nekog savjetnika tijekom business transfera ili ste uspjeli sve iskomunicirati i provesti sami?
18. Koliko godina ste se pripremali na preuzimanje poduzeća?
19. Kakva je sada vlasnička struktura poduzeća? Kako ste raspodijelili vlasničku dimenziju (prijenos vlasništva), a kako poslovnu (upravljanje poduzećem)?
20. Razmišljate li Vi o prijenosu vlasništva u budućnosti?

## **Popis slika**

Slika 1. Prikaz dimenzija modela obiteljskog poduzeća.....	12
Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća unutar obiteljske dimenzije.....	15
Slika 3. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....	18
Slika 4. Statički model obiteljskog poduzeća „Danado“.....	24

## **Popis tablica**

Tablica 1. Obiteljska poduzeća u nacionalnim gospodarstvima.....	7
Tablica 2. Ključne informacije o poslovanju poduzeća Danado.....	25