

RAZVOJ I NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA

Lekaj, Lindita

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:668553>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Lindita Lekaj

RAZVOJ I NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA

(završni rad)

Rijeka, 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel
Stručni studij Poduzetništvo

RAZVOJ I NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA (završni rad)

MENTOR:

Dr.sc. Davor Širola, viši predavač

STUDENT:

Lindita Lekaj

MBS: 2423000063/15

Rijeka, rujan 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
POSLOVNI ODJEL

Rijeka, 12.02.2018.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnici: Lindita Lekaj

MBS: 2423000063/15

Studentici stručnog studija **PODUZETNIŠTVA** izdaje se zadatak za završni rad –
tema završnog rada pod nazivom:

**ŽIVOTNI CIKLUS NA PRIMJERU OBITELJSKOG
PODUZEĆA**

Sadržaj zadatka:

U završnom radu u teorijskom dijelu obrazložiti važnost obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj te različite pristupe poimanju obiteljskog poduzetništva i posljedične poteškoće u razvoju istog. Podrobno teoretski analizirati kompleksni proces životnog ciklusa poduzeća, s posebnim naglaskom na pitanja koja se javljaju u trenutku ulaska u fazu nasljeđivanja postojećeg obiteljskog posla. Pritom elaborirati prednosti i nedostatke obiteljskih poduzeća te ostale razvojne faze u sklopu životnog ciklusa poduzeća. Na primjeru obiteljskog poduzeća unutar vlastite obitelji, praktično provjeriti primjenjivost pojedinih karakteristika razvojnih faza, posebice u pogledu različitih opcija koje postoje kod faze nasljeđivanja. U sklopu analize razvoja opisati i promjene u marketinškom miksu i organizacijskoj kulturi poduzeća. Zaključno elaborirati najpogodniju varijantu nastavka poslovanja obiteljskog poduzeća nakon nasljeđivanja istog.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 19.03.2018.

Predati do: 15.09.2018.

Mentor:

Pročelnik odjela:

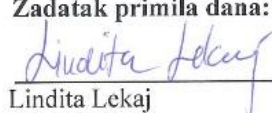


Dr. sc. Davor Širola, v. pred.



Mr. sc. Marino Golob, viši predavač

Zadatak primila dana: 19.03.2018.



Lindita Lekaj

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupnici

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Razvoj i nasljedivanje
obiteljskog poduzeća izradio samostalno pod
nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Davor Široča.

Ime i prezime

Jindita Sekelj
(potpis studenta)

Sažetak

Problematika završnog rada odnosi se na razvoj i nasljeđivanje obiteljskog poduzeća, s posebnim naglaskom na Pekarski obrt Lucija (Općina Bakar). U tu svrhu, najprije se prikazuju teorijske odrednice obiteljskog poduzetništva, zatim uloga i značaj, te resursi obiteljskih poduzeća općenito. Pojam obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj još uvijek nije službeno definiran, a statistička praćenja i podaci Financijske agencije ne omogućuju da se sagleda razlika između obiteljskih poduzeća i drugih pravnih oblika. Obrt je gotovo uvijek predstavljao obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s "koljena na koljeno", a njegov značaj za gospodarstvo moguće je utvrditi temeljem njihova udjela u ukupnom broju zaposlenih te u ukupnom broju poduzeća. Navode se faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća i njihova obilježja. Teorijski prikaz dinamike promjena vlasništva obiteljskog poduzeća, ukazuje da razne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećem nisu unaprijed zadane i određene, a niti predvidive. U radu se identificiraju moguća rješenja prijenosa poslovanja, faze modela nasljeđivanja, prijenos poslovanja na članove obitelji, te prodaja obiteljskog poduzeća i pravni aspekti nasljeđivanja. Analizom razvoja i budućeg poslovanja na primjeru obiteljskog poduzeća Pekarski obrt Lucija, utvrđeno je da se spomenuto poduzeće trenutno nalazi u fazi zajedničkog rada više obiteljskih generacija, a odluka o nasljedstvu u bliskoj budućnosti jednoglasno je i složno donesena.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, životni ciklus, razvoj, nasljeđivanje, Pekarski obrt Lucija

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Važnost obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.....	3
2.1. Pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva	3
2.2. Resursi obiteljskih poduzeća	7
2.3. Značaj obiteljskih poduzeća za gospodarstvo.....	9
3. Posebnost razvoja i nasljeđivanja obiteljskih poduzeća	14
3.1. Dinamika promjena u vlasništvu obiteljskog poduzeća	14
3.2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....	18
3.3. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća.....	20
3.3.1. Moguća rješenja prijenosa poslovanja	21
3.3.2. Faze modela nasljeđivanja	23
3.3.3. Prijenos poslovanja na članove obitelji	25
3.3.4. Prodaja poduzeća.....	27
3.3.5. Pravni aspekti nasljeđivanja	28
4. Analiza razvoja i budućeg prijenosa poslovanja na primjeru obiteljskog poduzeća.....	30
4.1. Faze životnog vijeka poduzeća	30
4.2. Organizacijska struktura	33
4.3. Misija i vizija	34
4.4. Kvaliteta.....	35
4.5. Marketing miks	36
4.5.1. Proizvod	36
4.5.2. Cijena	36
4.5.3. Distribucija	37
4.5.4. Promocija	37
4.6. Faze razvoja i nasljeđivanja.....	37
5. Zaključak	40
Popis literature.....	42
Popis ilustracija	44

1. Uvod

U ovom završnom radu govori se o životnom ciklusu na primjeru obiteljskog poduzeća, što je ujedno i tema ovoga rada. Dakle, cilj rada jest prikazati faze razvoja životnog ciklusa na primjeru obiteljskog poduzeća – Pekarskog obrta Lucija.

Problem istraživanja jest razvoj i nasljeđivanje obiteljskog poduzeća Pekarski obrt Lucija, a predmet istraživanja jest identificirati faze razvoja i nasljeđivanja spomenutog obiteljskog poduzeća. Svrha ovoga rada jest na osnovu identificiranih faza razvoja obiteljskog poduzeća Pekarski obrt Lucija, analizirati mogući scenarij njegova nasljeđivanja.

Ciljevi ovoga istraživanja jesu sljedeći:

- ukazati na važnost obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj
- identificirati faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća
- utvrditi moguća rješenja prijenosa poslovanja obiteljskog biznisa
- analizirati dosadašnji razvoj obiteljskog poduzeća Pekarski obrt Lucija
- pojasniti mogući scenarij budućeg prijenosa poslovanja Pekarskog obrta Lucija.

Osim Uvoda i Zaključka, rad je podijeljen na tri poglavlja. Nakon Uvoda, u drugom dijelu rada pod nazivom Važnost obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj govori se o pojmovnom određenju obiteljskog poduzetništva pa se tako spominje nepostojanje unificirane definicije ovog oblika poslovanja. Govori se i o resursima obiteljskih poduzeća, te o značaju obiteljskih poduzeća za mnoga gospodarstva.

U trećem dijelu rada pod nazivom Posebnost razvoja i nasljeđivanja obiteljskih poduzeća govori se o dinamici promjena glede vlasništva obiteljskog poduzeća. Identificiraju se faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. U svrhu dobivanja uvida u moguće scenarije glede nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, spominju se moguća rješenja prijenosa poslovanja, faze modela nasljeđivanja, prijenos poslovanja na članove obitelji, te opcija prodaje poduzeća. Također, govori se i o pravnim aspektima nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.

U četvrtom dijelu rada pod nazivom Analiza razvoja i budućeg prijenosa poslovanja na primjeru obiteljskog poduzeća govori se o istraživanju u obiteljskom poduzeću pod nazivom Pekarski obrt Lucija, sa sjedištem u blizini Rijeke. U tu svrhu, naveden je kronološki

tijek faza životnog ciklusa ovog obiteljskog poduzeća, te se ukazuje i na njegovu organizacijsku strukturu, misiju i viziju, kvalitetu i marketing miks. Poseban naglasak stavljen je na faze razvoja i nasljeđivanja ovoga poduzeća.

Na kraju rada naveden je Zaključak kao završna sinteza odnosno sumiranje svih spoznaja i mišljenja do kojih se došlo na temelju provedenog istraživanja.

2. Važnost obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Ovo poglavlje obuhvaća pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva, resurse obiteljskih poduzeća, te ukazuje na značaj obiteljskih poduzeća za nacionalno gospodarstvo.

2.1. Pojmovno određenje obiteljskog poduzetništva

U Republici Hrvatskoj još uvijek nije službeno definiran pojam obiteljskog poduzetništva, stoga je identifikacija, kao i praćenje razvoja i projekcija utjecaja ove skupine poduzeća na gospodarstvo Hrvatske otežana ili gotovo nemoguća. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj provode se od strane Državnog zavoda za statistiku, te od strane Financijske agencije, a takva praćenja ne omogućuju da se sagleda razlika između obiteljskih poduzeća i drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Među postojećim zakonskim okvirom koji regulira poslovne subjekte ne pronalazi se definicija obiteljskog poduzeća (<http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>).

Dakle, zakonodavni okvir u Hrvatskoj prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima, a niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominje koncept obiteljskih poduzeća (<http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>). U prošlosti se uvijek isticalo da je obrt bio obiteljsko poduzeće koje se prenosilo odnosno nasljeđivalo s koljena na koljeno, a danas je obrt pravni okvir koji se, promatrajući s mnogih aspekta, razlikuje od drugih pravnih oblika, poput društva s ograničenom odgovornošću. Razlika se pronalazi u razini osobne odgovornosti, obvezi i načinu plaćanja poreza itd.

Obiteljska poduzeća pokrivaju široki raspon tvrtki u različitim sektorima i različitim veličina, a kreću se od pojedinih vlasnika, pa sve do velikih međunarodnih poduzeća i čine više od 60% svih europskih poduzeća. Europska komisija također navodi kako ne postoji unificirana definicija obiteljskih poduzeća, no Europska unija iznijela je svoje viđenje pojmovnog određenja obiteljskih poduzeća. Prema definiciji Europske unije, obiteljsko poduzeće je (<http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>):

- poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima fizička osoba koja je osnovala tvrtku ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici (supružnik, roditelji, djeca),
- poduzeće u kojem je najmanje jedan predstavnik obitelji ili rodbine formalno uključen u upravljanje njime,
- poduzeće koje kotira na burzi, a ispunjava definiciju obiteljskog poduzeća ako je ta osoba koja je osnovala poduzeće ili stekla poduzeće član obitelji, te ima najmanje 25% prava odlučivanja u svezi upravljanja poduzećem.

Dakle, može se reći da je obiteljsko poslovanje vlasnički oblik proizvodno – uslužne organizacije poslovanja. Ovakav oblik poduzetništva razvijao se u gotovo svim kulturama, i to u arapskoj, egipatskoj, židovskoj, grčkoj, rimskoj itd. Na svjetskoj poslovnoj sceni obiteljska poduzeća i dalje dominiraju, a za vrijeme prve industrijske revolucije došlo je do razvoja brojnih djelatnosti koje su bile upravljanje od strane obitelji. Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), i to bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravljanja (Kružić, Bulog, 2012., 31-32).

Postoje čak mišljenja da pojam obiteljskog biznisa valja promatrati odvojeno od pojma obiteljskog poduzetništva jer se smatra da je obiteljski biznis širi pojam od pojma obiteljskog poduzetništva, ali to vrijedi u slučajevima kada jedna obitelj u svom poslovnom portfelju ima nekoliko različitih formi organiziranja poslovne djelatnosti, poput trgovačkog društva, obrta, udjela u vlasništvu itd., ili kada obitelj upravlja i/ili kontrolira poslovanje grupa poduzeća. Prema tome, bez uvida u strukturu obiteljskih portfelja, nemoguće je odgovoriti na pitanje je li pojam obiteljskog biznisa širi ili uži od pojma obiteljskog poduzeća (Kružić, Bulog, 2012., 32).

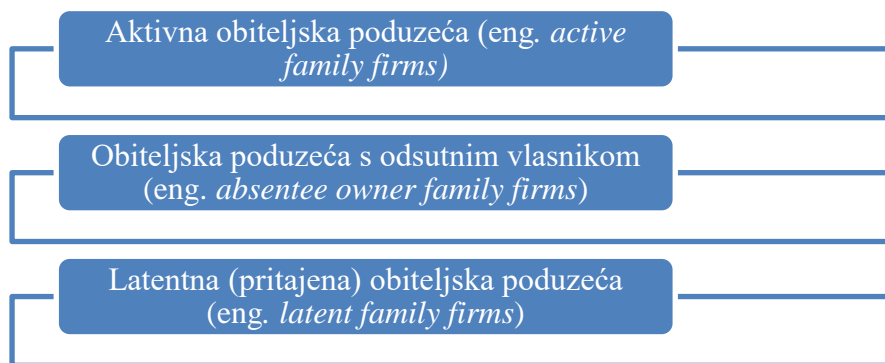
Iz pojma obiteljski i pojma biznis moguće je uočiti značenje odlučnog utjecaja obitelji na poslovanje poduzeća i zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata (Kružić, Bulog, 2012., 34-35).

- roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji),
- vlasništva nad kapitalom poduzeća,
- kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje najznačajnijih odluka (koji proizlaze iz odrednice poslovanja).

Obiteljsko poduzeće podrazumijeva takvo poduzeće koje mora biti u vlasništvu obitelji, a u aktivnosti tog poduzeća mora biti uključen barem jedan član obitelji. Pod izvornim oblikom obiteljskog poslovanja Kuvačić (1999., 117) podrazumijeva svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa, i to:

- u biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (primjerice, otac, majka, sinovi i kćerke),
- u biznis su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici, te jedna ili više uži obitelji njihove djece (primjerice, otac – djed, svekar i punac, majka – baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi),
- u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji, te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su svi slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

Shema 1: Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća




Izvor: obrada autorice prema Kružić i Bulog, 2012., 36

Gornja shema prikazuje tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća. Naime, svako uspješno obiteljskog poslovanje s vremenom se treba razvijati, pa često i preraste mogućnosti jedne obitelji. Kada se radi o aktivnim obiteljskih poduzećima, tada je riječ o obiteljskom poduzeću kojega karakterizira osobni menadžment i nadzor poslovanja od strane članova njegove obitelji (Kružić, Bulog, 2012., 36). Vlasništvo poduzeća biti će u rukama članova obitelji, a

obitelj je uključena u cjelokupni proces poslovanja i formalno su zaposlenici tog poduzeća. Za ova je poduzeća također karakteristično da često zapošljavaju djelatnike koji nisu članovi obitelji. Drugi spomenuti oblik obiteljskih poduzeća jest obiteljsko poduzeće s odsutnim vlasnikom. Takvo poduzeće nalazi se u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposlenici tog poduzeća i koji ne upravljaju njegovim poslovanjem. Dakle, ovakav oblik poduzeća vode nečlanovi obitelji, i to u ime i za račun obitelji (Kružić, Bulog, 2012., 36).

Posljednje spomenuti oblik obiteljskih poduzeća jesu latentna odnosno prtajena obiteljska poduzeća u kojima se jedan član obitelji najčešće pojavljuje kao vlasnik ili zakonski nasljednik koji je uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća (Kružić, Bulog, 2012., 36). Drugim riječima, on se pojavljuje u ulozi predsjednika uprave, dok će se ostali članovi obitelji u budućnosti možda i uključiti u obiteljski biznis. U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje kriterije koji se upotrebljavaju u definiranju obiteljskog poduzeća. Riječ je o kriterijima koji su omogućili i tri različita pristupa – široku definiciju, srednju i usku definiciju obiteljskog poduzeća.

Tablica 1: Kriteriji za određenje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - Efektivna kontrola strateškog odlučivanja - Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <p style="text-align: center;"><u>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</u></p>	<p>Svi kriteriji iz stupca 1. uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem - Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <p style="text-align: center;"><u>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uključenost više generacija - Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja - Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornošću <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <p style="text-align: center;"><u>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</u></p>

Izvor: Kružić i Bulog, 2012., 37

2.2. Resursi obiteljskih poduzeća

Svakodnevno se osnivaju, ali i propadaju obiteljska poduzeća. Također, svako obiteljsko poduzeće nosi neku priču – počevši od ideje pa do realizacije u obiteljski biznis. Neka od najstarijih obiteljskih poduzeća doživjela su velike uspjehe postignute od strane osnivača, ali i od strane njihovih nasljednika i obitelji. Strukturu i prirodu obiteljskog poslovanja nije jednostavno u potpunosti utvrditi, dok je značaj ovih poduzeća u nacionalnim ekonomijama i globalnoj ekonomiji najčešće podcijenjeno. Dakle, struktura i moć obiteljskog poduzeća može se sagledavati isključivo na temelju njihovog doprinosa obitelji i društvu, kao i na temelju njihove ekonomske i društvene snage (Kružić, Bulog, 2012., 46).

Teško je prepoznati mnogobrojna obiteljska poduzeća pa čak i onda kada su upravljanja i vođena od strane obitelji, budući da nerijetko obitelji ne žele publicirati i javno obznaniti svoju uključenost u različite poslovne pothvate, kako iz ekonomskih, socioloških, političkih, tako i religijskih razloga (Kružić, Bulog, 2012., 46-47). Poduzeća u vlasništvu obitelji ili poduzeća koja su obiteljski vođena i/ili kontrolirana imaju mnogo specifičnosti. Iduća shema prikazuje četiri osnovne grupe resursa u obiteljskim poduzećima.

Shema 2: Resursi u obiteljskom poduzeću



Izvor: Kružić i Bulog, 2012., 42

Na slici su prikazane četiri osnovne grupe resursa u obiteljskim poduzećima. Riječ je financijskim resursima, organizacijskim resursima, ljudskim potencijalima, te resursima uvažnosti i dobro glasa, a spomenute resurse obiteljska poduzeća korištenjem mogu pretvoriti u svoje prednosti i konkurentsku snagu.

Što se tiče financijskih resursa, valja napomenuti da ujedinjenjem snaga i financijskih resursima, obitelji se omogućuje realizacija novih poslovnih pothvata s vlastitom uslugom. Naime, članovi obitelji se čak mogu odreći dividend ili pristati na niže stope povrata od tržišnih, odnosno omogućiti obiteljskom poduzeću rast na način da će reinvestirati svoje dobitke. Članovi obitelji se mogu pojavljivati i kao jamci za kredite svog obiteljskog poduzeća i tako davati pod hipoteku zajedničku imovinu. Budući da bi taj čin s hipotekom predstavljao sredstvo osiguranja povrata kredita koje bi obiteljsko poduzeće koristilo, moguće je značajno doprinijeti povećanju mogućnosti zaduživanja tog poduzeća, ali i povećanju mogućnosti za financiranjem njegova rasta (Kružić, Bulog, 2012., 41).

Za obiteljsko poslovanje ljudski potencijali su međusobno važni. Naime, uz ovo poslovanje veže se kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, te njihovo međusobno povjerenje i zajedničko uplitanje u poduzeće. Članovi obitelji dijele zajedničke zadatke i zajedničku viziju, a na taj način značajno se pridonosi povećanje efikasnosti poslovanja obiteljskog poduzeća. U upravljanju ljudskim potencijalima potrebno je voditi brigu o (Pržulj, 2012., 12-13):

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj,
- brizi za zdravlje zaposlenika.

Kultura obitelji može postati kultura poduzeća, a one obitelji koje su usmjerene na postignuća karakterizira da su članovi obitelji međusobno lojalni i zajednički vode brigu o razvoju i upravljanju obiteljskog poduzeća. Na taj način, članovi obitelji unose kvalitetu i integriraju je u kulturu poduzeća. Zaposlenici koji nisu članovi obitelji, također pripadaju takvoj kulturi i imaju obvezu prihvatiti i adaptirati se takvoj kulturi (Kružić, Bulog, 2012., 41).

Što se tiče resursa uvaživosti i dobrog glasa, treba napomenuti da svi unutar obitelji nose ime kojim su kao obitelj reprezentirani, a kod uspješnih obitelji, njihovo ime izaziva u njima ponos i poštovanje. Ime i reputacija obitelji stvara u društvenoj zajednici visoki stupanj pouzdanja i povjerenja. Osim korištenja obiteljskih resursa koji pridonose uspješnosti poslovanja obiteljskog poduzeća, naglasak treba staviti i na dobre obiteljske odnose jer su oni jedni od važnih elemenata za ostvarenje uspjeha i preživljavanja svih poslovnih pothvata koje će obitelji poduzimat (Kružić, Bulog, 2012., 42).

Prosperitetu obiteljskog poslovanja svakako doprinosi kontinuirano međusobno uvažavanje i poštivanje među članovima obiteljima. Ukoliko izostane poštovanje i međusobno uvažavanje, u obiteljskom poduzeću može doći do negativnih posljedica, što se može odraziti kako na poslovanje poduzeća, tako i na članove obitelji uključene u obiteljski biznis (Kružić, Bulog, 2012., 42).

2.3. Značaj obiteljskih poduzeća za gospodarstvo

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio gospodarstva u onim zemljama u kojima postoji duga tradicija poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća moguće je utvrditi temeljem njihova udjela u ukupnom broju zaposlenih, te udjela u ukupnom broju poduzeća. Istraživanje *Family Business International Monitor*, koje je provedeno među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60%, te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Velika Britanija i Nizozemska) i 61% (Švedska), dok je u SAD-u udio obiteljskih poduzeća 95% i udio u zaposlenosti 60% (Alpeza, Peura, 2012., 1). Istraživanje *Pilot Family Business Monitor* provedeno je od strane *Family Business Networka* 2007. godine na uzorku od 8 zapadnoeuropskih zemalja – Finska, Španjolska, Francuska, Njemačka, Švedska, Italija, Velika Britanija i Nizozemska) (CEPOR, 2012., 2).

Demografija obiteljskih poduzeća promatrano na razini svijeta, bilježi najveći udio obiteljskih poduzeća u sektoru malih i srednjih poduzeća, no među obiteljskim poduzećima ima i onih koji su dugovječni i koji bilježe ubrzani rast. U svijetu postoje brojni primjeri uspješnih poduzeća, kao što su, *Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA, Peugeot,*

Fiat, Johnson & Johnson, Zara i dr. U SAD – u 35% od 500 najvećih poduzeća su obiteljska poduzeća (Alpeza, Peura, 2012.,1).

Upravo zbog značajnog utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo, razvijene zemlje mnogo pažnje pridaju istraživanjima u kojima se osvrće na obiteljska poduzeća odnosno obiteljsko poduzetništvo.

U zapadnoeuropskim zemljama većinom obiteljskih poduzeća upravljaju poduzetnici prve generacije, što se ponajviše može primijetiti u Njemačkoj, Velikoj Britaniji i Španjolskoj. Čak veliki broj obiteljskih poduzeća prolazi razdoblje multigeneracijskog vlasništva, a ponajviše takvih poduzeća nalazi se u Finskoj i Švedskoj. Takvo vlasništvo podrazumijeva da u poduzećima zajedno upravljaju i prva i druga generacija. Dakle, što se tiče upravljačke strukture obiteljskih poduzeća u razvijenim zemljama, valja napomenuti da se ne pronalazi često kombinacija članova obitelji i profesionalnih menadžera (Alpeza, Peura, 2012., 2).

U zemljama Europske unije postoje različiti pristupi i načini na osnovu kojih vladine politike prepoznaju specifičnost obiteljskih poduzeća, te na kojima temelje njihov društveni i ekonomski značaj. U nekim zemljama razvoj obiteljskih poduzeća podupire se kroz pojednostavljene procedure i smanjenje poreza na nasljedstvo, ali i u vidu poklona u obliku poslovne imovine (Alpeza, Peura, 2012., 1)

Empirijska istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u domaćoj literaturi vrlo su oskudna odnosno nedostatna, stoga se pronašlo samo jedno, ako ne i prvo, istraživanje o stanju obiteljskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2001. do 2004. godine (Renko i suradnici, 2007., 1-2). Riječ je o vrlo detaljnom istraživanju u kojem se, između ostalog, govori o razini obrazovanja, pravnim organizacijskim oblicima obiteljskih poduzeća, oblicima jamstava korištenih pri uspostavi biznisa itd.

Problematika obiteljskih poduzeća nije u fokusu politika i programa usmjerenih na razvoj gospodarstva u Hrvatskoj, osim u području specifičnih politika koje su usmjerene na obiteljska poduzeća kao glavne korisnike *policy* mjera u području poljoprivrede, turizma ili obrtništva (Alpeza, Peura, 2012., 5).

Naime, za *policy* orijentaciju u takvim područjima karakteristična je potreba uvažavanja veći postojećih oblika organizacije poslovanja u sektorima koji su temeljeni na obitelji. Cilj je omogućiti daljnji razvoj privatne inicijative u spomenutim sektorima.

U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji, a pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, te da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, kao i da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem (Alpeza, Peura, 2012., 5). Svakako da u Hrvatskoj postoje velika poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća, kako s aspekta strukture vlasništva, tako i s aspekta upravljanja poslovnim procesima, ali i uključenosti članova obitelji u donošenje strateških odluka vezanih uz poslovanje obiteljskog poduzeća.

Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović) (Alpeza, Peura, 2012., 5). Osim toga, postoje i primjeri poduzeća koji se nalaze u vlasništvu samo jedne fizičke osobe ili kao registrirani obrti, no takva poduzeća/obrti nemaju karakteristike obiteljskih poduzeća. Dakle, takva poduzeća predstavljaju pravni oblik ekonomske djelatnosti. Nekada je obrt gotovo uvijek predstavljao obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“, a danas je obrt pravni okvir koji se ovisno o različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika, poput društva s ograničenom odgovornošću i dr. Dakle, razlika je i u razini osobne odgovornosti, plaćanju poreza itd. (Alpeza, Peura, 2012., 5).

Pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo, ili gotovo uopće ne govori, a treba napomenuti da u Hrvatskoj ima malo primjera dobre prakse uspješnih transfera, nedovoljno se poznaje kako se s tim problemima nose poduzeća u tranzicijskim zemljama u okruženju itd. Osim toga, primjećuje se i nedostatak edukativnih programa i stručnjaka koji bi facilitirali taj proces (Alpeza, Peura, 2012., 6).

Kompleksnost procesa transfera dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih

generacija, dok ih je malo svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iako većina osnivača to priželjkuje). U razvijenim zemljama razvio se trend prenošenja upravljačke funkcije, i na profesionalne menadžere (koji nisu članovi obitelji), a razlog tome jest sve manja želja članova obitelji za uključivanjem u obiteljski biznis. Druge mogućnosti jesu transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom menadžmentu ili zaposleniku), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, spajanje (Alpeza, Peura, 2012., 6).

U Hrvatskoj treba usmjeriti pažnju svih interesenata na stvaranje preduvjeta za osiguranjem kontinuiteta poslovanja poduzeća koja se nalaze u obiteljskom vlasništvu. Tranzicija vlasništva i upravljanja nad obiteljskim poduzećima ne smije ugroziti kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti jer se na taj način dovodi u pitanje zaposlenost i gospodarstvo te stabilnost pojedinih regija, pošto obiteljska poduzeća zbog svog pretežito lokalnog regionalnog karaktera često predstavljaju pokretač regionalnog gospodarskog razvoja (Alpeza, Peura, 2012., 6).

U listopadu 2012. CEPOR je organizirao okrugli stol na temu „Generacijski transfer u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj“ čiji je cilj bio poticanje dijaloga među ključnim dionicima, na temu značaja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj s posebnim fokusom na pitanje podrške obiteljskim poduzećima u procesu generacijskog transfera (Alpeza, Peura, 2012., 6). Može se reći da je problematika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj još uvijek nedovoljno aktualizirana, što je i razlog identificiranja sljedećih preporuka, koje su važne za stvaranje pretpostavki vezanih uz razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj (Alpeza, Peura, 2012., 7):

- Preporuka 1 – usvajanje definicije obiteljskih poduzeća: Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja,
- Preporuka 2 – uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća (Državni zavod za statistiku, FINA),
- Preporuka 3 – kreiranje programa podrške obiteljskim poduzećima u generacijskom transferu koji bi obuhvaćao edukaciju i pomoć stručnih savjetnika,

- Preporuka 4 – kreiranje programa obuke (*train-the-trainers*) i specijalizacije savjetnika za pitanja transfera obiteljskih poduzeća, koristeći primjer najbolje europske prakse (npr. program ALISUKU – *Small Business Institute, Turku School of Business and Economics*, Finska),
- Preporuka 5 – organizacija i podrška od strane resornog ministarstva nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća s ciljem razmjene primjera dobre prakse (konferencija ili okruglih stolova na temu obiteljskih poduzeća),
- Preporuka 6 – pokretanje nacionalnog centra / instituta za obiteljska poduzeća, na principu javno-privatnog partnerstva s izraženom istraživačkom, lobističkom.

3. Posebnost razvoja i nasljeđivanja obiteljskih poduzeća

Ovo poglavlje opisuje dinamiku promjena u vlasništvu obiteljskog poduzeća, identificiraju se moguća rješenja prijenosa poslovanja i opisuju mogući scenariji glede nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.

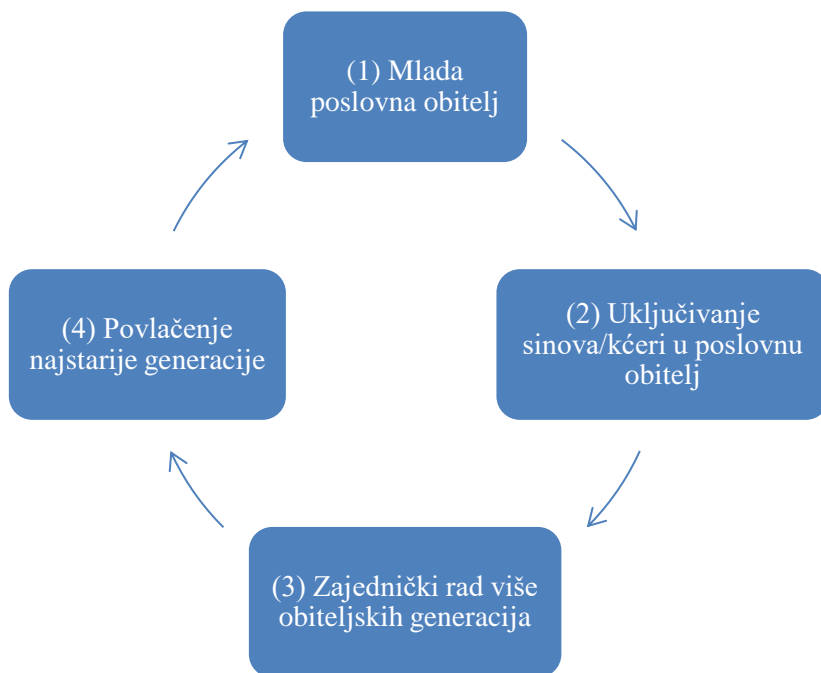
3.1. Dinamika promjena u vlasništvu obiteljskog poduzeća

Model obiteljskog poduzeća uključuje dimenziju obitelji, dimenziju vlasništva i dimenziju poslovanja. Takav model razvijen je zbog potrebe razgraničavanja vlasništva nad obiteljskim poduzećem od upravljanja poduzećem. Bilo koji akter u obiteljskom poslovanju, i to bez obzira je li član obitelji ili nije, može se naći u jednoj od sedam različitih pozicija (Kružić, Bulog, 2012., 159):

- tri pozicije – vanjski sektori – koji proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera u dimenzijama – obitelji, vlasništva i poslovanja – imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem,
- četiri pozicije – unutarnji sektori – koje su određene presjecištima i preklapanjima dimenzija obiteljskog poduzeća – imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećima.

Obiteljska dimenzija razvoja razlikuje se od ostale spomenute dvije dimenzije obiteljskog poduzeća – vlasništva i poslovanja. Razlog tome jest što je obiteljska dimenzija pokretana pod utjecajem biološkog sata svih članova obitelji. Kao što nije predvidiva duljina ljudskog života, tako nije moguće predvidjeti ni faze promjene vlasništva i faze životnog ciklusa proizvoda i poduzeća. Promatranju obiteljskog poslovanja valja pristupiti s dinamičkog pristupa, a ne statičnog jer u obzir treba uzeti kontinuitet i zakonitosti promjena specifične za svaku obitelj (Kružić, Bulog, 2012., 169-170).

Shema 3: Faze razvoja poslovne obitelji



Izvor: Kružić i Bulog, 2012., 170

Obiteljski razvoj nalazi se pod djelovanjem i dominantnim utjecajem biološkog sata, stoga se njegov razvoj može iskazati u vidu nekoliko faza (shema 3). Riječ je o fazi pojavljivanja odnosno nastanka mlade poslovne obitelji, zatim faze uključivanja djece u poslovnu obitelj, te faze zajedničkog rada više obiteljskih generacija i faze povlačenja najstarije generacije.

Model poslovnog razvoja obiteljskog poduzeća moguće je usporiti ili čak zaustaviti, dok se razvoj formi vlasništva može mijenjati shodno dogovoru vlasnika (unutar obitelji), na razvoj obitelji ipak nije moguće utjecati. Dakle, obitelji mogu imati različito trajanje, bračno stanje, broj generacija itd., no tendencija razvoja svih obitelji jest zakonita i za sve je jednaka, to znači da se pod utjecajem vremena može razvijati isključivo u jednom smjeru (Kružić, Bulog, 2012., 171).

Kada je riječ o vlasništvu u obiteljskom poslovanju, valja napomenuti da bi ga trebalo promatrati i s ekonomskog i s pravnog aspekta. Naime, s ekonomskog aspekta govoreći, obiteljsko vlasništvo nad poduzećem podrazumijeva prisvajanje stvari i prava, te sredstava

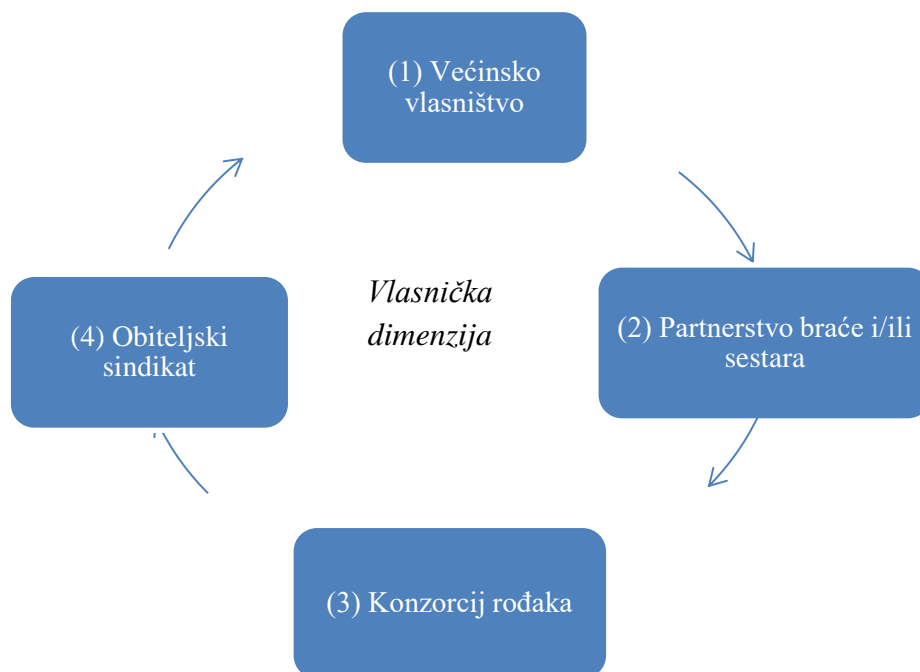
neophodnih za proizvodnju i predmeta za potrošnju, a sve u koristi obitelji. Suština takvog vlasništva jest ekonomsko iskorištavanje stvari i prava u svrhu zadovoljenja obiteljskih potreba (Kružić, Bulog, 2012., 177).

Nadalje, s pravnog aspekta govoreći, vlasništvo nad obiteljskim poduzećem podrazumijeva zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja. Ovdje se radi o pravnim institutima i odredbama kojima se reguliraju prava u uporabi i raspolaganju stvarima. Iz prava vlasništva proizlaze ovlaštenja nositelja prava vlasništva, a pritom se misli na posjedovanje i uporabu, te korištenje i raspolaganje. Dakle, može se zaključiti da vlasništvo nad obiteljskim poduzećem u sebi nosi niz upravljačkih i imovinskih prava, koja se temelje na dionicama ili udjelima u obiteljskim poduzećima (Kružić, Bulog, 2012., 177).

Individualni vlasnici obiteljskih poduzeća mogu se često mijenjati, a struktura vlasništva tih poduzeća može ostati statična tijekom generacija, no vrijedi i obrnuto – u jednoj generaciji može se postići dinamika promjene više struktura vlasništva. U pravilu, vlasništvo nad obiteljskim poduzećima najčešće se prenosi od jednog većinskog vlasnika, koji može biti osnivač ili njegov nasljednik, na nekoliko vlasnika (najčešće na sinove ili kćeri), te nakon toga i na veoma široki broj vlasnika. Međutim, pojava spomenutih formi vlasništva nad obiteljskim poduzećem nije unaprijed zadana i određena, a nije niti predvidiva, kao što je kod faza biološkog razvoja članova obitelji (Kružić, Bulog, 2012., 177-178).

Iduća shema prikazuje temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima. Naime, struktura vlasništva obiteljskog poduzeća predstavlja presliku njegove povijesti, ali i povijesti događanja u obitelji.

Shema 4: Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima



Izvor: Kružić i Bulog, 2012., 178

Struktura vlasništva obiteljskog poduzeća (shema 4.) oslikava povijest poduzeća i povijest događanja u obitelji, a faze distribucije vlasništva najčešće prolaze sljedeći razvojni put (Kružić, Bulog, 2012., 179):

- poduzeća u većinskom vlasništvu, u kojima je najveći broj dionica/udjela u rukama osnivača ili kasnije generacije nasljednika,
- poduzeća u vlasništvu nasljednika – braće i/ili sestara, u kojima je vlasništvo dalje disperzirano, i u kojem je uključena treća ili kasnija generacija nasljednika,
- poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji, u kojima je vlasništvo izrazito fracionirano i nalazi se u rukama četvrte ili kasnije generacije nasljednika.

Zbog svake promjene vlasničke strukture obiteljskog poduzeća u pravilu dolazi i do posljedica u području upravljanja i imovinskih prava koja proizlazi iz dionica ili udjela u obiteljskom poduzeću. Dolazi i do promjene u razini moći među dioničarima. Zbog navedenog, mnoga obiteljska poduzeća imaju hibridne oblike vlasništva, i to najčešće kada se radi o tranziciji iz jedne razvojne vlasničke faze u drugu, budući da se kod njih većinsko

vlasništvo i kontrola kombinira s manjinskim dioničarima kojima je povjereno upravljanje obiteljskim poduzećem (Kružić, Bulog, 2012., 179).

Bez obzira da je vlasnik obiteljskog poduzeća zaposlen u poduzeću kao menadžer ili ipak nije menadžer u poduzeću, on ima najveću moć u tom poduzeću, stoga se često u obiteljskim poduzećima vlasništvo prenosi s roditelja na djecu, i to u trenutku kada roditelj odlazi u mirovinu ili umre. Forme promjene vlasničke strukture, povijesno gledajući, variraju od primogeniture (pravo prvorodenog sina na nasljedstvo) ka sunasljedništvu, u kojem potomci dobivaju relativno jednake udjele, uočena je tendencija da se u obiteljskim poduzećima izvršnim direktorima koji su članovi obitelji dodjeljuje u nasljedstvo najviše dionica, zatim slijedi dodjela dionica potomcima koji su zaposleni u obiteljskom biznisu, a najmanje se dionica obiteljskih poduzeća ostavlja onim nasljednicima koji nisu zaposlenici u obiteljskim poduzećima (Kružić, Bulog, 2012., 179).

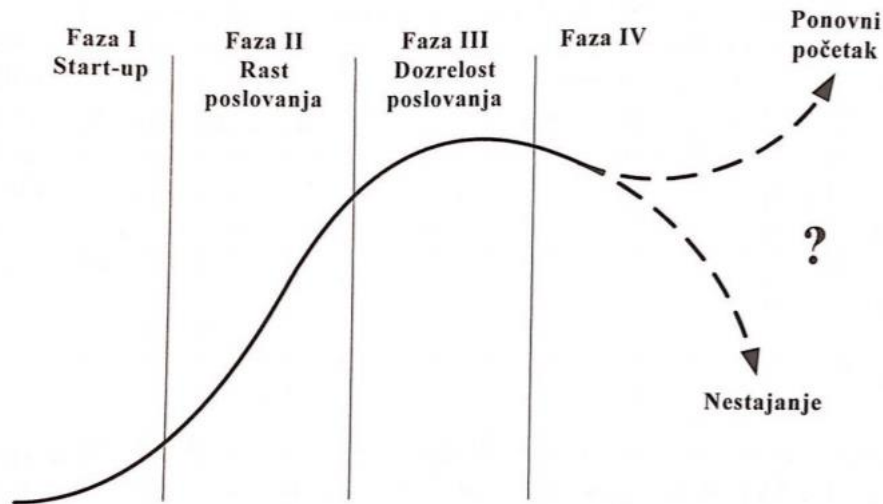
U SAD – u je većina obiteljskih poduzeća u većinskom vlasništvu jedne osobe ili bračnog para, dok je oko jedna petina obiteljskih poduzeća vlasnički kontrolirana od strane braće i/ili sestara. Samo 5% obiteljskih poduzeća u SAD – u nalazi se u većinskom vlasništvu konzorcija rođaka, odnosno šire obitelji (Kružić, Bulog, 2012., 179-180).

3.2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

Sva poduzeća se razvijaju i mijenjaju, te prolaze kroz svoje razvojne faze, a usput se suočavaju s brojnim poteškoćama i izazovima. Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudski bića prenosi na prirodne i umjetne sustave (Kružić i Bulog, 2012., 101). Dakle, obiteljsko poduzeće prolazi kroz određeni broj razvojnih faza, i to sve od rođenja i djetinjstva, pa preko odrastanja i zrelosti, do starosti i smrti obiteljskog poduzeća.

U nastavku se nalazi shema koja prikazuje faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. Autori najčešće govore o četiri odnosno pet faza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, i to ovisno o tome tretiraju li nastanak (osnivanje) obiteljskog poduzeća kao razvojnu fazu ili kao neophodan administrativni događaj u životu obiteljskog poduzeća.

Shema 5: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić i Bulog, 2012., 101

Tretirajući proces osnivanja poduzeća kao neophodnu pretpostavku – aktivnost koja će udahnuti život novom obiteljskom poduzeću, moguće je govoriti o četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća (Kružić i Bulog, 2012., 102):

- pojava, pokretanja i preživljavanje poduzeća,
- uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja,
- dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća,
- ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća.

Prvu fazu – pojavu, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća karakteristično je da je to proces rođenja odnosno nastanka poduzeća. Uspješnost poslovnog poduhvata ovisi o nizu okolnosti, a ponajviše o samoj poslovnoj ideji i raspoloživim resursima. U ovoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća naglasak je na usredotočenosti na izgradnju poduzeća odnosno na proizvodnju proizvoda i/ili pružanje usluga. Osnivački poduzeća nalaze se u ulozi poduzetnika i snose cjelokupan rizik poslovnog poduhvata. *Start – up* faza često se naziva i poduzetničkom fazom u razvoju obiteljskog poduzeća, a obilježava ju visoki financijski rizik,

nizak stupanj organiziranosti, općeniti nedostatak resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća itd. (Kružić, Bulog, 2012., 102).

U fazi stabilizacije, rasta i uspjeha poslovanja ocjenjuje se da li je obiteljsko poduzeće uspjelo. Proizvodnja proizvoda i/ili pružanje usluga u obiteljskom poduzeću iziskuje podjelu rada i formiranje novih organizacijskih jedinica. Zbog porasta performansi poduzeća omogućava se kontinuirani rast poslovanja i ostvarenje profita. U ovoj fazi se postiže unutarnja organizacijska stabilnost, a potrebno je dodatno jačanje strateškog i financijskog poslovnog planiranja. Važno je usredotočiti se na sagledavanje potencijalnih problema i traženje adekvatnih razvojnih strategija (Kružić, Bulog, 2012., 102-103).

Dozrelost poslovanja podrazumijeva fazu životnog ciklusa obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do birokratiziranja i smanjenja profitabilnosti. Dakle, poduzeće započinje s uvođenjem pravila i procedura, a uvodi i kontrolne sustave u obiteljsko poduzeće. Proizvod i/ili usluge počinje gubiti svoju prepoznatljivost, a konkurencija na tržištu se udvostručuje, dok prodaja počinje usporavati svoj rast ili se čak počinje smanjivati (Kružić, Bulog, 2012., 103).

U fazi ponovnog početka ili nestajanja obiteljskog poduzeća potrebno je pronaći načina i odgovor na pitanje da li preživjeti ili propasti. U ovoj fazi dolazi do izrazitog slabljenja konkurentne pozicije poduzeća, kontinuiranog pada poslovnih performansi i smanjenja mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Profesionalni menadžeri trebaju biti sposobni upravljati promjenama i kreirati tzv. plan ozdravljenja, uz traženje vizije budućnosti obiteljskog poduzeća (Kružić i Bulog, 2012., 103).

3.3. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća

U trenutku osnivanja obiteljskog poduzeća najčešće se ne razmišlja o tome što će se događati s poduzećem onda kada nastupi vrijeme povlačenja osnivača iz njega. Osnivač svoj interes za pitanje nasljeđivanja obiteljskog poduzeća u pravilu prvi put spominje kada njegova djeca u tinejdžerskog dobi započnu pokazivati interes za obiteljsko poslovanje, te paralelno s time počinju stjecati prva radna iskustva. Ukoliko budući nasljednici iskazuju svoju zainteresiranost za nastavkom vođenja poduzeća, može se pretpostaviti da će vlasnik

poduzeća realizirati svoju želju za kontinuitetom zadržavanja poduzeća u krugu obitelji (Kružić, Bulog, 2012., 196.).

Pojavom trenutka koji osnivaču signalizira da je došlo vrijeme njegovog povlačenja, uslijed starosti ili zbog zdravstvenih razloga, očekivane racionalne mogućnosti njegovog odlučivanja po pitanju što učiniti s obiteljskim poduzećem, svode se na (Kružić, Bulog, 2012., 196):

- prenošenje vlasništva nad poduzećem na odabrane članove svoje obitelji,
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim neobiteljskim članovima,
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom, u kojem je još uvijek, u većem ili manjem obujmu, zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad poduzećem,
- prodaju obiteljskog poduzeća.

Kada obitelj ima jasnu viziju budućnosti razvoja obiteljskog poduzeća, te kada se opredijeli za zadržavanje i razvoj obiteljskog poduzeća u okviru obitelji, nastupiti će razdoblje koje zahtijeva da se započnu aktivnosti planiranja procesa nasljeđivanja. U procesu nasljeđivanja tangirani su svi članovi obitelji, a čest je slučaj da nasljednik obiteljskog poduzeća ujedno bude i budući lider obitelji. Ovdje je važno napomenuti da aktivnosti i način realizacije nasljeđivanja podrazumijeva razmatranje odluka oko nasljeđivanja vodstva i menadžmenta obiteljskog poduzeća, kao i nasljeđivanja vlasništva nad obiteljskim poduzećem. Prva spomenuta dimenzija nasljeđivanja jest poslovna, a druga vlasnička dimenzija (Kružić i Bulog, 2012., 218-219).

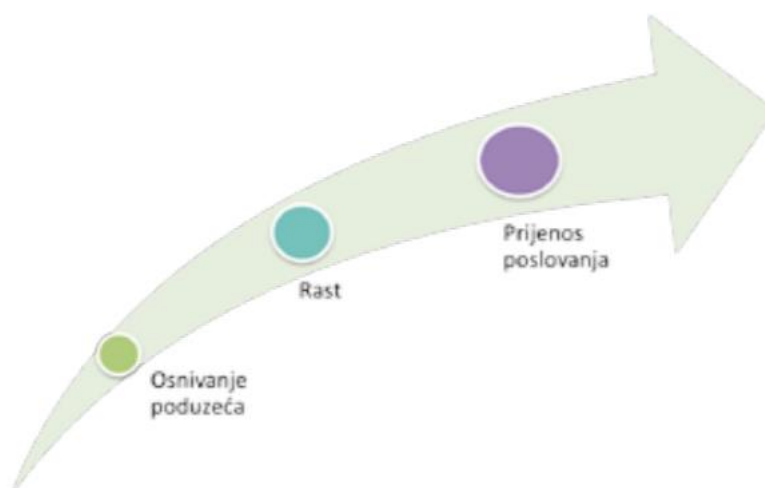
3.3.1. Moguća rješenja prijenosa poslovanja

Prema definiciji Europske unije, prijenos poslovanja (eng. *business transfer*) podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća (CEPOR, 2015., 8). Smatra se da je jedan od najčešćih razloga za pokretanje procesa prijenosa poslovanja povezano s odlukom o odlasku u mirovinu vlasnika (osnivača) poduzeća.

Osim toga, razlozi mogu biti i osobne prirode, poput ranijeg povlačenja iz poslovanja, promjene profesije (prekvalifikacije), promjene interesa osnivača itd. Također, među razloge valja ubrojiti i iznenadne situacije, poput razvoda, bolesti u obitelji, smrtnog slučaja), promjene u poslovnom okruženju koje mogu tražiti značajne promjene u poslovanju koje trenutni vlasnik poduzeća nije spreman poduzeti (novi proizvodi na tržištu, novi i agresivni konkurenti itd.) ili pak želja za pokretanjem novog poduzetničkog pothvata (CEPOR, 2015., 8).

U EU svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz proces prijenosa poslovanja, a samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek (Alpeza, 2015., 7). Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, Može se reći da prijenos poslovanja odnosno upravljanja obiteljskim poduzećem predstavlja kritičnu fazu, neovisno o tome u kojem aspektu poslovanja se naišlo na problem – pravnom, financijskom, emotivnom i sl.

Shema 6: Kritične faze razvoja poduzeća



Izvor: CEPOR, 2015.,8

Prenošenje vlasništva u smislu prijenosa vlasništva poduzeća može se realizirati kroz (CEPOR, 2015., 9) :

- prenošenje vlasništva na članove obitelji (nasljeđivanje),
- prodaju poduzeća neobiteljskim članovima u poduzeću (menadžmentu ili zaposlenicima) ili osobama ili poslovnih subjektima izvan poduzeća, uključujući preuzimanje ili spajanje s drugim poduzećima.

Kada je riječ o procesu prijenosa poslovanja obiteljskog poduzeća, moguće je i odvojeno odvijanje procesa vlasništva i upravljanja poduzećem, pa se tako kao jedno od rješenja može spomenuti situacija da vlasnik poduzeća ostane vlasnikom poduzeća, te da upravljanje obiteljskim poduzećem prepusti članovima svoje obitelji koji će u budućnosti postati (su)vlasnici poduzeću. Osim toga, moguć je i scenarij da vlasnik poduzeća upravljanje povjeri profesionalnom menadžeru koji će ili dulje vremensko razdoblje upravljati obiteljskim poduzećem ili privremeno.

Postoje i situacije kada vlasnik poduzeća i njegovi nasljednici odluče da će zatvoriti obiteljsko poduzeće, odnosno da će krenuti u likvidaciju obiteljskog poduzeća. Nerijetko je razlog tome nemogućnost pronalaska adekvatnog nasljednika obiteljskog poduzeća ili kupca za takvo poduzeće. Unatoč tome što likvidacija ne predstavlja model prijenosa poslovanja obiteljskog poduzeća, s aspekta vlasnika poduzeća, ona se ponekad čini kao jedno od mogućih rješenja za izlazak iz poslovanja (Mezulić Juric, Alpeza, 2017., 9).

3.3.2. Faze modela nasljeđivanja

Može se reći da uspjeh budućeg prijenosa nasljedstva obiteljskog poduzeća, između ostalog, ovisi i o suglasnosti obitelji i njezine podrške cjelokupnom procesu nasljeđivanja. Proces nasljeđivanja treba biti planski osmišljen i vođen. Naime, takav postupak podrazumijeva sljedeće faze modela nasljeđivanja (Buble, 2003., 86-89):

- faza pred – biznisa,
- faza uvođenja,
- faza funkcionalnog uvođenja,

- funkcionalna faza,
- napredna funkcionalna faza,
- rana faza nasljeđivanja,
- zrela faza nasljeđivanja.

U fazi pred – biznisa potencijalni nasljednik već se tijekom svojeg djetinjstva upozna s obiteljskim poduzećem, svjestan je čime se bave njegovi roditelji i koliki trud ulažu u održavanje i razvoj poslovanja obiteljskog poduzeća. U ovoj fazi još ne dolazi do planskih akcija roditelja kojima bi potencijalni nasljednik usmjeravao na preuzimanje poduzeća (Kružić i Bulog, 2012., 226).

U fazi uvođenja potencijalni nasljednik doživljava prva iskustva u obiteljskom poslovanju, a to su iskustva koja se još ne povezuju s njegovim budućim radom u obiteljskom poduzeću. Roditelji ostvaruju svoj plan i upoznaju potencijalnog nasljednika s glavnim zaposlenicima obiteljskog poduzeća, objašnjavaju mu razlike među glavnim i sporednim poslovima, kao i između izvršnog i upravljačkog rada itd. (Kružić i Bulog, 2012., 226).

U fazi funkcionalnog uvođenja budući nasljednik obiteljskog poduzeća uvodi se u funkciju, što znači da počinje djelovati kao zaposleni, i to najčešće s nepunim radnim vremenom. To se pretežito odvija za vrijeme praznika ili nakon završetka školskog dana, odnosno kada se potencijalnom nasljedniku započinju dodjeljivati konkretni poslovi – najprije jednostavni, a tijekom vremena sve složeniji poslovi u različitim funkcijskim područjima poduzeća (proizvodnja, financije, marketing itd.). Također, u ovoj fazi započinju i obrazovne pripreme budućeg nasljednika (Kružić i Bulog, 2012., 226 - 227).

U funkcionalnoj fazi potencijalni nasljednik ulazi u obiteljsko poduzeće kao zaposlenik s punim radnim vremenom, a uz to se podrazumijeva da je potencijalni nasljednik završio edukacijski program i eventualni stekao iskustvo radeći na poslovima izvan obiteljskog poduzeća. Zbog obavljanja stručni i menadžerskih poslova iz raznih funkcijskih proizvoda, budući nasljednik tako stječe široko iskustvo koje je neophodno ukoliko želi preuzeti buduću upravljačku ulogu (Kružić i Bulog, 2012., 227).

U naprednoj funkcionalnoj fazi potencijalni nasljednik već preuzima menadžerske funkcije. To čini najprije na prvoj razini menadžmenta, a kasnije postupno i na višim razinama. Dakle, potencijalni nasljednik involviran je u koordinaciju i usmjeravanje rada

drugih, no ne i cjelokupnog poslovanja koje pripada generalnom menadžmentu (Kružić i Bulog, 2012., 227).

U ranoj fazi nasljeđivanja može se govoriti o nasljedniku poduzeća koji je već preuzeo funkciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera obiteljskog poduzeća. Nasljednik usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća, što znali da postaje „glava“ poduzeća, no ipak se u njegovoj pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća. Stvarano vođenje poduzeće u rukama je osnivača, dok nasljednik ima formalnu poziciju vodstva (Kružić i Bulog, 2012., 227).

Sa zrelom fazom nasljeđivanja završava proces nasljeđivanja. Dakle, izvršen je prijenos obiteljskog poduzeća s osnivača na nasljednika, a nasljednik postaje stvarni i nominalni vođa obiteljskog poduzeća. Također, osnivač je i financijskim i emotivnim razlozima vezan za to obiteljsko poduzeće. Konačno, nasljednik postaje vođa obiteljskog poduzeća (Kružić i Bulog, 2012., 227 - 228).

3.3.3. Prijenos poslovanja na članove obitelji

Iako u Hrvatskoj ne postoji statističko praćenje broja obiteljskih poduzeća, na temelju podataka o udjelu obiteljskih poduzeća u zemljama EU, procjenjuje se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem (Alpeza, 2012., 5). Dakle, prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima na članove obitelji pretežito se provodi u području upravljanja poduzećem. Prijenos vlasništva odnosno poslovnih udjela u obiteljskom poduzeću može se već unaprijed definirati na temelju oporuke vlasnika poduzeća (za vrijeme njegova života) ili ostavinskim postupkom (nakon smrti vlasnika).

Vlasnik u oporuci navodi tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti. Time se može umanjiti mogućnost da poslovne udjele naslijede upravo oni članovi obitelji za koje vlasnik obiteljskog poduzeća smatra da se ne bi trebali nalaziti u vlasničkoj strukturi poduzeća. Prijenos vlasništva na članove obitelji razlikuje se od nasljeđivanja nakon smrti vlasnika obiteljskog poduzeća. Objema generacijskim stranama uključivanje članova obitelji u upravljanje obiteljskim poduzećem, i to neovisno o

uključivanju u vlasništvo može, i u pravilu i predstavlja izazov (<http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/>).

Važno je da iduća generacija dobrovoljno preuzme upravljanje obiteljskim poduzećem, jer u suprotnom, teško da će poduzeće moći ostvariti uspjeh. Svakako da je želja za preuzimanjem upravljanja obiteljskim poduzećem snažan poticaj za uspjeh tog poduzeća, no važan faktor čine znanje i iskustvo, stoga je potrebna njihova optimalna kombinacija. U fazi uhodavanja nakon preuzimanja upravljačke uloge u obiteljskom poduzeću veliku pomoć može pružiti stručno mentorstvo osobe izvan kruga obitelji ili podrška privremenog profesionalnog menadžera do stjecanja potrebnog znanja i iskustva za samostalno upravljanje poslovanjem (CEPOR, 2015., 10)

Prema tome, znanje i iskustvo važni su preduvjeti ukoliko se želi izgraditi imidž nove generacije obiteljskog poduzeća. Za slučaj nasljeđivanja poslovnog udjela nužno je odrediti da je nasljednik dužan poduzeće prenijeti nekom drugom članu društva ili osobi koju odredi društvo, po cijeni koja odgovara vrijednosti poslovnog udjela iskazanoj u posljednjim financijskim izvješćima društva što može biti važno kada trgovačko društvo ima dva ili više članova društva/imatelja poslovnih udjela (CEPOR, 2015., 11)

U Zakonu o nasljeđivanju spominje se zakonsko i oporučno nasljeđivanje. Nadalje, članak 9 Zakona o nasljeđivanju navodi da u prvom nasljednom redu ostavitelja nasljeđuju prije svega njegova djeca i njegov bračni drug, i to u jednakim dijelovima, a sukladno odredbi sadržanoj u članku 11. spomenutog Zakona, ostavitelja koji nije ostavio potomke nasljeđuju njegovi roditelji i njegov bračni drug, s time da roditelji nasljeđuju jednu polovicu ostavine na jednake dijelove, a drugu polovicu ostavine nasljeđuje ostaviteljev bračni drug (Zakon o nasljeđivanju, Narodne novine (NN) 48/03, 2015.).

Zakonom o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave propisano je da porez na nasljedstva i darove ne plaćaju bračni drug, krvni srodnik u ravnoj liniji, te posvojenici i posvojitelji umrlog ili darodavatelja, a pod pojmom „krvnih srodnika u ravnoj liniji“ podrazumijevaju se preci i potomci u izravnoj liniji (CEPOR, 2015., 12). Nasljeđivanje poslovnih udjela ima obvezu plaćanja poreza na nasljedstvo, i to po stopi od 5%.

3.3.4. Prodaja poduzeća

Prodaja poduzeća čini se najboljom opcijom u slučaju kada vlasnik obiteljskog poduzeća ima namjeru osigurati određena financijska sredstva za umirovljenje, odnosno kada u obitelji ne postoji adekvatan nasljednik poduzeća, a vlasnik poduzeća ne želi zadržati vlasništvo nad poduzećem, niti upravljanje prenijeti na profesionalnog menadžera (CEPOR, 2015., 13).

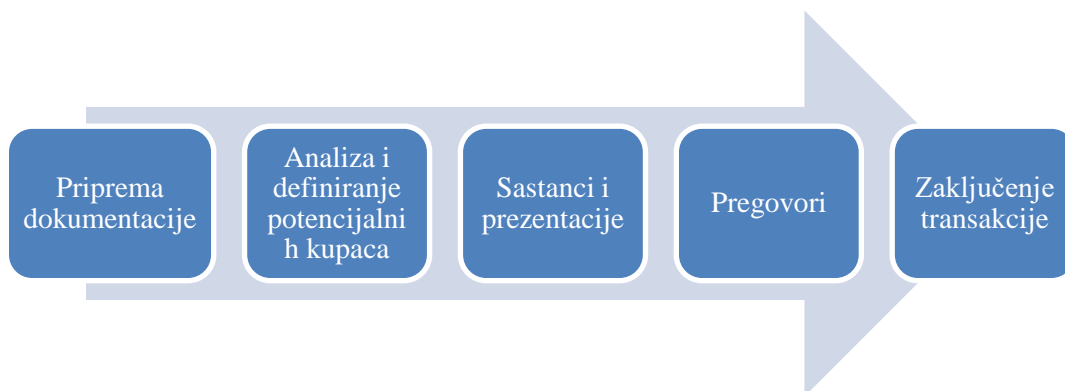
Definiranje vrijednosti prodaje važno je i za prodavatelja i za kupca poduzeća, a procjena vrijednosti poduzeća predstavlja složen proces u kojem se primjenjuju različite metode.

Procjena vrijednosti se temelji na sveukupnoj procjeni poduzeća koja uključuje procjenu poslovne ideje, tržišta, baze kupaca, ostvarenih prihoda i dobiti u prethodnim razdobljima, te potencijal za razvoj poslovanja i ostvarivanje prihoda i dobiti u budućnosti, a čak i kada se koriste provjerene metode procjene, koje mogu rezultirati procjenom realne vrijednosti poduzeća, uvijek ostaje pitanje što je realna vrijednost za kupca i za prodavača (CEPOR, 2015., 13).

Prodavatelji nerijetko smatraju da poduzeće vrijedi više nego što to procjenjuje potencijalni kupac. Osim prodaje poduzeća vanjskoj strani – vanjskoj osobi ili poduzeću, moguće rješenje može biti prodaja poduzeća zaposleniku (ili zaposlenicima) poduzeća. Naime, ovo ima određene sličnosti s prijenosom poslovanja na člana obitelji, jer predstavlja preuzimanje poslovanja osobe koja relativno dobro poznaje poduzeće, zaposlenike, kupce, proizvode i organizacijsku strukturu poduzeća (CEPOR, 2015., 14).

Naime, uspješnost prodaje poduzeća ovisi o raznim čimbenicima, poput djelatnosti, situacije na tržištu itd. Prosječno razdoblje za pronalazak kupca i zaključenje transakcije iznosi otprilike godinu dana, no priprema poduzeća za prodaju može potrajati i godinama (CEPOR, 2015., 14).

Shema 7: Faze procesa prodaje poduzeća



Izvor: prilagođeno prema-Mreža znanja, 2010., 9-10

Na gornjoj slici prikazano je pet faza procesa prodaje poduzeća. Treba napomenuti da u cilju uspješne prodaje poduzeća, u proces pripreme valja uključiti stručnjake i savjetnike u području posredništva prilikom kupoprodaje poduzeća, budući da oni mogu biti podrška za vrijeme trajanja upravljanja procesom prodaje poduzeća. Osim toga, njihov značaj ogleda se i u prepoznavanju i adekvatnog procjeni onih elemenata o kojima ovisi vrijednost poduzeća.

3.3.5. Pravni aspekti nasljeđivanja

U praksi se javljaju nedoumice oko toga treba li mlađoj generaciji u obitelji prepustiti obiteljsko poslovanje, odnosno da li im prepustiti samo upravljačku strukturu obiteljskog poduzeća ili im prepustiti i vlasništvo nad obiteljskim poduzećem, ili pak oboje. Kako bi se olakšalo donošenje racionalne i kvalitetne odluke glede spomenutog problema, valja razlikovati pojam i ulogu vlasništva, te pojam i ulogu upravljanja trgovačkim društvom (Cikač, 2012., 1).

Prema odredbama Zakona o trgovačkom društvu, društvo može osnovati i biti njegovim članom i samo jedna osoba, što znači da je taj jedna fizička osoba osnivač društva, i član društva, i imatelj poslovnog udjela u društvu (Cikač, 2012., 2). U hrvatskoj praksi, većina aktivnih trgovačkih društava osnovana je od strane jedne fizičke osobe za koju se uvriježio naziv „vlasnik“ društva. Istim Zakonom popisano je da trgovačka društva moraju imati upravu, kao obavezan organ društva, što znači da uprava vodi poslove društva i zastupa

društvo (Cikač, 2012., 2). U praksi je često fizička osoba ujedno i osnivač i član društva, te jedini član uprave odnosno direktor trgovačkog društva, pa ta osoba i upravlja trgovačkim društvom.

Kada se „smjena generacije“ u obiteljskom poduzeću želi provesti isključivo u dijelu koje se odnosi na upravljanje društvom, tada se treba osloniti na provedbu Zakona o trgovačkom društvu prema kojoj se nalaže da uprava može imati jednog ili više direktora. Dakle, uz postojećeg direktora, u upravi se mogu imenovati još jedan, dva, tri ili više direktora. S druge strane, ukoliko se „smjena generacije“ želi provesti u dijelu koji se odnosi na „vlasništvo“ društva, tada valja imati na umu da član društva može slobodno raspolagati svojim poslovnim udjelom (Cikač, 2012., 2).

Odredbama Zakona o trgovačkom društvu propisano je da se poslovni udjeli mogu prenositi i nasljeđivati, a do nasljeđivanja poslovnog udjela dolazi kada njegov imatelj istim nije raspolagao za života, što ne isključuje mogućnost da je imatelj poslovnog udjela sačinio oporuku ili kakav drugi ugovor, kojim je unaprijed odredio prijenos poslovnog udjela na nekog od svojih nasljednika (Cikač, 2012., 2). Kada je riječ o klasičnom prijenosu poslovnih udjela, tada do toga dolazi još za vrijeme života imatelja tog udjela, a za prijenos poslovanja poslovnog udjela, u tom je slučaju potreban ugovor koji treba biti sklopljen kao javnobilježnički akt ili privatna isprava koju treba također potvrditi javni bilježnik.

Prilikom razmatranja mogućnosti i u konačnici, donošenja odluke o tome tko će i kako, te na koji način upravljati i raspolagati obiteljskim poduzećem, vlasnik obiteljskog poduzeća treba razmišljati o tome kako će zaštitu svoju privatnu imovinu, te kako osigurati za sebe redoviti prihod od svoje imovine odnosno od uhodanog obiteljskog biznisa (Cikač, 2012., 2).

4. Analiza razvoja i budućeg prijenosa poslovanja na primjeru obiteljskog poduzeća

U nastavku se govori o dosadašnjim i budućim fazama razvoja obiteljskog poduzeća – Pekarski obrt „Lucija“, sa sjedištem na Škrljevu, u blizini Rijeke, u vlasništvu Nika Lekaja. Poduzeće posluje već 31 godinu. Djelatnost prema NKD – u 2007. jest proizvodnja kruha; proizvodnja svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača, trgovina na malo kruhom, pecivom, kolačima, tjesteninama, bombonima i slatkišima u specijaliziranim prodavaonicama.

4.1. Faze životnog vijeka poduzeća

Pekarski obrt Lucija osnovan je 1987. godine. U obrtu je trenutno zaposleno pet osoba, od kojih je jedna osoba zaposlena u proizvodnji, dok su preostale četiri osobe zaposlene u prodaji kao prodavači pekarskih proizvoda. Obrt je osnovan u Daruvaru (sa sjedištem u ulici P. Svačića), pod nazivom „pekarska radnja“. Budući da je lokacija obrta udaljena od centra, koncentracija je usmjerena ka pronalasku kupaca za veleprodaju (raznih malih trgovina koje bi opskrbljivali kruhom) i pronalasku novih lokacija u centru grada, te u blizini tržnice, i to za maloprodaju.

Obrt je sklopio ugovor sa srednjom školom u Daruvaru, u svrhu opskrbe marendama za učenike. Nadalje, 1989. godine ulaže se u opremu i postrojenje, a zbog povećanog kapaciteta za proizvodnju, pružila se prilika za širenje poslovanja (proizvodnih kapaciteta i proizvodnog asortimana) na tržištu. Asortiman proizvoda u Pekarskom obrtu Lucija sastoji se od kruha (bijeli, polubijeli i crni), te peciva (pereci i kifle) i bureka. Godine 1990. poslovanje je obilježeno preuzimanjem i snabdijevanjem malih trgovina u gradu, te u okolici Grada Daruvara, a upravo se zbog toga javila potreba za nabavkom dostavnog vozila. Pekarski obrt tada se suočilo s poteškoćama u poslovanju, poput inflacije, čestih promjena cijena sirovina odnosno materijala za proizvodnju, te naposljetku, i sa konačnim cijenama proizvoda.

Usprkos jakoj konkurenciji, poduzeće neprestano ulaže u kvalitetu svog proizvodnog asortimana. Do sredine 1991. godine, ovaj pekarski obrt bio je jedan od vodećih u Gradu Daruvaru. Do velikog pada prodaje i dobiti poduzeća, došlo je krajem 1991. godine, što je

rezultat Domovinskog rata. Naime, tada je broj stanovnika prepolovljen, a proizvodnja je bila otežana zbog redukcije struje i plina. Sve je to dovelo do onemogućavanja normalnog odvijanja proizvodnog i prodajnog procesa. Došlo je i do problema s naplatom odnosno potraživanjima od malih trgovaca, pa je poduzeće bilo prisiljeno zaduživati se kod svojih dobavljača. Unatoč naporima da poduzeće opstane u tako teškim uvjetima u državi, počelo se razmišljati o preseljenju – pronalasku neke bolje lokacije.

U razdoblju od 1998. do 1999. godine obrt je bio u fazi mirovanja, a za nadolazeće vrijeme, vlasnik je tražio novu lokaciju za otvaranje pekare. Početkom 1999. godine pronašla se nova lokacija u okolici Grada Rijeke (mjesto Krasica). Najam se odmah morao platiti za naredne tri godine poslovanja, a novo sjedište poslovnog prostora je na adresi Krasica 239. S radom u novom objektu započelo se u proljeće 1999. godine. Početak poslovanja na novoj adresi bio je veoma težak, i to zbog novog tržišta i snalaženja u novoj okolini, te pridobivanju povjerenja potencijalnih kupaca. Radna snaga sastojala se od šefa (nadređenog), te njegove supruge i jednog pomoćnog pekara. Asortiman proizvoda proširio se u odnosu na asortiman proizvoda koji je postojao u objektu u Gradu Daruvaru, a posao je najviše koncentriran na maloprodaju.

Stanovnici područja na kojem je smještena nova pekarska radnja prepoznali su kvalitetu proizvoda i prodaja je polako počela rasti, pa se počela razmatrati odluka u svezi širenja prodajnih pogona u okolici Grada Rijeke, budući da na tom području nije bilo velike konkurencije. Godine 2000. otvorena je druga prodavaonica u mjestu Škrljevo, što je na 3 km udaljenosti od sjedišta obrta, a 2001. godine otvorena je i treća prodavaonica u mjestu Hreljin, što je 7 km udaljeno od sjedište obrta i proizvodnog pogona. Posljednje spomenuta prodavaonica orijentirana je na tržište Bakarskog zaleđa, koji broji oko 5.000 stanovnika. U to vrijeme, zaposlene su četiri osobe na radnom mjestu prodavača (ugovor na neodređeno).

S obzirom da je maloprodaja uspješno krenula, te uzimajući u obzir činjenicu da su kupci prepoznali kvalitetu proizvoda, prvenstveno kruha, poduzeće se htjelo orijentirati i na veleprodaju, pa se tako započelo s opskrbljivanjem lokalnih malih trgovina. U tom trenutku obrt nije posjedovao niti jednu nekretninu, već samo pokretninu (dostavno vozilo), a po isteku ugovora o najmu 2002. godine, poduzeće je kupilo zemljište na Krasici (adresa Krasica 239) u svrhu izgradnje stambeno – poslovnog prostora. Spomenuto zemljište kupljeno je uz pomoć subvencioniranog kredita Grada Bakra – općini u kojoj je zemljište i smješteno. Dakle,

podignut je kredit u iznosu od 40.000 eura, uz kamatnu stopu od 4%, a ostatak financijskih sredstava potreban za kupnju zemljišta činila su vlastita prikupljena financijska sredstva.

Godine 2003. Pekara Lucija seli svoj pogon i prodaju iz unajmljenog u svoj vlastiti novoopremljeni prostor za proizvodnju i prodaju. Te je godine proširen prodajni asortiman, pa se tako osim kruha, peciva i bureka, započelo s proizvodnjom i prodajom raznih slastica i kolača, te peciva od lisnatog tijesta. Poduzeće je zaposlilo još 2 radnika koji su odrađivali isključivo noćnu smjenu, pa sveukupan broj zaposlenika iznosi šest. Osim toga, u poslovanju i dalje pomažu supruga i dvije kćerke. Pekarski obrt je ostvario suradnju s lokalnim osnovnim područnim školama koje redovito opskrbljuje marendama za učenike. Dakle, može se reći da je započelo razdoblje uspješnog poslovanja, pa tako poduzeće doživljava ekspanziju i rast. Prikupljeni kapital na osnovu dobiti od prodaje uložio se u kupovinu novog dostavnog vozila.

Budući da se prodavaonica na Škrljevu pokazala najboljom ukoliko se promatra s aspekta neto dobiti poslovanja na kraju razdoblja, započelo se s traženjem poslovnog prostora za kupovinu, kako bi obrt poslovao u svom vlastitom, a ne unajmljenom prostoru. Godine 2008. poduzeće je kupilo nekretninu na Škrljevu, a intencija je bila modernizirati pogon i tako postaviti preduvjete za mogućem povećanju prodaje. Ujedno, to je i razlog zbog kojeg se poduzeće ponovno zadužilo kod Grada Bakra u iznosu od 70.000 eura (bez kamata), te investiralo u novi proizvodni i prodajni pogon. Investiciju je usporavala gospodarska kriza u Republici Hrvatskoj. Uslijedilo je težak period poslovanja zbog kreditne zaduženosti, a pojavila se i konkurencija. U krugu od 5 km otvorili su se veliki trgovački centri koji su privukli veliki broj posjetitelja i kupaca. Osim toga, poslovanje su dodatno otežavali i zakoni koji su se 2013. godine mijenjali, a nisu bili poticajni odnosno naklonjeni poduzetnicima. Naime, uveo se porez na dodanu vrijednost (PDV) na kruh u iznosu od 5%. Obveza fiskalizacije iziskivala je trošak. Također, zbog izgrađene zaobilaznice smanjio se promet odnosno prodaja u prodavaonici na Krasici, no ta se situacija već predviđjela pa je upravo zbog toga i razmatrana mogućnost lokacije na Škrljevu.

Krajem 2014. godine broj zaposlenika smanjen je i sveden na tri osobe u prodaji, a ostatak čine članovi obitelji. Planirala investicija je realizirana i u rujnu 2015. godine pogon s Krasice preselio se na Škrljevo (novo sjedište obrta na adresi Škrljevo 73). Trenutno Pekarski obrt Lucija ima tri prodajna prostora (Krasica, Škrljevo i Hreljin), te jedan proizvodni pogon na Škrljevu. Obrt proizvodi šezdesetak različitih proizvoda kojima opskrbljuje svoje

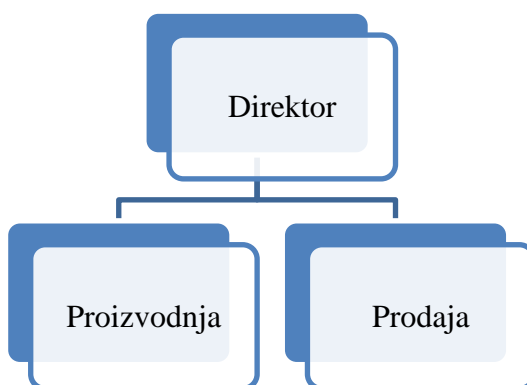
prodavaonice i četiri lokalne područne škole s marendama. Zbog otežane naplate svojih potraživanja (prodaje proizvoda), odustalo se od veleprodaje. Uz vlasnika poduzeća i njegovu suprugu zaposlenu u prodaji, pomažu još kćer i sin, a uz njih, zaposleno je još troje radnika.

4.2. Organizacijska struktura

Osnivač poduzeća Nik Lekaj svoj je zanat stekao u radu sa svojim ocem. Poslovanje poduzeća vodi sam osnivač poduzeća, a ostali članovi obitelji prijavljeni su kao zaposlenici, te nemaju vlasničkih prava niti upravljaju poduzećem. Valja napomenuti da je riječ o osnovnoj organizacijskoj strukturi. Na početku poslovanja, vlasnik je sam vodio prodaju i proizvodnju, a nakon završetka školovanja (2007. godine) njegove kćeri, vođenje poslovanja i prodaje prepustio je njoj.

Vlasnik poduzeća vodi proizvodnju za koju je zadužen njegov sin koji je zaposlen kao glavni pekar, dok prodaju i administraciju vodi kćer. Vlasnikova supruga zaposlena je u prodaji, a uz nju su još i tri prodavačice. U nastavku se prikazuje organizacijska struktura na početku poslovanja, te trenutna organizacijska struktura.

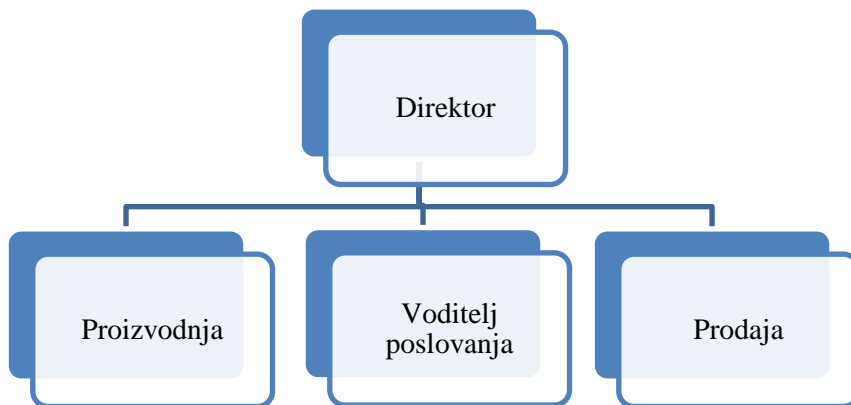
Shema 8: Organizacijska struktura na početku poslovanja



Izvor: samostalna izrada autorice

Na temelju slike koja prikazuje organizacijsku strukturu Pekarskog obrta Lucija na početku poslovanja, može se zaključiti da je na početku poslovanja poduzeće imalo direktora koji je vodio proizvodni i prodajni proces.

Shema 9: Organizacijska struktura sada



Izvor: samostalna izrada autorice

Na temelju slike koja prikazuje trenutnu organizacijsku strukturu Pekarskog obrta Lucija može se zaključiti da uz direktora, u poslovanju pomaže i voditelj poslovanja koji je zadužen za vođenje proizvodnje i prodaje.

4.3. Misija i vizija

Misija Pekarskog obrta Lucija je sljedeća: Pekarski obrt Lucija predstavlja vodeći pekarski objekt na području Općine Bakar koja već dugi niz godina svojim znanjem, umijećem i tradicionalnim načinom pripremanja kruha podiže kvalitetu prehrambenih navika kod ljudi, ali i kvalitetu življenja.

Vizija Pekarskog obrta Lucija je sljedeća: Želimo biti stvoriti pozitivnu sliku i iskustvo kod potrošača sa šireg riječkog područja, odnosno želimo da prepoznaju našu kvalitetu i uvrste naše proizvode u svoje prehrambene navike.

4.4. Kvaliteta

Na tržištu na kojem vlada sve veća konkurencija koja je sklona snižavati cijene, a zadržavati kvalitetu, te uz to pridobivati sve veći broj kupaca odnosno potrošača, jasno je koliko je važna kvaliteta u poslovanju. U tu svrhu, neupitno je da li bi ISO standardi doprinijeli poslovanju Pekarskog obrta Lucija. Time bi se razina poslovanja i sam identitet poduzeća podignuo na novu razinu, a mogao bi i konkurirati za dobivanje raznih nagrada i priznanja, poput *Superbrands*-a, Medalje kakvoće, Najboljeg pekarskog proizvoda – nagradu koju dodjeljuje Hrvatska obrtnička komora itd.

Pekarski obrt Lucija ne posjeduje certifikate kvalitete, ali posjeduje potvrdu od strane laboratorija da obrt posluje u skladu s HACCP standardima. Dakle, obrt posjeduje HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) čime se osigurava zdravstveno ispravna hrana u proizvodnim i prodajnim objektima Pekarskog obrta Lucija. Ovim sustavom samokontrole, odnosno sustavom kvalitete, kupcima je osigurana neškodljivost hrane iz proizvodnog asortimana ovog obrta.

Zbog spomenutog HACCP sustava, u Pekarski obrt Lucija dvaput godišnje dolaze iz laboratorija kako bi se kontrolirala kvaliteta proizvoda odnosno kako bi se uvidjelo jesu li oni u skladu s normativima. Ujedno, provjerava se i čistoća proizvodnog objekta i prodajnih prostora, pa se u tu svrhu redovito uzimaju uzorci za analizu.

Ovaj obrt svim svojim kupcima i partnerima omogućuje kvalitetu svojih proizvoda koji imaju provjerene karakteristike, te kontinuiranu i zajamčenu kvalitetu. Kvaliteta proizvoda prati se sve od ulaska sirovina, u fazi proizvodnje, pa sve do izlaska proizvoda odnosno prodaje. Prema tome, sveobuhvatne mikrobiološke kontrole predstavljaju nužnost u poslovanju ovoga obrta, stoga se one kontinuirano provode.

4.5. Marketing miks

U nastavku se opisuje skup marketinških instrumenata koje Pekarski obrt Lucija koristi za stjecanje konkurentske prednosti.

4.5.1. Proizvod

Pekarski obrt Lucija nudi pedeset različitih proizvoda kruha i peciva koji su proizvedeni od najkvalitetnijeg brašna, a u pripremu proizvoda odnosno proizvodnje istih prema određenim normativima, uloženo je mnogo ručnog rada. Naglasak se stavlja na neprestanu brigu o kvaliteti materijala koja se koristi za proizvodnju pekarskih proizvoda. Kao što je već naglašeno, proizvodni asortiman sastoji se od osnovnih i specijalnih vrsta kruha, peciva od dizanog tijesta, peciva od lisnatog tijesta, bureka i savijača.

Dimenzije asortimana omogućavaju zadovoljenje želja i potreba potrošača, a proizvodi se mogu konzumirati u domaćinstvu, restoranima i specijaliziranim prodavaonicama brze hrane. Usprkos tome što nije jednostavno istaknuti se s ovom vrstom proizvoda među velikom konkurencijom, posebnost proizvoda Pekarskog obrta Lucija je u tome što su oni svježe zamiješeni i pečeni, i to svakim danom za vrijeme radnog vremena.

4.5.2. Cijena

Cijene proizvoda Pekarskog obrta Lucija definirane su troškovima proizvodnje koji su ukalkulirani u konačnu cijenu proizvoda, ali i temeljem konkurencijskog pariteta, te su u skladu s ponuđenom kvalitetom. Cijene prodajnog asortimana su povoljne i dostupne široj masi potrošača, a kupci na veliko imaju mogućnost ostvariti i popust na količinu.

4.5.3. Distribucija

Proizvodi iz prodajnog asortimana Pekarskog obrta Lucija prodaju se krajnjim potrošačima direktnom prodajom, i to u vlastitim prodajnim objektima koji se nalaze u centru mjesta, odnosno tamo gdje je najveća koncentracija tamošnjeg stanovništva. Fizička distribucija u prodaji vrši se uz pomoć vlastitih dostavnih vozila kojima se prevozi prodajni asortiman u lokalne područne škole. Sirovine i materijal za proizvodnju i poslovanje poduzeće nabavlja od renomiranih dobavljača čija su skladišta locirana u blizini poduzeća, stoga troškovi prijevoza nisu značajni.

4.5.4. Promocija

Budući da pekarski proizvodi pripadaju skupini osnovnih dobara bez kojih se gotovo i ne može, Pekarski obrt Lucija smatra da klasično oglašavanje putem medija neće dati puno rezultata, pa je koncentracija usmjerena na izgradnju snažnog imidža poduzeća i kreiranje pozitivne percepcije o njemu. Poduzeće se promovira na način da sudjeluje i sponzorira razne lokalne događaje. Na kraju svake godine, za blagdane se kupcima poklanjaju kalendari s logom poduzeća, kemijske olovke i platnene torbe za kruh.

4.6. Faze razvoja i nasljeđivanja

Obiteljsko poduzeće – Pekarski obrt Lucija, osnovano je kao poduzeće s jednim vlasnikom, te je i cjelokupno poslovanje kontrolirano od strane jednog vlasnika. Promatrajući s aspekta obiteljskog razvoja, ovo poduzeće trenutno se nalazi u fazi zajedničkog rada više obiteljskih generacija. Vlasnik ima 56 godina, a njegova supruga 54 godine, te se nalaze na vrhuncu svog poslovnog razvoja i počinju razmišljati o odlasku u mirovinu. S obzirom da su vlasnik i njegova supruga zdravstveno sposobni za rad, još se ne namjeravaju povući u mirovinu, sve dok ne steknu zakonsko pravo na to.

Sin i kćer su već deset godina u ovome poslu, a uz roditelje su stekli iskustvo u proizvodnji i vođenju poslovanja. Starija generacija (vlasnik i supruga) nemaju više energije

za značajne promjene u poslovanju koje bi bile nužne za prilagodbu promjenama u poslovnom okruženju, a mlađa generacija ima želju pokazati svoje znanje, primijeniti svoje ideje i pokazati neovisnost. U teoriji se spominje da je za ovu fazu karakteristično da je mlada generacija već napustila obiteljski dom i da započinje osnivati svoju obitelj, u slučaju s mlađom generacijom u Pekarskom obrtu Lucija, to se još nije dogodilo.

U budućnosti kada mlađa generacija započne s osnivanjem svoje obitelji, sin i kćer vlasnika, moći će i svoje članove obitelji uključiti u posao, ako njihovi potomci kasnije za to pokažu želju i interes. Cilj Pekarskog obrta Lucija jest stvoriti dugogodišnju obiteljsku tradiciju u pekarstvu i prenijeti poslovanje na što više generacija.

Za ovo obiteljsko poduzeće planiranje nasljedstva predstavlja važnu aktivnost jer je namjera vlasnika da sljedećoj generaciji prenese poduzeće u dobrom stanju. Vlasnik – osnivač, na osnivanje ove vrste obrta odlučuje se zbog zanata kojeg je naučio od svog oca, sa željom da jednog dana prenese stečeno znanje svojoj djeci, ukoliko za to budu pokazala interes. Ubrzo se djelatnost pokazala profitabilnom i osiguravala je egzistenciju cijele obitelji. Djeca su još u tinejdžerskim danima pokazala želju za pomaganjem i učenjem, a tijekom godina, sve su više bila uključena u obiteljski posao. Vlasnik ih je tako pomalo uvodio u posao, odnosno uključivao u svakodnevne poslove, te u rasprave kod donošenja odluka. I sin i kćer započeli su tako da su pomagali u poslu nekoliko sati dnevno; sin u proizvodnji, a kćer u prodaji. Nakon završetka svog srednjoškolskog obrazovanja, sin i kćer zaposleni su u obiteljskom poduzeću na puno radno vrijeme.

Ovome poduzeću tek slijedi prvi susret s prijenosom vlasništva na nasljednika, a trenutno ne postoji dilema oko toga zadržati poduzeće u rukama ili ga prodati. Nasljednik ovog obiteljskog poduzeća je već odabran, zaposlen na puno radno vrijeme, a tijekom godina rada sa svojim ocem, stekao je potrebna znanja o proizvodnji i menadžerskim poslovima koja su mu važna za upravljačku ulogu.

Dakle, prema fazama modela, nasljeđivanje ovog obiteljskog poduzeća, trenutno se nalazi u funkcionalnoj fazi. Kao što je i spomenuto, vlasnik ima namjeru raditi sve do odlaska u mirovinu, a nakon odlaska u mirovinu, vlasništvo i upravljanje u potpunosti će prenijeti na svog sina, dok će ostali članovi obitelji (kćer i supruga), također do mirovine ostati zaposlenici tog obiteljskog poduzeća. U ovome slučaju, vlasništvo i upravljanje namjerava se

prenijeti za vrijeme vlasnikova života, a u slučaju iznenadne smrti vlasnika – osnivača, vlasništvo i upravljanje će također u potpunosti biti preneseno na sina nasljednika.

U obitelji je jednoglasno donesena odluka da će sin preuzeti obiteljsko poslovanje. Supruga je otpočetak poslovanja u prodaji i nema menadžerska znanja i sposobnosti, a kćer je izrazila želju da želi imati nekoliko opcija vezanih uz razvoj karijere i izvan obiteljskog poduzeća, no da želi zadržati trenutnu poziciju u obiteljskom poslu. Odluka o prijenosu vlasništva rezultat je dugogodišnje komunikacije među članovima obitelji, njihove suglasnosti i sporazuma.

Vođenje obiteljskog poduzeća od strane jedne osobe do sada je pokazala uspješne rezultate, a vlasnik smatra da je unatoč tome što je on jedini koji trenutno upravljanja ovim poduzeće, također važno da se kod donošenja ključnih odluka oko poslovanja ipak razmatraju i vrednuju mišljenja svih članovi obitelji. S obzirom na veličinu ovog obiteljskog poduzeća, te uzimajući u obzir činjenicu da troje dugogodišnjih zaposlenika nisu članovi obitelji, ipak se te zaposlenike namjerava i u budućnosti zadržati, i to bez obzira na promjenu vlasničke strukture. Ti su zaposlenici upoznati s vlasnikovim sinom i njegovim načinom rada koji se bitno ne razlikuje od vlasnikovog. Sin će po dolasku na vlasničku i upravljačku poziciju u obiteljskom poduzeće na mjesto glavnog pekara u proizvodnji zaposliti novog djelatnika, a sebe će staviti na menadžersku poziciju.

5. Zaključak

U svijetu i Europi, pa tako i u Hrvatskoj, ne postoji jednoznačna odnosno unificirana definicija obiteljskog poduzeća. Čak štoviše, ne postoji ni mnogo radova temeljem kojih se istražuje uloga i značaj, ali i specifičnosti obiteljskog poduzeća. Upravo je to razlog zbog kojeg nije jednostavno pratiti trend kretanja ekonomskih pokazatelja uspješnosti poslovanja, ali i brojnosti obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Europska unija postavila je svoju definiciju obiteljskog poduzeća, no različiti autori skloni su različito interpretirati i/ili modificirati tu definiciju. U Hrvatskoj zakonodavni okvir ne prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti, kao niti u obrtništvu. Drugim riječima, u Hrvatskoj takav oblik poslovanja ne predstavlja pravni oblik ekonomske djelatnosti u tim sektorima. Međutim, obiteljska poduzeća pokrivaju široki spektar poduzeća u raznim sektorima koji su različitih veličina, i to od jednog vlasnika pa sve do velikih međunarodnih poduzeća.

Općenito govoreći, postoji nekoliko tipova obiteljskih poduzeća, a to su aktivna obiteljska poduzeća, te obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom i latentna (pritajena) obiteljska poduzeća. Svaki od spomenutih oblika obiteljskih poduzeća ima svoje specifičnosti, kako u poslovanju, tako i u pogledu vlasništva i sl., što ih razlikuje od ostalih struktura poduzeća. U resurse obiteljskih poduzeća ubrajaju se financijski resursi, organizacijski resursi, resursi uvaženosti i dobrog glasa, te ljudski potencijali. Uspješnom kombinacijom i osiguravanjem ovih resursa u dovoljnoj mjeri, moguće je postići optimalno poslovanje. Važno je voditi brigu o prihvatljivim uvjetima rada i kvaliteti radnog života, brinuti o zaposlenicima i njihovom zadovoljstvu, poboljšati njihov socijalni i ekonomski položaj itd. Obiteljska poduzeća čine važan dio (svjetskog) gospodarstva odnosno imaju veliku ulogu i značaj za mnoga gospodarstva. To se očituje iz činjenica koje govore u prilog tome da je primjerice u SAD – u udio obiteljskih poduzeća u strukturi svih vrsta poduzeća oko čak 95%.

U radu se naglasak stavlja na faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća – Pekarski obrt Lucija koji posluje preko tri desetljeća. Zaključuje se da je spomenuto poduzeće u svom dosadašnjem poslovanju prošlo prvu fazu životnog ciklusa razvoja poduzeća, a to je pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća (*start – up* faza). Naime, poduzeće je najprije poslovalo na jednom tržištu (u Daruvaru), a potom je svoje poslovanje preselilo na područje riječkog prstena – u bakarskom zaleđu. Može se reći da je spomenuto obiteljsko poduzeće

trenutno u fazi stabilizacije, rasta i uspjeha poslovanja. Vlasnik ovog poduzeća vodi proizvodnju, koju vodi i njegov sin, dok administraciju i prodaju vodi kćer. I vlasnikova supruga zaposlena je u tom obrtu, i to u prodaji, u kojoj su zaposlene još tri prodavačice. Pekarski obrt Lucija nema ISO standarde, već ima uveden HACCP sustav, ali redovito se obavlja kontrola zdravstvenih laboratorija u cilju utvrđivanja higijene proizvodnog pogona i prodajnog prostora.

Ukoliko se Pekarski obrt Lucija promatra s aspekta obiteljskog razvoja, ono se trenutno nalazi u fazi zajedničkog rada više obiteljskih generacija. Iako su vlasnik i njegova supruga na vrhuncu poslovnog razvoja, razmišljaju o odlasku u mirovinu, ali to neće učiniti sve dok ne steknu zakonsko pravo na to. Sin i kćer su već stekli desetogodišnje iskustvo rada u proizvodnji i vođenju poslovanja. U obitelji je već jednoglasno odlučeno da će Pekarski obrt Lucija po pitanju vođenja naslijediti sin, a kćer je iskazala želju da ima otvorene opcije vezano za odabir njezine karijere, pa će nakon što sin preuzme vođenje poslovanja, i dalje biti zaposlena u prodaji i uz to odrađivati administrativni dio posla.

Popis literature

Knjige:

1. Buble, M., Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2003.
2. Kružić, D., Bulog, I., Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Split, 2012.
3. Kuvacić, N., Počela poduzetništva, Split, 1999.
4. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.

Članci:

5. Renko, N. i suradnici, Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj, Ekonomski pregled, vol. 58, no. 1-2, 2007.

Ostali izvori:

6. Alpeza, M., Peura, K.: Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (policy osvrt), 2012., dostupno na: http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf, (21.7.2018.)
7. CEPOR – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, Mini vodič za poslovnu zajednicu, 2015., dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-web.pdf>, (28.7.2018.)
8. CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, dostupno na: <http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/>, (15.7.2018.)
9. Cikač, V., Pravni aspekti nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, dostupno na: http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR_policy%20osvrt_Pравни%20aspekti%20nasljedivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf, (20.7.2018.)

10. Mezulić Juric, P., Alpeza, M. : Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2017., dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf>, (21.7.2018.)
11. Mreža znanja: Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, 2010., <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2011/06/Vodic-za-prodaju-poduzeca.pdf>, (27.7.2018.)
11. Zakon o nasljeđivanju: NN 48/03, 163/03, 35/05, 127/13, 33/15, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/87/Zakon-o-naslje%C4%91ivanju>, (6.7.2108.)

Popis ilustracija

Sheme:

Shema 1: Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća	5
Shema 2: Resursi u obiteljskom poduzeću	7
Shema 3: Faze razvoja poslovne obitelji	15
Shema 4: Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima	17
Shema 5: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća	19
Shema 6: Kritične faze razvoja poduzeća.....	22
Shema 7: Faze procesa prodaje poduzeća	28
Shema 8: Organizacijska struktura na početku poslovanja	33
Shema 9: Organizacijska struktura sada.....	34

Tablice:

Tablica 1: Kriteriji za određenje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti.....	6
---	---