

# Specifičnosti upravljanja obiteljskim poduzećima

---

**Blažeka, Antonia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:822997>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2020-10-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA

ANTONIA BLAŽEKA

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA  
OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2019.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA

ANTONIA BLAŽEKA

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA  
OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

**MANAGEMENT SPECIFICITIES IN FAMILY FIRMS**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:  
dr.sc.Ivana Bujan,v.pred.

ČAKOVEC, 2019.

## **ZAHVALA**

*Želim se zahvaliti poštovanoj mentorici na vođenju i usmjeravanju tijekom pisanja ovog završnog rada, čime je omogućila da uspješno raščlanim odabranu temu i strukturiram rad u smislenu cjelinu.*

*Ovim putem zahvaljujem i svim ispitanicima koji su posvetili vrijeme za ispunjavanje anketnog upitnika potrebnog za svrhu istraživanja teme završnog rada.*

*Naposljetku hvala velikoj obitelji i obiteljskom poduzeću koji su mi omogućili da na vlastitoj koži osjetim prednosti obiteljskog poslovanja.*

*Antonia Blažeka*

## SAŽETAK

*Obiteljsko poduzetništvo označava uključivanje obitelji ili dijela obitelji u obavljanje određene gospodarske djelatnosti s krajnjim ciljem ostvarivanja zarade. Cilj ovog rada je odrediti što je obiteljsko poduzetništvo, definirati od čega se sastoji životni ciklus takvog oblika poduzeća, utvrditi koje vrste resursa i načini upravljanja resursima ga čine jedinstvenim u odnosu na ostale oblike poduzetništva te kako te razlike utječu na sam životni vijek i nasljeđivanje obiteljskih poduzeća. Temeljni okvir ovog završnog rada čine specifični načini poslovanja i vođenja obiteljskih poduzeća, jedinstvenosti u prijenosu i strukturi vlasništva naspram ostalih oblika poduzeća te utjecaj takvog jedinstvenog načina poslovanja na sam razvoj i opstanak poduzeća te naposljetku na sam prijenos vlasništva poduzeća. Namjera kvalitativnog istraživanja je odrediti koje glavne karakteristike i obilježja imaju obiteljska poduzeća prema ispitanicima, odnosno širem krugu ljudi. Analizira se koje prepreke prema ispitanicima otežavaju poslovanje takvog oblika poduzeća, koji problemi se javljaju prilikom prijenosa vlasništva te kakva su njihova iskustva s obiteljskim poduzećima u užoj okolini. Uzorak istraživanja činile su osobe studenti/zaposleni s prebivalištem unutar Međimurske i Varaždinske županije. Rezultati istraživanja upućuju na trenutnu osvještenost i mišljenje osoba o obiteljskom poduzetništvu, a prema dobivenim rezultatima moguće je zaključiti da je većina osoba upoznata s utjecajem obiteljskog poslovanja na ekonomski rast i razvoj, no nisu upoznati s samim jedinstvenostima poslovanja takve forme poduzeća niti načinima kojim takva poduzeća funkcioniraju. Glavne prednosti obiteljskog poslovanja koje ih razlikuju od ostalih oblika poslovanja su znatno veća posvećenost poslu, ustaljena i stabilna kultura poslovanja, povjerenje između članova obitelji, brže donošenje odluka, stabilnost, tradicija obiteljskog posla te mnoge druge prednosti koje su spomenute i objašnjene u nastavku završnog rada. Zapošljavanje „preko veze“, tzv. nepotizam, nejasna podjela odgovornosti, miješanje osobnih problema u poslovanje, nepostojeća pravna regulativa u Republici Hrvatskoj, veća odgovornost te podložnost fluktacijama na tržištu, samo su neke od negativnosti s kojima se sreću sudionici obiteljskog poslovanja.*

**Ključne riječi:** *obiteljsko poduzetništvo, resursi, prijenos vlasništva, nasljeđivanje, kultura poslovanja, struktura vlasništva*

## Sadržaj

SAŽETAK .....	
1. Uvod.....	5
1.1. Problematika istraživanja .....	6
1.2. Ciljevi rada .....	6
1.3. Korištene metode istraživanja .....	6
1.4. Struktura rada .....	7
2. Teorijski aspekt obiteljskog poduzetništva.....	7
2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva .....	7
2.2. Dimenzije obiteljskog poslovanja .....	8
2.3. Vrste obiteljskih poduzeća.....	9
2.4. Resursi obiteljskih poduzeća .....	9
2.5. Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja.....	11
2.6. Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima.....	13
2.7. Donošenje odluka u obiteljskim poduzećima .....	14
2.8. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima .....	16
2.9. Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....	17
3. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća.....	17
4. Prijenos poslovanja i prepreke tijekom prijenosa u obiteljskom poslovanju.....	18
5. Kvalitativno istraživanje percepcije obiteljskog poduzetništva u Međimurskoj i Varaždinskoj županiji.....	22
5.1. Metodologija istraživanja .....	22
5.2. Rezultati dobiveni istraživanjem .....	22
5.3. Karakteristike uzorka.....	22
5.4. Rezultati istraživanja .....	23
6. Zaključak .....	32

7. Literatura.....	33
Popis ilustracija.....	34
Prilozi.....	35

## 1. Uvod

Obitelj je skupina ljudi koji međusobno imaju razumijevanja jedni za druge, podržavaju se i skladno djeluju kako bi zajedničkim snagama ostvarili osobne ili poslovne ciljeve. S obzirom da su obiteljska poduzeća u 21. stoljeću jedan od glavnih izvora zapošljavanja, moguće je zaključiti da je njihov doprinos gospodarstvu i ekonomiji značajan te svako istraživanje dovodi do novih spoznaja o prednostima takvog oblika poslovanja. U Republici Hrvatskoj, termin „obiteljsko poduzeće“ nije službeno definiran i ne može se pratiti cjelokupan utjecaj takvih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske jer ih nije moguće razlikovati od ostalih pravnih oblika, nasuprot prošlosti kad su se obiteljska poduzeća lako razlikovala od ostalih po samoj činjenici da se vlasništvo prenosilo s koljena na koljeno (potomci) ili određivalo prema krvnom srodstvu (braća i sestre) (Alpeza i sur., 2015). Primjer države u kojoj su najizraženiji doprinos i važnost obiteljskih poduzeća je Njemačka, država u kojoj više od 60% poduzeća čine upravo obiteljska poduzeća, što znači da zapošljava više radne snage od ostalih oblika poduzetništva (Klein, 2004). U Europskoj Uniji je obiteljsko poduzetništvo definirano kao „poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanju poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja” (<http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>). Prema ustaljenim mišljenjima, vlasnik takvog poduzeća je obitelj, radna mjesta zauzimaju članovi obitelji te prihod dolazi obitelji a nasljeđuju ga mlađe generacije (Filipović i Braut, 2017). Obiteljsko poduzeće čine tri osnovna elementa: rod, vlasništvo dijela ili cijelog kapitala poduzeća te kontrole koja ukazuje na mogućnosti utjecanja na donošenje odluka (Kružić, 2012). Anketa u sklopu ovog završnog rada fokusirala se upravo na mišljenja građana te njihovu trenutnu osvještenost i upoznatost s obiteljskim poduzetništvom. Unatoč činjenici da u Republici Hrvatskoj takav oblik poduzeća nije definiran, CEPRA (Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja) je istaknula da više od 50% zaposlenih u Republici Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima koja su najčešće mikro i makro poduzeća.

Prvi dio završnog rada usmjeren je na samu definiciju obiteljskog poduzetništva, vrste obiteljskih poduzeća, objašnjeni su resursi obiteljskih poduzeća, sumiraju se specifičnosti



upravljanja, oblici vodstva te vrste resursa obiteljskih poduzeća. Nadalje, u završnome radu istražuje se o prijenosu vlasništva te se rezimiraju poteškoće koje se javljaju tijekom prijenosa. Posljednji dio završnog rada čini razrada rezultata istraživanja odnosno interpretacija i analiza dobivenih odgovora na anketni upitnik. Drugim riječima, u teorijskom dijelu obrađuju se elementi i karakteristike obiteljskih poduzeća koji utječu na poslovanje i prijenos vlasništva, dok se u empirijskom dijelu fokus stavlja na stavove, saznanja, znanja i mišljenja ispitanika o samom obiteljskom poduzetništvu.

### **1.1. Problematika istraživanja**

Predmet istraživanja u ovom završnom radu su specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća.

Njihov poseban način funkcioniranja čini oblik poslovanja s jedne strane zahtjevnijim zbog ispreplitanja obiteljskih i poslovnih problema što može dovesti do potpunog neuspjeha poduzeća, no s druge strane snaga obitelji može omogućiti zajedništvo u kriznim situacijama tijekom poslovanja. Završnim radom se želi odrediti utjecaj specifičnih načina upravljanja obiteljskim poduzećem na poslovanje poduzeća.

### **1.2. Ciljevi rada**

Cilj istraživanja ovog završnog rada je odrediti karakteristike obiteljskih poduzeća koje takvu formu poslovanja čine jedinstvenom. Glavni fokus se stavlja na istraživanje teorijskog aspekta obiteljskog poslovanja i analiziranje specifičnosti u poslovanju obiteljskih poduzeća.

### **1.3. Korištene metode istraživanja**

Metode korištene u izradi ovog završnog rada su analitička, sintetička, induktivna, komparativna, deskriptivna i metoda kompilacije.

Osim navedenih metoda, za potrebe istraživanja u ovome radu koristi se i kvalitativna metoda upitnika. Anketa je ispunjena od strane 120 ispitanika i provedena je u razdoblju između 16. rujna do 19. rujna 2019.godine. Ispitanici su kako bi sudjelovali u anketi morali zadovoljiti određene karakteristike koje su navedene u dijelu rada pod naslovom Karakteristike uzorka.

## **1.4. Struktura rada**

Ovaj završni rad sastavljen je od pet glavnih poglavlja te zaključka izvedenog na temelju teorijskog i istraživačkog odnosno empirijskog dijela. Prvi dio zasniva se na teorijskom aspektu obiteljskog poduzetništva, navodi i objašnjava vrste obiteljskih poduzeća, opisuje životni ciklus obiteljskih poduzeća, objašnjava njihovu strukturu, dimenzije, resurse i prijenos vlasništva. Empirijski dio navodi, argumentira i razjašnjuje provedeno kvalitativno istraživanje percepcije obiteljskog poslovanja. Sastavljen je od četiri dijela.

## **2. Teorijski aspekt obiteljskog poduzetništva**

Obiteljsko poduzetništvo, danas najučestaliji oblik vlasničkog organiziranja, je u povijesti igralo značajnu ulogu u gospodarstvima zemalja, sve do pojave dioničkih društava u 18. stoljeću. Pojava prvih obiteljskih poduzeća datira iz razdoblja prije 4000 godina, još iz razdoblja Feničana, Arapa, Židova, Egipćana i Rimljana, koji su biliiskusni zanatlije te sposobni trgovci. Tijekom Srednjeg vijeka dogodila se ekspanzija obiteljskih poduzeća s obzirom da je to bilo razdoblje u kojem su plemićke obitelji vodile poslovanja vezana uz zanatsvo, bankarstvo, pomorstvo, trgovinu i poljoprivredu (Kružić, 2012).

### **2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva**

„Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti na poduzeće i za obitelj“ (Bakotić i sur., 2016). Tri glavna elementa od kojih se sastoji svako obiteljsko poduzeće su rod, krvno vlasništvo dijela kapitala poduzeća te kontrola odnosno mogućnost utjecaja na donošenja oduka (Bulog i Kružić, 2012). Obiteljsko poduzeće je ono koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Faze razvoja obiteljskih poduzeća čine osnivanje poduzeća, rast, nasljeđivanje ili prijenos vlasništva i upravljanja (Bulog i Kružić, 2012). Kroz te tri faze prolazi svako obiteljsko poduzeće no problematika se očitava u činjenici da samo 30% obiteljskih poduzeća uspije održati druga generacija, a manje od 13% obiteljskih poduzeća doživi treću generaciju (Alpeza i sur., 2015). „Obiteljska poduzeća u Europi donose mnogobrojne koristi društvenom ekonomskom razvoju država u kojima djeluju i iskazuju brojne značajne osobine (Alpeza, 2015).

Obiteljska poduzeća povećavaju snagu globalne ekonomije što je posebno vidljivo u razvijenijim zemljama gdje poduzetnici zagovaraju tradiciju i privatno vlasništvo.

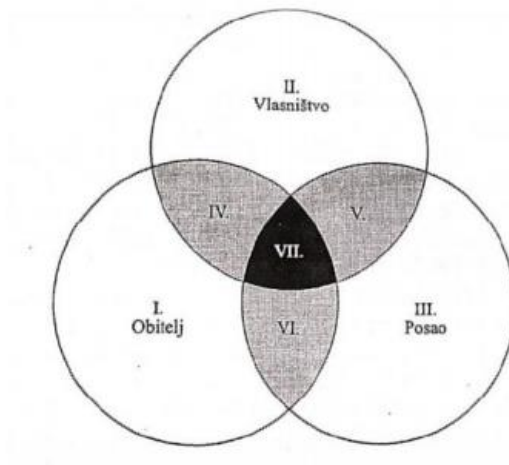
## 2.2. Dimenzije obiteljskog poslovanja

Postoje tri dimenzije obiteljskog poslovanja, odnosno tri komponente koje sadrži svako obiteljsko poduzeće, a to su vlasništvo, obitelj i posao. Grafički prikaz dimenzija obiteljskog poslovanja prikazan je na Slici 1. Ono što se grafičkim prikazom želi prikazati je obiteljsko poduzeće kao sastavnicu triju preklapajućih dimenzija što omogućava uvid u složenost interakcija unutar poduzeća te lakše utvrđivanje što se i zašto događa u obiteljskom poduzeću (Gersick, 1997). Koncept modela obiteljskog poduzeća objedinjuje dimenzije obitelji, vlasništva i poslovanja. Razgraničuju se uloge koje obavlja obitelj te se određuje upravljanje i vlasništvo nad poduzećem. Iz modela je moguće odrediti pozicije sudionika u obiteljskom poslovanju, koje se dijele na vanjski i unutarnji sektor (Parker, 2004).

- **Vanjski sektor** – ima samo jednu poveznicu s obiteljskim poduzećem :
  - 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
- **Unutarnji sektor** – ima više od jedne poveznice s obiteljskim poduzećem :
  - IV. član obitelji, vlasnik udjela, nije zaposlenik poduzeća
  - V. nečlan obitelji, vlasnik udjela, zaposlenik poduzeća
  - VI. član obitelji, bez vlasničkih udjela, zaposlenik poduzeća
  - VII. član obitelji, vlasnik udjela, zaposlenik poduzeća.

Modelom su pojašnjene perspektive i motivacije aktera na različitim pozicijama unutar sustava obiteljskog poduzeća. Obiteljima su prioriteti očuvanje obiteljske kulture, baštine, identiteta te financijska sigurnost obitelji. Akterima angažiranim u poslovnoj dimenziji prioriteti čine karijera, profesionalni razvoj i profit. Vlasnicima obiteljskih poduzeća bitan je investicijski aspekt te naposljetku određena stopa povrata u budućnosti (Kružić, 2004).

Slika 1. Tri dimenzije obiteljskog poslovanja



Izvor: Gersick i sur. (1997)

### 2.3. Vrste obiteljskih poduzeća

Oblik poduzetništva u kojem se radno angažiraju isključivo članovi obitelji i njihovi srodnici, smatra se obiteljskim poduzetništvom (Kuvačić, 1999). Unatoč toj definiciji, zaposlenici u obiteljskim poduzećima nerijetko su i ne-članovi obitelji, dok vlasničku ulogu ima izričito član obitelji. Razlikuju se tri osnovne vrste obiteljskih poduzeća (Kružić, 2004):

- **Aktivna obiteljska poduzeća** - vlasnici poduzeća su članovi obitelji uključeni u proces poslovanja, nerijetko zapošljavaju radnike koji nisu članovi obitelji.
- **Obiteljska poduzeća sa odsutnim vlasnikom** – vlasnike i kontrolu čine članovi obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću te ne upravljaju poslovanjem.
- **Latentna obiteljska poduzeća** - u poslovanje ili vođenje poslovanja je uključen samo jedan član, on je vlasnik ili zakonski nasljednik.

### 2.4. Resursi obiteljskih poduzeća

Vođenje i kontrola u obiteljskim poduzećima iziskuju poseban oblik organizacije poslovanja, s mnogim jedinstvenostima u usporedbi s ostalim oblicima poduzeća (Kružić, 2012). Spomenute jedinstvene značajke oslikavaju se u samom upravljanju i vrsti resursa u obiteljskom poslovanju. Karakteristika obiteljskih poduzeća je da su svi resursi

ograničeni, bili oni financijski, tehnološki, organizacijski ili naposljetku ljudski potencijali. Ograničenje resursa proizlazi iz činjenice da probleme i nedoumice pri poslovanju obiteljskih poduzeća zaposleni često rješavaju samo interno (Kružić, 2016). Te četiri vrste resursa uvelike doprinose konkurentskoj snazi i jedinstvenosti obiteljskih poduzeća ukoliko se pametno koriste. To su (Kružić, 2016):

- **Financijski resursi:** Ukoliko članovi obitelji udruže financijske resurse, omogućuju realizaciju novih poslovnih poduhvata pomoću vlastitog uloga. Glavne prednosti povezivanja financijskih resursa su mogućnost odricanja od dividendi, niža stopa povrata od tržišne i mogućnost reinvestiranja dobitka. Članovi međusobno mogu postati jamci za kredite poduzeća što olakšava podizanje kredita te mogu vlastitu i/ili zajedničku imovinu dati pod hipoteku i time omogućiti veće zaduživanje poduzeća.
- **Ljudski resursi:** Za razliku od ostalih oblika poslovanja, obiteljsko poslovanje omogućuje lakše funkcioniranje poduzeća zbog međusobnog povjerenja i odnosa članova. Zajedničko rješavanje zadataka i zajednička usmjerenost prema cilju omogućuje efikasno poslovanje i brže rješavanje poslovnih problema.
- **Organizacijski resursi:** Obiteljska poduzeća objedinjuju obiteljski i poslovni podsustav kojem je tendencija unaprjeđenje i kontrola organizacije ali i grupnog i/li individualnog ponašanja članova. Takvo djelovanje omogućuje učinkovitu i efikasniju organizaciju rada i podjelu zadataka u poduzeću.
- **Resursi uvažnosti i dobrog glasa:** Članovi obitelji u poduzeću nose isto ime, što znači da se njihov rad, trud ali i pogreške povezuju s tim imenom. Dobra reputacija imena omogućava visok stupanj povjerenja.

## 2.5. Prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja

Poduzetnici se prilikom otvaranja poduzeća susreću s brojnim problemima poput nedostatka financijskih sredstava, premalim brojem iskusnih zaposlenika, neslaganjem s zakonskim regulativama, no već otvorena obiteljska poduzeća se suočavaju s većim poteškoćama u samom poslovanju koje, ako su uspješno sanirane, mogu postati prednosti i pospješiti poslovanje poduzeća (Kružić, 2016).

Obiteljska zajednica cjelina je koja se sastoji od članova koji se poznaju dugi niz godina, međusobno su povezaniji nego zaposlenici u drugim oblicima poduzeća, a zajednička usmjerenost i sposobnost timskog poslovanja omogućuje efikasnije poslovanje i brže ostvarivanje ciljeva. Jedinstveno obilježje obiteljskih poduzeća koje ga vidno razlikuje od ostalih formi je sama predanost i posvećenost poslu od strane članova zaposlenika. Fleksibilnost pri radu i duže vrijeme provedeno na poslu čine veliku prednost jer se tako dostiže konkurentna prednost u odnosu na poduzeća koja nisu obiteljskog podrijetla (Čovo, 2007). Obitelji zajednički doprinose poslovanju financijskim i nefinancijskim resursima kako bi zajednički ostvarili profit. Nasuprot pozitivnoj strani obiteljskog poslovanja, mnoga obiteljska poduzeća osnovana su još u 90-im godinama 20. stoljeća stoga su vlasnici starije generacije koje zagovaraju konzervativne stavove i ustaljenu politiku poslovanja. U jednom pogledu to pridonosi uspjehu poduzeća jer se oslanjaju na sigurne pothvate u poslovanju, no sve je više potrebe za prilagođavanjem globalnim trendovima kako bi poslovanje bilo uspješno. Vlasnici se protive takvom prilagođavanju zbog nemogućnosti brzog učenja kao mlađe generacije te nemogućnosti praćenja novih tehnologija. Osim samog otpora promjenama, obiteljska poduzeća se sreću s problematikom obiteljskog imena. Ime i obiteljsko poduzeće povezuju se u javnosti i reputacija imena kasnije utječe na reputaciju samog poduzeća. Naime, ukoliko jedan od članova obitelji uništi reputaciju imena, poduzeće gubi čuvenost i povjerenje klijenata, što može destruktivno djelovati na poslovanje. Nadalje, negativnost obiteljskih poduzeća je samo preklapanje poslovne i obiteljske sfere. Kako pozitivno na poslovanje utječu zajednički interesi obitelji, tako negativno utječu njihove razmirice i sukobi. Donošenje privatnih problema na posao problem je i u ostalim oblicima poduzeća no rezultati takvih situacija vidno više utječu na poslovanje u obiteljskim poduzećima jer dugotrajne razmirice među članovima obitelji mogu u potpunosti uništiti poslovanje poduzeća.

Najveću prepreku u obiteljskom poduzetništvu čine problemi oko nasljedstva o kojem će se pisati u četvrtom poglavlju ovog završnog rada. No prepreka se javlja i prije nego se produzeće nasljeđuje. Članovi obitelji na nižim pozicijama mogu se istovremeno nadmetati za višu ili vlasničku poziciju što ugrožava atmosferu poslovanja u poduzeću. Tablica 1 prikazuje prednosti i nedostatke obiteljskog poslovanja.

Osim navedenih utjecaja na poslovanje obiteljskih poduzeća, postoje tzv. eksterni utjecaji koji usporavaju razvoj i poslovanje. Takvi utjecaji imaju indirektan utjecaj na poduzeće. Najvažniji eksterni faktori su: stagnacija odnosno opadanje tržišnih potreba, intenzitet konkurencije, zakonska ograničenja, nemogućnost osiguranja resursa, nerazvijeni uvjeti za pribavljanje financijskih sredstava, slaba razvijenost prometa i trgovine te loše mjere ekonomskih politika (Todorović, 2003). Na nastanak i promjenu eksternih faktora poduzeće ne može utjecati no zajedničkim snagama obiteljsko poduzeće može doći do uspješnog savladavanja prepreka i uspjeha u poslovanju unatoč eksternim utjecajima.

Kako se u obiteljskom poslovanju pojavljuju situacije ispreplitanja poslovnog i privatnog, dolazi do konflikata koji negativno utječu na poslovanje. Postoji tri tipa situacija u kojima se stvara konflikt (Bulog i Kružić, 2012):

- kada jedna strana uoči drugu stranu da se ne pridržava pravila,
- kada se jedna strana odupire drugoj strani,
- kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane.

Kako bi se riješio konflikt koriste se direktan i indirektan oblik pristupa upravljanja konfliktom. Direktan pristup podrazumijeva izbjegavanje, prilagodbu, kompromis, natjecanje i autoritativnu naredbu, dok je cilj indirektnog pristupa izbjegavanje direktnog konfrontiranja s osobom i njegovom ličnosti (Bulog i Kružić, 2012).

Tablica 1. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća

Prednosti	Nedostaci
posvećenost poslu	pridobivanje kapitala
razmišljanje na dugi rok	nasljeđivanje
povjerenje i pouzdanost između članova	utjecaji osjećaja na poslovanje
brzo donošenje odluka	stabilna kultura
fleksibilnost u vremenu, radu i novcu	modernizacija zastarjelih metoda upravljanja
veliko znanje	rigidnost
predanost poslu i obitelji	poslovni izazovi

Izvor: Čovo, 2007.

## 2.6. Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima

Kako u ostalim oblicima poduzetništva, tako je i u obiteljskom poduzetništvu ključan utjecaj vođe jer o njegovu vodstvu ovisi cjelokupno poslovanje poduzeća. Promjenjivost uvjeta na području ekonomije i politike te tehnološki razvoj iziskuju prilagodljivost poduzeća odnosno samih zaposlenika. Vodstvo podrazumijeva aktivan utjecaj na zaposlene, a postoji 6 vrsta (Kružić, 2016):

- **Karizmatično vodstvo** – karizmatički vođe spremni su koristiti nove metode, specifične su vizije, karakterizira ih ponašanje izvan okvira pojma normalnog. Takvi vođe idealni su za izvlačenje obiteljskog poduzeća iz krize.
- **Transakcijsko vodstvo** – podrazumijeva da vođa organizira poslovanje, pomaže zaposlenima te ih nagrađuje za uspješno izvršene poslovne zadatke.
- **Transformacijsko vodstvo** – podrazumijeva djelovanje zaposlenih i vođe prema ostvarenju viših ciljeva. Takvom vođi najbitnije je utjecati na stavove zaposlenih, na njihov sustav vrijednosti i očekivanja. Takvo vodstvo podrazumijeva promjenu ljudi, emocije i vrijednosti.



- **Vizionarsko vodstvo** – fokusira se na buduće događaje, kontrola se izvršava putem socijalizacije. Takav vođa vidno se razlikuje od ostalih jer inspirira sljedbenike odnosno zaposlenike u obiteljskom poduzeću.
- **Timsko vodstvo** – javlja se u trenucima kad se pojedinci u obiteljskom poduzeću ne mogu sami suočiti s kompleksnosti problema. Takav vođa analizira vanjsku i unutarnju situaciju. Konzervativni i stariji vođe okrenuti tradiciji teško se okreću timskom vodstvu u obiteljskim poduzećima.
- **Uslužno vodstvo** – počiva na pristupu da postao postoji radi razvitka zaposlenika, no i da zaposlenici postoje da bi obavili posao. Takvo vodstvo podrazumijeva povećanje motivacije zaposlenih (Buble, 2000).

## 2.7. Donošenje odluka u obiteljskim poduzećima

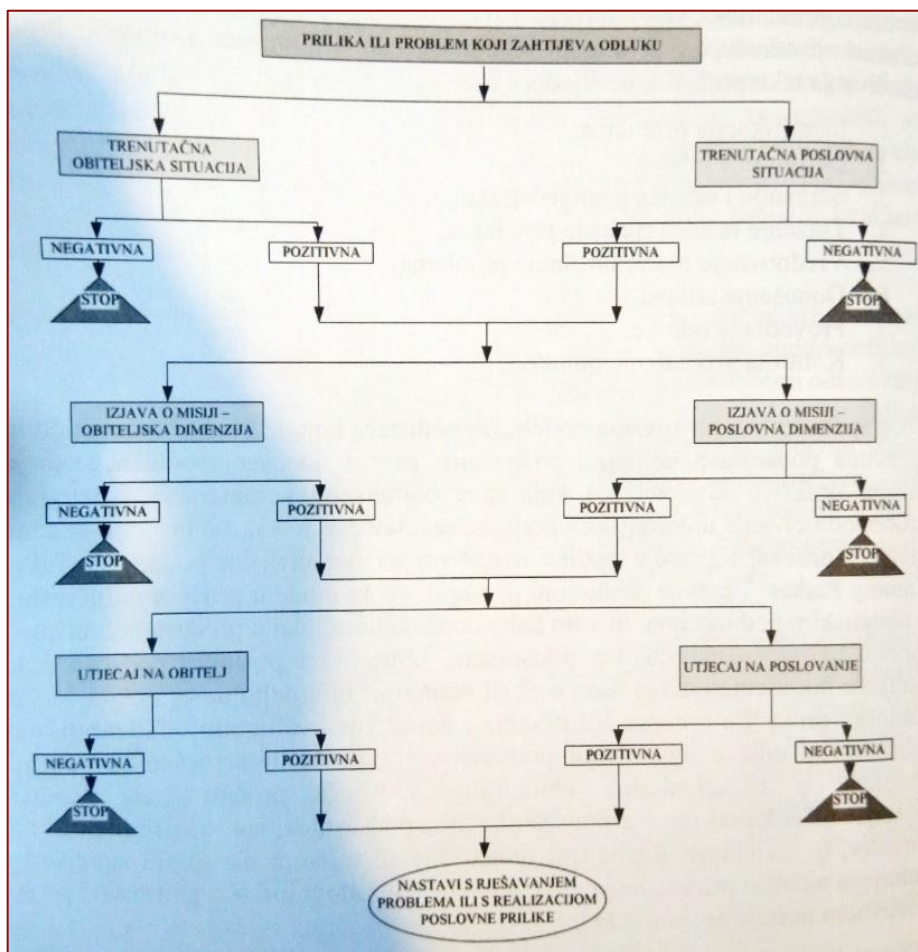
„Odlučivanje je proces koji je svojstven svakom pojedincu, bez obzira djeluje li on u svrhu realizacije vlastitog interesa ili interesa poduzeća u kojem radi“ (Harrison, 1999). Bez grupnog sudjelovanja u odlukama i harmonije zaposlenika i vlasnika obiteljskog poduzeća, opstanak takvog poduzeća postao bi upitan. Poslovanje obiteljskog poduzeća ovisi o višebrojnim odlukama koje donose zaposlenici, a razlika u odlučivanju u ostalim oblicima poduzetništva i obiteljskom poduzetništvu je velika. Zbog jedinstvenosti poslovanja obiteljskog poduzeća uvjetovanog jedinstvenim ciljevima, proces odlučivanja se vidno razlikuje od poduzeća ne-obiteljskog karaktera.

Razvijen je model odlučivanja, koji je primjenjiv u fazama uvođenja, rasta i zrelosti obiteljskog poduzeća. Takav sustav podrazumijeva da prilikom donošenja odluka u obiteljskim poduzećima treba uvijek promatrati obiteljski te poslovni podsustav i izbalansirati ciljeve oba podsustava, jer se u protivnom događa neravnoteža. U tablici 2 nalazi se usporedba konflikata i izvora konflikata obiteljskog i poslovnog podsustava. Usporedba područja konflikata govori da se obiteljski i poslovni sustav uvelike razlikuju i postupak spajanja tih dviju sfera iziskuje predanost obiteljskom poslovanju više od ostalih formi poduzeća. Spomenutim modelom odlučivanja objašnjeno je da prije samog donošenja odluka, treba odrediti njihov utjecaj i na obiteljski i poslovni podsustav, što je prikazano na Slici 2. Polaznu točku Parkerova modela čini postojanje poslovne prilike ili nasuprot problema. Obje situacije iziskuju donošenje odluke o daljnjim poslovnim pothvatima.

Specifičnosti u obiteljskom poslovanju zasnivaju se na različitosti u ciljevima i razlici u

procesu donošenja odluka nasuprot poduzećima ne-obiiteljskog karaktera. Prilikom provedbe procesa odlučivanja i donošenja kvalitetne odluke, od sudionika u odlučivanju se očekuje da uravnoteže ciljeve obiteljskog i poslovnog podsustava (Kružić, 2016).

Slika 2. Model procesa odlučivanja u obiteljskim poduzećima



Izvor: Parker, 2004.

Tablica 2. Komparacija područja konflikata obiteljskog i poslovnog podsustava

Područje konflikta	Obiteljski podsustav	Poslovni podsustav
<b>Ciljevi</b>	Razvoj i potpora članova obitelji	Profiti, prihodi, efikasnost, rast
<b>Obiteljski odnosi</b>	Izrazito osobni	Poluosobni/neosobni
<b>Pravila odlučivanja</b>	Neformalna očekivanja	Formalna pravila
<b>Procjena za doprinos</b>	Članovi nagrađeni za svoje uloge	Zaposlenici mogu biti motivirani ili otpušteni
<b>Nasljeđivanje</b>	Uzrokovano smrću ili rastavom braka	Uzrokovano odlukom o umirovljenju, promocijama novih članova ili napuštanjem poslovanja od strane osnivača

Izvor: Dyer, 1994.

## 2.8. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima

Svaka donesena odluka ima određeni utjecaj na rezultate poslovanja. Prema karakteru problema ili poslovnih prilika za obiteljska poduzeća, postoje programirane i neprogramirane odluke, te za niže hijerarhijske razine taktičke i operativne odluke (Bulog i Kružić, 2012):

- **Programirane odluke** zaposlenici donose za unaprijed poznate probleme, u ponavljajućim situacijama, pri kojima postoji mogućnosti primjenjivanja poznatog načina rješavanja. Takve odluke donose se ukoliko njihovi donositelji već imaju sve potrebne informacije kako bi definirali korake koje je potrebno poduzeti prema ponavljajućim situacijama.
- **Neprogramirane odluke** primjenjuju se kod nepoznatih, dosad neriješenih problema, za takve odluke ne postoje definirani postupci niti unaprijed određeni koraci odlučivanja.
- **Taktičke odluke** su odluke kojima se konkretiziraju strateške odluke. Karakteristične su za *middle management*.

- **Operativne odluke** tipične su za najniži *management*, rok izvršenja relativno im je kratak, karakter rutinski a spoznaja problema je visokog stupnja već unaprijed. Cilj takvih odluka je djelatno provesti odluke više razine *managementa*.

## 2.9. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Životni tijek svakog oblika poduzeća sastoji se od četiri neophodne faze tijekom kojih se poduzeće rađa, raste, zastarijeva i vraća na tržište ili propada. Obiteljska poduzeća se prilikom tih faza mogu diferencirati od ostalih oblika poduzeća svojim specifičnim načinima rješavanja poslovnih problema. Navedene četiri neophodne faze su (Kružić, 2004) :

- **Pojava i preživljavanje obiteljskog biznisa (*start-up* faza)** – početna faza u kojoj poduzeće počinje svoje poslovanje. To je razdoblje u kojem poduzeće nije u potpunosti organizirano, postoji određeni financijski rizik, resursi su oskudni a na članove poduzeća se vrši pritisak zbog postizanja što boljih rezultata u samom početku poslovanja.
- **Stabilizacija i rast poslovanja** – faza u kojoj se radi na unutarnjoj stabilnosti poduzeća jer se tad već može ocijeniti uspjeh poduzeća na tržištu.
- **Dozrelost poslovanja** – dio životnog ciklusa u kojem se smanjuje profitabilnost, usluge ili proizvodi koje nudi obiteljsko poduzeće postaju zastarjeli a konkurencija se povećava.
- **Ponovni početak ili nestajanje biznisa** – ukoliko poduzeće propada, to je posljednja faza životnog ciklusa, no postoji mogućnost otvaranja novog poslovnog poduhvata kako bi se ciklus nastavio i ponovno uspostavila dobra pozicija na tržištu.

## 3. Struktura vlasništva obiteljskih poduzeća

U obiteljskom poslovanju vlasništvo se može objasniti s ekonomskog i pravnog aspekta. U ekonomskom smislu obiteljsko vlasništvo nad poduzećem označava prisvajanje stvari, sredstva za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji, dok se u pravnom smislu vlasništvo odnosi na zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja. Najčešći slučaj u

obiteljskim poduzećima tijekom prijenosa vlasništva je prijenos s većinskog vlasnika na više osoba koje su uobičajeno potomci (Kružić, 2004).

Postoje četiri temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećem, a to su poduzeća u većinskom vlasništvu, poduzeća u vlasništvu nasljednika/nasljednice, poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka i poduzeća u vlasništvu sindikata (Kružić, 2004):

- Većinsko vlasništvo implicira kontrolu nad poduzećem od strane jedne osobe (ili dvaju supružnika) dok s druge strane ostali vlasnici posjeduju samo simboličan udio. Takav oblik vlasništva rezultira uspjehom u ranim fazama obiteljskog poduzeća.
- Vlasništvo se može prenijeti i na više potomaka, na načine da se vlasništvo prenosi na sve nasljednike ili samo određene. Takva struktura vlasništva pojavljuje se u drugoj ili kasnijoj generaciji nasljednika.
- Konzorcij rođaka kao se rijetko koristi kao oblik vlasništva, a podrazumijeva disperziju vlasništva između nekoliko generacija i/ili grana obitelji. Takav oblik vlasništva otežava poslovanje obiteljskih poduzeća.
- Poduzeća u vlasništvu sindikata podrazumijevaju da je vlasnička struktura izrazito frakcionirana i nalazi se u rukama četvrte ili kasnije generacije nasljednika.

#### **4. Prijenos poslovanja i prepreke tijekom prijenosa u obiteljskom poslovanju**

Prijenos poslovanja u obiteljskom poduzetništvu tema je kojoj se priklanja velika količina pažnje u istraživanjima obiteljskih poduzeća.

Vlasništvom se smatra ovlaštenje ljudi da raspolažu stvarima te pravima, a moguće ga promatrati s ekonomskog i pravog aspekta. U ekonomskom aspektu, obiteljsko vlasništvo očitava se u prisvajanju stvari, prava, sredstva za proizvodnju te predmeta za potrošnju u korist same obitelji. Pravni aspekt podrazumijeva zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja (Kružić, 2012). Unatoč činjenici da se individualni vlasnici mogu mijenjati u obiteljskim poduzećima, struktura često ostaje statična i nepromijenjena tijekom različitih generacija (Kružić, 2016). Odlazak u mirovinu ili smrt vlasnika poduzeća najkritičniji je trenutak za poduzeće jer se odlučuje o novom vodstvu na koje prelazi odgovornost uspješnog poslovanja. Prijenos zaposlenike dovodi u opasnost od gubitka radnih mjesta, a taj problem

izraženiji je u obiteljskim poduzećima jer se sam postupak prijenosa vlasništva razlikuje od ostalih formi poduzeća (Alpeza i sur., 2015).

Poduzeća dolaze pred prijenos poslovanja koje podrazumijeva prijenos vlasništva i prijenos upravljanja ukoliko je odlučeno postaviti novog vlasnika, a ne prodati poduzeće, što se nerijetko i događa u obiteljskim poduzećima s obzirom da često poduzetnici potomcima obiteljsko poduzeće nude kao samo jednu a ne jedinu potencijalnu poslovnu opciju. Sve je uži krug članova obitelji spremnih na preuzimanje obiteljskih poduzeća, tj. samo od 15 do 35% prijenosa odvija se unutar obitelji (Alpeza i sur., 2015).

Prijenos vlasništva u obiteljskim poduzećima najuspješnije se odvija ukoliko se vlasnik odluči na prijenos vlasništva prije samog odlaska u mirovinu. Osim prenošenja upravljačke funkcije na potomaka, vlasnici upravljačku funkciju prenose na profesionalne menadžere, prodaju osobama izvan poduzeća ili podrazumijevaju kao rješenje spajanje s drugim poduzećem pod drugim vlasnikom (<http://www.redea.hr/forum-obiteljskih-poduzeca-u-cakovcu/>).

Koncept nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima je bitan iz razloga što osim ekonomskog bogatstva uključuje i socio-emocionalno bogatstvo. Zajednička izgradnja poduzeća u obitelji omogućuje lakše razumijevanje nematerijalnih komponenata bogatstva, a to su kontrola, tradicija te socijalni status (Carr i sur., 2016).

Već prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća, kako bi predvidio budućnost i životni ciklus poduzeća, vlasnik se susreće s pitanjem tko će naslijediti njegovu ulogu nakon njegova povlačenja iz poduzeća. Uobičajeno se vlasnikovo zanimanje za pitanje nasljedstva pojavljuje kad se njegovi potomci počnu interesirati za poslovanje poduzeća ili kad postanu radno iskusni (Kružić, 2016).

Kada dođe trenutak povlačenja vlasnika iz poduzeća, mogućnosti koje se otvaraju su prenošenje vlasništva na određene članove obitelji, pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće javne vlasničke strukture pri čemu obitelj ostaje vlasnik većeg ili manjeg obujma poduzeća, a također postoje opcije pretvaranja poduzeća u oblik partnerstva što se omogućuje prodajom udjela/dionica određenim članovima. Naposljetku ostaje opcija prodaje poduzeća koju vlasnici poduzeća uobičajeno izbjegavaju jer teže nastaviti tradiciju obiteljskog poslovanja (Kružić, 2004).

Sastavljen je model nasljeđivanja koji se sastoji od sedam faza (Longnecker i sur., 1997). Tijekom faze predbiznisa, osoba nasljednik dobiva prve spoznaje o poduzeću kojim upravljaju njegovi roditelji/srodnici. Faza koja slijedi nakon je faza uvođenja, a pod nju Moore podrazumijeva stjecanje prvih saznanja potomka o osnovnim elementima poslovanja. U trećoj fazi, fazi funkcionalnog uvođenja, potencijalni nasljednik započinje radno iskustvo u obiteljskom poduzeću. Nakon nje slijedi funkcionalna faza gdje nasljednik počinje raditi u punom radnom vremenu i u toj fazi stječe najviše iskustva. Peta, tzv. napredna faza, razdoblje je gdje nasljednik počinje obavljati menadžerske funkcije u poduzeću. U ranoj fazi nasljeđivanja, nasljedniku je i dalje potrebna pomoć osnivača/vlasnika, no on vodi cjelokupno poslovanje poduzeća. U posljednjoj zreloj fazi poduzeća nasljednik postaje vlasnikom poduzeća (Longnecker i sur., 1997).

Na Slici 3 prikazano je svih sedam faza nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, od same spoznaje budućeg nasljednika o pojmu obiteljskog poduzeća do faze gdje on postaje nominalni vođa u poduzeću.

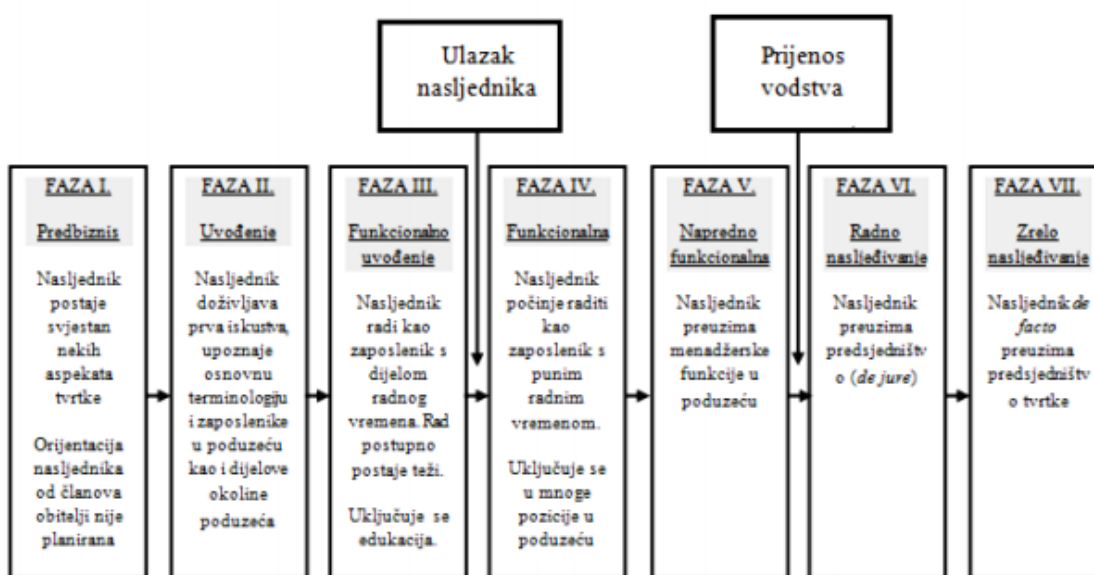
Mogućnosti koje se otvaraju prilikom prijenosa poduzeća su prenošenje vlasništva nad poduzećem na odabrane članove svoje obitelji, pretvaranje obiteljskog poduzeća u jedan od oblika partnerstva više obitelji, pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom te postoji mogućnost prodaje samog poduzeća stranci koja ne pripada obitelji. Ukoliko nijednu od navedenih mogućnosti nije moguće provesti, vlasnik je prisiljen likvidirati obiteljsko poduzeće (Kružić, 2016).

Prilikom prijenosa poslovanja mogu se pojaviti određeni problemi koji izazivaju poteškoće u poslovanju. Tako se mogu javiti problemi psihološke i emotivne naravi, nedostatak vremena za osmišljavanje dobrih strateških poteza prilikom prijenosa, nedostatak iskustva za prijenos, složenost procesa prijenosa, te najveći problem – sam zakonodavni okvir države koji utječe na prijenos poslovanja. Zakoni koji dodiru sam proces prijenosa i ograničavaju poslovanje su Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o nasljeđivanju, Obiteljski zakon, Zakon o financiranju jedinica lokalne i regionalne samouprave (Mezulic i sur., 2017).

Veliki problem pri prijenosu poslovanja čini nezainteresiranost potencijalnog nasljednika na stvaranje karijere u poduzeću, što se može izbjeći ukoliko se mlade generacije angažiraju od najmlađe dobi za samo poslovanje i upoznaju s tradicijom obiteljskog poslovanja (Kružić, 2016).

Kako bi se prijenos vlasništva uspješno odvijao, istraživanjem je utvrđeno da su potrebna četiri tipa motiva, od kojih je najvažniji odanost obitelji. Osim odanosti postoje motivi specifični za djelatnost, obrazovanje odnosno školovanje za posao koji će osoba naslijediti, predanost roditelja i odrastanje, obiteljski aspekt poslovanja te preuzimanje. Predanost roditelja podrazumijeva žrtvu samih roditelja podnešenu kako bi se stvorilo obiteljsko poduzeće i kako bi potomcima osigurali siguran posao i budućnost (Peters, 2012).

Slika 3. Model nasljeđivanja obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić, 2004.



## **5. Kvalitativno istraživanje percepcije obiteljskog poduzetništva u Međimurskoj i Varaždinskoj županiji**

Za potrebe izrade završnog rada provedeno je istraživanje u obliku anketnog upitnika.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U svrhu istraživanja provedena je anketa na populaciji od 120 ljudi iz područja Međimurske i Varaždinske županije, od kojih većinu čine studenti Međimorskog Veleučilišta u Čakovcu. Karakteristike ciljane skupine su osobe od 20 do 60 godina starosti (radno sposobne osobe) i minimalno obrazovanje završena srednja škola. Anketa je stvorena putem Google obrazaca, postavljena na društvene mreže i/ili poslana putem elektroničke pošte ciljanoj publici. Anketa je provedena od 16. rujna do 19. rujna 2019.godine. Anketni upitnik sastavljen je od devet strukturiranih pitanja.

Cilj istraživanja je odrediti karakteristike i stereotipe o obiteljskom poduzetništvu, ustanoviti supanj temeljnog/osnovnog znanja ciljane skupine o obiteljskom poslovanju te ustanoviti koliko su otprilike obiteljska poduzeća zastupljena u Međimurskoj i Varaždinskoj županiji. Također, ono što se putem ankete želi postići je usporediti stavove ljudi o obiteljskom poduzetništvu s stvarnom situacijom u današnjem poslovanju obiteljskih poduzeća.

### **5.2. Rezultati dobiveni istraživanjem**

U narednim poglavljima prikazani su rezultati kvalitativne metode upitnika. Pregled poglavlja započinje opisom karakteristika uzorka.

### **5.3. Karakteristike uzorka**

Kao što je spomenuto u odjeljku „Metodologija istraživanja“, za provođenje ankete ciljane skupina ispitanika su osobe od 20 do 60 godina koji žive na području Međimurske i Varaždinske županije. Iz rezultata istraživanja dobiveni su stavovi i njihova mišljenja i podloga znanja o obiteljskom poduzetništvu.

#### 5.4. Rezultati istraživanja

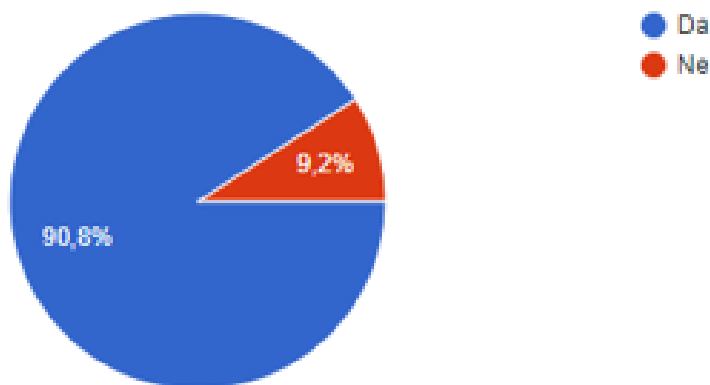
Nakon prikupljanja i proučavanja odgovora dobivenih putem anketnog istraživanja putem Google obrazaca, razrađeni su rezultati istraživanja pomoću kojih se upućuje na trenutnu osvještenost i mišljenje fizičkih i pravnih osoba o obiteljskom poduzetništvu.

Na sljedećih osam stranica prikazana je analiza rezultata anketnog upitnika.

##### 1) Da li ste upoznati s pojmom obiteljsko poduzetništvo?

*Slika 4. Upoznatost ispitanika s pojmom „obiteljsko poduzetništvo“*

120 odgovora



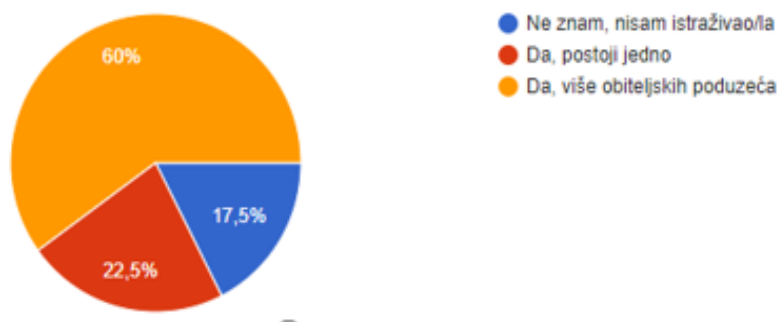
Izvor: autorica, 2019.

Od 120 ispitanika iz područja Međimurske i Varaždinske županije, čak 90,8% upoznato je s pojmom obiteljskog poduzetništva unatoč činjenici da ne postoji u pravnoj regulativi Republike Hrvatske.

## 2) Postoje li obiteljska poduzeća u Vašem okružju? (Područje općine/grada)

**Slika 5. Raširenost obiteljskih poduzeća na području Međimurske i Varaždinske županije**

120 odgovora



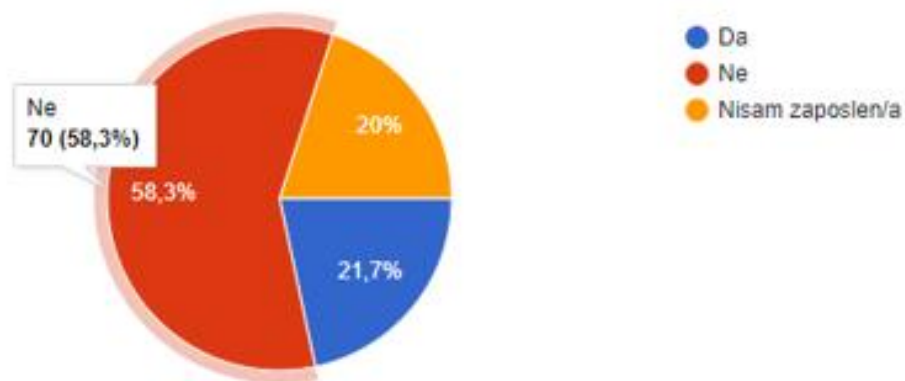
Izvor: autorica, 2019.

Na pitanje postoje li obiteljska poduzeća u okružju ispitanika, 60% ispitanika odgovorilo je da postoji više obiteljskih poduzeća, iz čega je dosljedno zaključiti da je u Međimurskoj i Varaždinskoj županiji zastupljenost obiteljskog poduzetništva visoka, što je logično jer su to županije koje se još uvijek oslanjaju na vrednote obitelji i tradicije. 22,5% ljudi odgovorilo je da postoji barem jedno poduzeće i 17,5% da nisu istraživali ili nisu upoznati s pojmom obiteljskog poduzetništva pa ne mogu zaključiti kolika je zastupljenost takvih poduzeća u njihovim krajevima.

### 3) Radite li u obiteljskom poduzeću?

Slika 6. Postotak ispitanika zaposlenih u obiteljskom poduzeću

120 odgovora



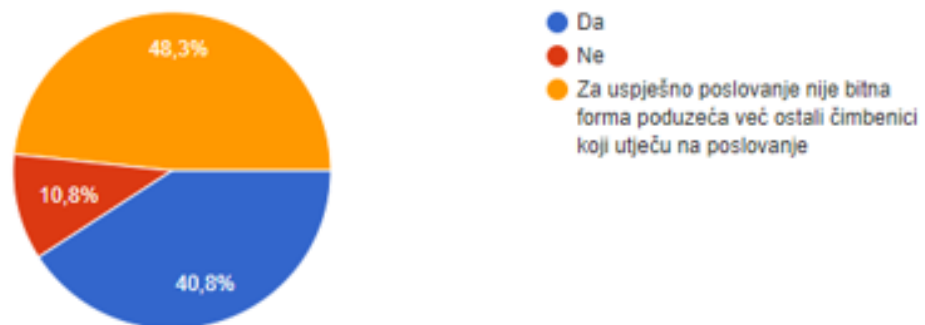
Izvor: autorica, 2019.

Na pitanje da li osoba ispitanik radi u obiteljskom poduzeću, 21,7 % ispitanika odgovorilo je potvrdno, što ukazuje na činjenicu da su obiteljska poduzeća bitan i brojan izvor zapošljavanja. S obzirom da većinu ispitanika čine studenti smjera menadžment ili računarstvo, taj poveliki postotak govori da će nove generacije biti obrazovane i sposobne preuzeti poslovanje ukoliko je njihova obitelj vlasnik poduzeća, a u slučaju da rade u poduzeću u vlasništvu druge obitelji s podlogom i iskustvom mogu otvoriti vlastito poduzeće.

#### 4) Mislite li da obiteljska poduzeća posluju uspješnije od ostalih oblika poduzeća?

Slika 7. Pitanje prednosti obiteljske forme poslovanja na uspjeh poduzeća

120 odgovora



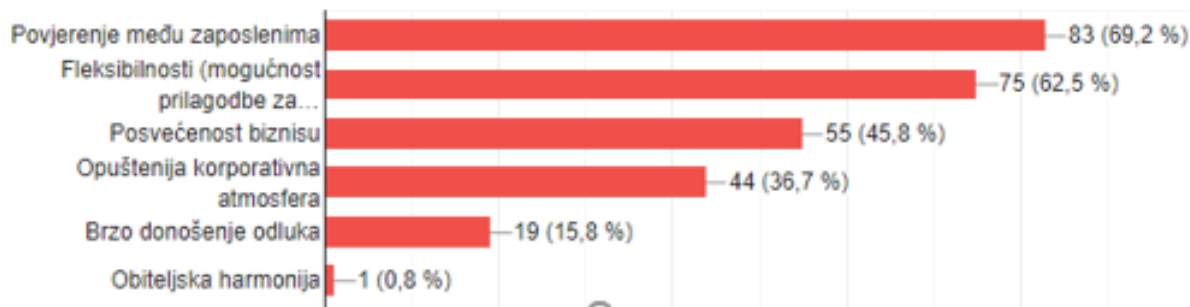
Izvor: autorica, 2019.

Ispitanici su na pitanje da li obiteljska poduzeća prema njihovom mišljenju posluju uspješnije od ostalih oblika, odgovorili većinskim dijelom da za uspješno poslovanje nije bitna forma poduzeća već ostali eksterni i interni čimbenici koji utječu na poslovanje. Manji dio ispitanika odgovorio je potvrdno, da doista obiteljska podueća posluju uspješnije od ostalih oblika poduzeća.

## 5) Koje su, prema Vašem mišljenju, glavne pozitivne strane obiteljskih poduzeća?

Slika 8. Pozitivne karakteristike obiteljskih poduzeća prema ispitanicima

120 odgovora



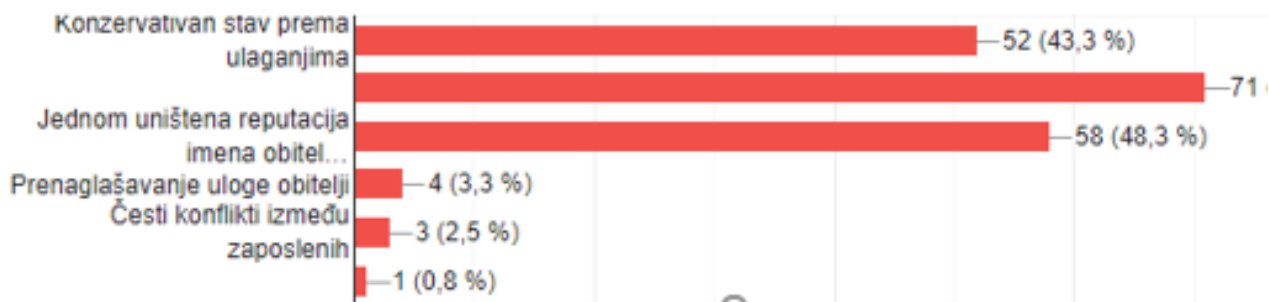
Izvor: autorica, 2019.

Glavnom pozitivnom specifičnosti obiteljskog poduzeća ispitanici smatraju povjerenje između zaposlenih. Nadalje, veći broj ispitanika složio se da je fleksibilnost, odnosno mogućnost prilagodbe zaposlenima, također jedna od bitnih obilježja obiteljskog poduzetništva. Puno manji broj ispitanika složio se da je posvećenost poslu obitelji u poduzeću pozitivna strana, što je začuđujuće s obzirom na činjenicu da obitelji jesu više posvećene poslu jer rade za svoj profit. Opuštenija poslovna atmosfera je prema 36,7% ispitanika također jedna od pozitivnih specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća, dok samo 15,8% ispitanika misli da se u obiteljskim poduzećima odluke donose brže nego u ostalim oblicima poslovanja. 0,8% ispitanika izjasnilo se da je obiteljska harmonija jedna od glavnih pozitivnih strana obiteljskog poduzeća.

## 6) Koje su, prema Vašem mišljenju, glavne negativne karakteristike obiteljskih poduzeća?

Slika 9. Negativne karakteristike obiteljskih poduzeća prema ispitanicima

120 odgovora



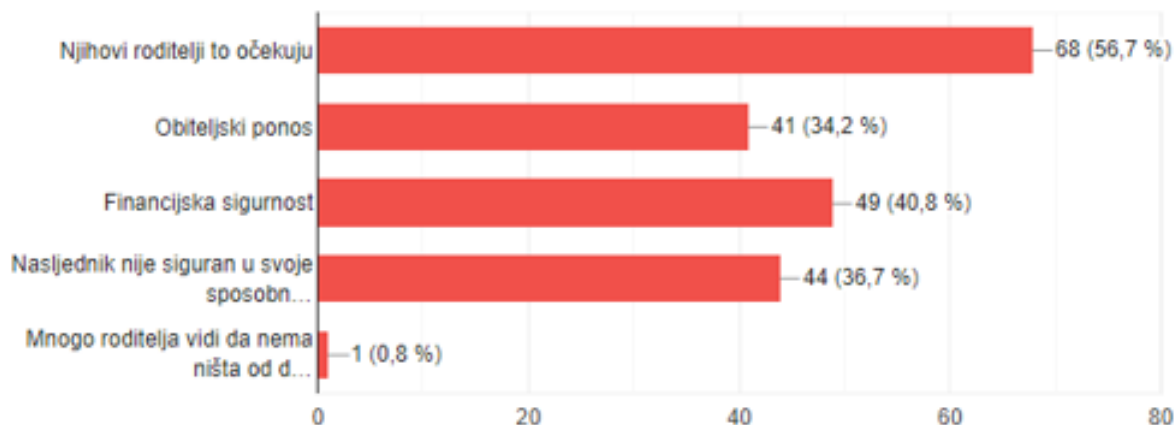
Izvor: autorica, 2019.

Pitanje o glavnim negativnim karakteristikama obiteljskim poduzeća bilo je otvoreno za dodatne odgovore kako bi se dobilo više odgovora o mišljenjima ljudi koji rizici odnosno negativnosti poslovanja obiteljskog poduzetništva postoje. Najveći postotak ispitanika smatra da je nepotizam prisutan u obiteljskim poduzećima, manji postotak smatra da obiteljski poduzetnici imaju konzervativan stav prema ulaganjima, pri čemu se misli na to da neka obiteljska poduzeća i dalje zagovaraju tradiciju i ulažu u sigurne i već testirane pothvate. Jednom uništena reputacija imena obitelji donosi pad poslovanja u obiteljskom poduzeću također je negativna specifičnost prema više od polovice ispitanih. Jedna osoba odgovorila je da se u obiteljskim poduzećima često vode svađe između zaposlenih članova obitelji jer se smatra da svatko može iznijeti svoje mišljenje prema članovima, bez poštovanja prema nadležnima, upravo jer su u krvnom srodstvu.

## 7) Koji su glavni razlozi za uključivanje novih generacija u obiteljsko poslovanje?

Slika 10. Glavni razlozi za uključivanje mladih generacija u obiteljsko poslovanje

120 odgovora



Izvor: autorica, 2019.

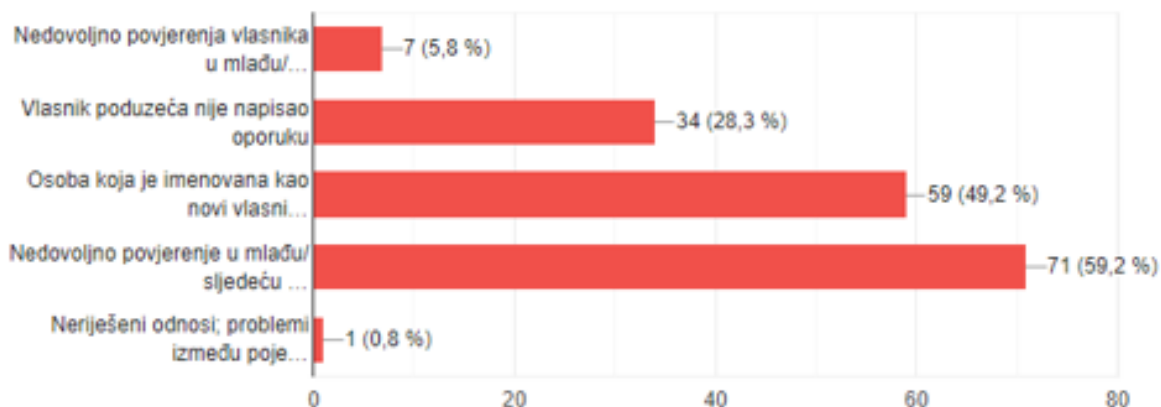
Pitanje 7 u fokus stavlja budućnost obiteljskog poduzetništva, odnosno stavove ispitanika o razlozima za uključivanje novih generacija u obiteljsko poduzeće. Najviše ispitanika misli da se mladi uključuju u obiteljsko poduzeće zbog očekivanja njihovih roditelja. Obiteljski ponos, financijska sigurnost mlađih generacija i njihova nesigurnost u vlastite sposobnosti također su prema ispitanicima razlozi za uključivanje u obiteljsko poslovanje. Jedna osoba izjasnila se da je jedan od glavnih razloga za zapošljavanje potomka u obiteljsko poduzeće činjenica da je roditeljima vlasnicima poduzeća jasno vidljivo da njihov potomak nema iskustva i znanja za ostale poslove stoga ga zapošljavaju u vlastito poduzeće, što postaje nepotizam i kasnije negativno djeluje na samo poslovanje obiteljskog poduzeća zbog nepredanosti i neiskustva mlađe generacije.



## 8) Koji se problemi javljaju prilikom prijenosa obiteljskog poduzeća na drugu generaciju?

*Slika 11. Izvori problema prilikom prijenosa obiteljskog poduzeća na drugu generaciju prema mišljenju ispitanika*

120 odgovora



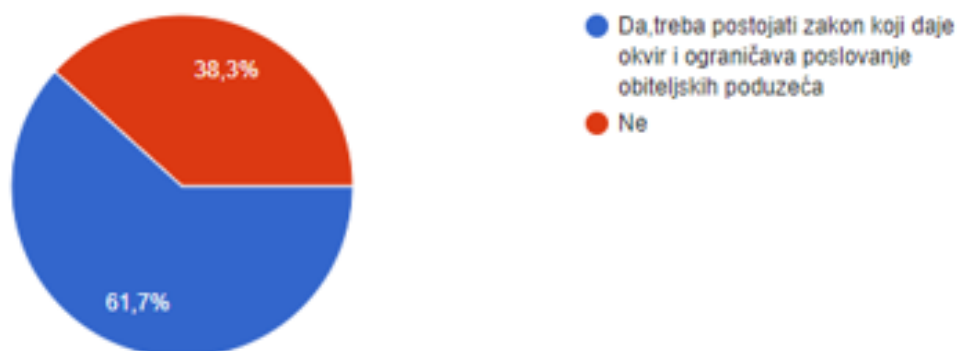
Izvor: autorica, 2019.

Osmo pitanje težište stavlja na najriscantnije razdoblje za svako obiteljsko poduzeće a to je sam tren samog prijenosa vlasništva. Naime, na pitanje koji su rizici prema mišljenju ispitanika najprisutniji prije ili tijekom prijenosa vlasništva obiteljskog poduzeća, najveći broj ispitanika odgovorio je da je problem nepovjerenje vlasnika u sljedeću generaciju odnosno nasljednika zbog nedovoljno iskustva i znanja a time strah mogućeg pada poslovanja. Također je više od polovice ispitanika odgovorilo da se često događaju slučajevi u kojima novi nasljednik poduzeće dovodi do pada poslovanja. Izbor nasljednika ključan je za budućnost poduzeća. Veći problem se javlja dok vlasnik nije napisao oporuku i pokreće se ostavinski postupak putem kojeg također do vlasništva poduzeća može doći osoba koja ne namjerava ili nije dovoljno sposobna da održi stabilno poslovanje, ili se postavlja na glavnu poziciju osoba koja nije član obitelji što dovodi do gubitka same srži obiteljskog poduzeća. Jedna osoba ispitanik odgovorila je da su prepreka u prijenosu vlasništva neriješeni odnosi između članova obitelji/zaposlenih.

9) **Prema Vašem mišljenju, treba li postojati zakonski okvir u RH koji ograničava poslovanje obiteljskog poduzetništva ili su dovoljni zakoni koji se tiču djelatnosti kojom se obitelj bavi?**

*Slika 12. Potreba za zakonskim okvirom koji uređuje poslovanje obiteljskog poduzetništva*

120 odgovora



Izvor: autorica, 2019.

Deveto pitanje usmjereno je na zakonsku regulativu u Republici Hrvatskoj u kojoj trenutno postoji problem da obiteljsko poduzetništvo nije definirano i kao takvo ne postoji kao pravni oblik. Više od polovine ispitanika odgovorilo je potvrdno, da treba postojati zakon koji daje okvir i definiciju obiteljskim poduzećima te ograničava ali i pojednostavljuje njihovo poslovanje i prijenos vlasništva.

## 6. Zaključak

Obiteljsko poduzetništvo kao oblik poslovanja u kojem je vlasnik obitelj i nasljeđuju ga budući naraštaji poduzetničke obitelji, postoji više od 4000 godina te je kao takvo sazrelo u vrstu poduzetništva koji je glavni izvor zapošljavanja i gospodarskog razvitka pojedinih država. Najčešće se pojavljuje u malim i srednjim poduzećima no u Republici Hrvatskoj je njihovo poslovanje nemoguće pratiti s obzirom da nije definirano kao posebni pravni oblik. Transfer odnosno prijenos vlasništva najkritičniji je trenutak za obiteljsko poduzeće jer se odlučuje tko će biti sljedeća osoba/osobe na vrhu poduzeća.

Glavne karakteristike koje čine obiteljska poduzeća specifičnim i jedinstvenim mogu biti poticaj za uspješno poslovanje a jednako tako mogu dovesti do pada poslovanja. Pozitivne specifičnosti su predanost poslu, lakša komunikacija, brže donošenje odluka, opuštenija korporativna atmosfera, stabilna kultura, fleksibilnost, povjerenje među članovima, tradicija obiteljskog posla, dok s druge strane nedostatke, tj. negativne specifičnosti čine nepotizam koji podrazumijeva tzv. "zapošljavanje preko veze", kad osoba vlasnik nedovoljno stručnu i iskusnu osobu postavi na poziciju kojoj nije dorasla ali je u krvnom srodstvu. Osim nepotizma problemi u obiteljskim poduzećima koji se javljaju su nejasna podjela poslova i odgovornosti, rigidnost, podložnost fluktacijama na tržištu, mješanje osobnih obiteljskih problema u poslovanje te naposljetku već spomenuta negativna specifičnost-nepostojanje pravne regulative za obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj. Za uspješno poslovanje poduzeća nije presudan oblik već čimbenici koji pridonose rastu poput dobre motivacije zaposlenika, kvalitetno vodstvo, timski rad i dostatno iskustvo i obrazovanje zaposlenih. Specifičnosti upravljanja obiteljskim poduzećima omogućuju ostvarenje zajedničkih ciljeva i zajedničkog profita obiteljskoj zajednici ukoliko se članovi pridržavaju kulture poslovanja, brinu za tradiciju i posvećeni su poslovanju. Obiteljsko poslovanje se vidno razlikuje od ostalih oblika poslovanja po procesu donošenja odluka, vrstama odluka. Nadalje, počiva na drugačijim oblicima vodstva, resursi se pribavljaju i ulažu na drugačiji način, dimenzija poslovanja sadrži jedinstvenu komponentu, komponentu obitelji. Nadalje, prolaženje kroz različite faze životnog ciklusa uvelike se razlikuje od ostalih oblika gledajući na činjenicu da se u fazi zastarijevanja konzervativni tradicionalni vođe u čestim slučajevima ne mogu/žele okrenuti globalnih trendovima ili zahtjevima tržišta, stoga dolazi do prestanka poslovanja ili prodaje poduzeća.

## 7. Literatura

- 1) Alpeza, M.; Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Dostupno 26.10.2019. na [http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljskapoduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)
- 2) Alpeza, M.; Grubišić, N.; Mikrut, M. (2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*. Dostupno 26.10.2019. na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf>
- 3) Alpeza, M. (2015). *Na Zapadu 30 posto obiteljskih tvrtki preuzimaju nasljednici i ubrzo nakon toga – propadaju*. Dostupno 26.10.2019. na <http://www.cepor.hr/cepra/na-zapadu-30-posto-obiteljskih-tvrtki-preuzimaju-nasljednici-i-ubrzo-nakon-toga-propadaju/>
- 4) Buble, M., (2003). Management maloga poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split
- 5) Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Ekonomski fakultet.
- 6) Braut-Filipović, M. (2017): *Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima*. Zbornik PFZ
- 7) Bulog, I., i Kružić, D. (2012). *Obiteljska poduzeća: Životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet.
- 8) Carr, J., Chrismann, J., Chua, J., Steier, L. (2016). *Family Firm Challenges in Intergenerational Wealth Transfer*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- 9) Čovo, P. (2007). *Održivo poduzetništvo, nastavni materijali*, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, Zadar
- 10) Dyer, G.W., Hanler, W. (1994). *Entrepreneurship and family business: Exploring the Connections*, *Entrepreneurship Theory and Practice*
- 11) Gersick, E. (1997). *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- 12) Harrison, E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*. South-Western College Pub: 5th edition.
- 13) Klein, S. (2004). *Business in Germany: Significance and Structure*.

- 14) Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF-plus, Zagreb
- 15) Kružić, D. (2016). Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
- 16) Kuvačić, N. (1999). Počela poduzetništva, Split
- 17) Longnecker, J., Moore, C., Petty, J. (1997). Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis. Cincinnati: South-Western Publishing.
- 18) Mezulic Juric, P., Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. Dostupno 20.09.2019. na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf>
- 19) Parker, T., (2004) A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach, *The Coastal Business Journal*
- 20) Todorović, J. (2003). Strategijski i operativni menadžent. Beograd: Conzit.

## Popis ilustracija

<i>Slika 1.</i> Tri dimenzije obiteljskog poslovanja.....	9
<i>Slika 2.</i> Model procesa odlučivanja u obiteljskim poduzećima.....	15
<i>Slika 3.</i> Model nasljeđivanja obiteljskog poduzeća .....	21
<i>Slika 4.</i> Upoznatost ispitanika s pojmom „obiteljsko poduzetništvo“ .....	23
<i>Slika 5.</i> Raširenost obiteljskih poduzeća na području Međimurske i Varaždinske županije .....	24
<i>Slika 6.</i> Postotak ispitanika zaposlenih u obiteljskom poduzeću.....	25
<i>Slika 7.</i> Pitanje prednosti obiteljske forme poslovanja na uspjeh poduzeća.....	26
<i>Slika 8.</i> Pozitivne karakteristike obiteljskih poduzeća prema ispitanicima .....	27
<i>Slika 9.</i> Negativne karakteristike obiteljskih poduzeća prema ispitanicima.....	28
<i>Slika 10.</i> Glavni razlozi za uključivanje mlađih generacija u obiteljsko poslovanje.....	29
<i>Slika 11.</i> Izvori problema prilikom prijenosa obiteljskog poduzeća na drugu generaciju prema mišljenju ispitanika.....	30
<i>Slika 12.</i> Potreba za zakonskim okvirom koji uređuje poslovanje obiteljskog poduzetništva .....	31

## Prilozi

### a) Anketni listić

## Specifičnosti upravljanja obiteljskim poduzećima

Henkel, Fiat, Peugeot, Michelin i BMW samo su jedna od obiteljskih poduzeća čija poslovanja uvelike doprinose razvoju gospodarstva i ekonomije država.

Kako doprinose gospodarstvu vlastitih država, obiteljska poduzeća omogućuju gospodarski razvoj u globalnim razmjerima.

Ovaj anketni upitnik izrađen je u sklopu završnog rada.

Anketa je anonimna, a kriteriji da bi ispunjavali anketu su dob između 20 i 60 godina te minimalno obrazovanje srednja škola.



Da li ste upoznati s pojmom "obiteljsko poduzetništvo"?

Da

Ne

Postoje li obiteljska poduzeća u Vašem okruženju? (Područje općine/grada)

Ne znam, nisam istraživao/la

- Da, postoji jedno
- Da, više obiteljskih poduzeća

Radite li u obiteljskom poduzeću?

- Da
- Ne
- Nisam zaposlen/a

Prema Vašem mišljenju, je li velika razlika u poslovanju i odnosu zaposlenika u obiteljskom poduzeću nasuprot drugih oblika poslovanja?

- Da
- Ne

Mislite li da obiteljska poduzeća posluju uspješnije od ostalih oblika poduzeća?

- Da
- Ne
- Za uspješno poslovanje nije bitna forma poduzeća već ostali čimbenici koji utječu na poslovanje

Koje su, prema Vašem mišljenju, glavne pozitivne strane obiteljskih poduzeća?

- Povjerenje među zaposlenima

- Fleksibilnosti (mogućnost prilagodbe zaposlenima)
- Posvećenost biznisu
- Opuštenija korporativna atmosfera
- Brzo donošenje odluka
- Obiteljska harmonija
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Koje su, prema Vašem mišljenju, glavne negativne karakteristike obiteljskih poduzeća?

- Konzervativan stav prema ulaganjima
- Nepotizam (zapošljavanje "preko veze", bez dostatnog iskustva budućeg zaposlenika)
- Jednom uništena reputacija imena obitelji može uništiti buduće poslovanje poduzeća
- Prenaglašavanje uloge obitelji
- Česti konflikti između zaposlenih
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Koji su glavni razlozi za uključivanje novih generacija u obiteljski biznis?

- Njihovi roditelji to očekuju
- Obiteljski ponos
- Financijska sigurnost



Nasljednik nije siguran u svoje sposobnosti i ostaje raditi u poznatom okružju

Ostalo:

Koji se problemi javljaju prilikom prijenosa obiteljskog poduzeća na drugu generaciju?

Nedovoljno povjerenja vlasnika u mlađu/sljedeću generaciju

Vlasnik poduzeća nije napisao oporuku

Osoba koja je imenovana kao novi vlasnik nema dovoljno iskusta ili povjerenja od strane zaposlenih

Ostalo: \_\_\_\_\_

Prema Vašem mišljenju, treba li postojati zakonski okvir u RH koji ograničava poslovanje obiteljskog poduzetništva ili su dovoljni zakoni koji se tiču djelatnosti kojom se obitelj bavi?

Da, treba postojati zakon koji daje okvir i ograničava poslovanje obiteljskih poduzeća

Ne