

# PROCES NASLJEĐIVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU

---

Ivić, Marta

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:823768>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-27**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



**MARTA IVIĆ, 6962**

## **PROCES NASLJEĐIVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2018. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**PROCES NASLJEĐIVANJA U OBITELJSKOM  
PODUZEĆU**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

MENTOR: dr. sc. Katarina Štavlić, prof.v.š.

STUDENT: Marta Ivić

Matični broj studenta: 6962

Požega, travanj 2018. godine

## **SAŽETAK**

Poduzetništvo predstavlja stvaranje inovacija potrebnih za gospodarski rast i razvoj. U pojam poduzetništvo uključen je i sam poduzetnik koji može biti prikazan kao trgovac, manufakturst, graditelj itd. Poduzetnik mora imati izvanredne sposobnosti koje ga čine posebnim drugim riječima mora biti dobar menadžer. Obiteljskim poduzetništvom smatra se svaki oblik poduzetništva u kojem su radno aktivni isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po ženskome ili muškome redu. Najvažniju prednost obiteljskog poslovanja predstavlja zajedništvo obitelji, usklađenost te želja za ostvarivanjem zajedničkih ciljeva. Obiteljsko poduzeće prolazi kroz određeni životni ciklus koji se razvrstava kroz nekoliko faza. U svakom obiteljskom poduzeću prisutni su konflikti koje je bitno pravovremeno rješavati kako ne bi prešli u otvorene sukobe. Kod faza procesa nasljeđivanja postoji proces nasljeđivanja koji dovodi do realizacije dvije vrste nasljeđivanja. Prva podjela nasljeđivanja se odnosi na poslovnu dimenziju dok s druge strane postoji vlasnička dimenzija. Kada se radi o selekciji nasljednika bitno je da su svi članovi unutar obitelji suglasni za postavljanje budućeg nasljednika na određenim funkcijama. Svrha ovog završnog rada je opisati proces nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću te na praktičnom primjeru opisati izbor i uvođenje u posao nasljednika obiteljskog poduzeća.

**KLJUČNE RIJEČI:** obiteljsko poduzeće, nasljeđivanje, konflikt, vlasnička dimenzija

## SUMMARY

Entrepreneurship represents making innovations necessary for economic growth. The entrepreneur is included in the term of entrepreneurship who can be shown as a manufacturer, merchant, contractor etc. An entrepreneur has to have exceptional abilities which make him/her special, i.e. he/she has to be a good manager. Family entrepreneurship is every type of entrepreneurship which only has members of one family and their kins. The most important advantage of family business is the family union, compatibility and the desire for the realization of common goals. Family business goes through a certain life cycle which has several phases. In every family business there are conflicts which need to be dealt with in time as not to lead to open confrontations. In the phases of the succession process there is a process which leads to the realization of 2 types of succession processes. The first refers to the business dimension while the ownership dimension is on the other side. When choosing a successor it is of great importance that every family member agrees with the new successor having certain functions. The purpose of this paper is describe a process of inheritance in a family enterprise and with help of a practical example depict inheritor election and introduction into family business.

## KEYWORDS

Family enterprise, inheritance, conflict, ownership dimension

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. PODUZETNIŠTVO .....	2
3. OBITELJSKO PODUZEĆE – POJAM, VRSTE I OBILJEŽJA.....	4
3.1. Tipologija obiteljskih poduzeća.....	6
3.2. Resursi obiteljskih poduzeća .....	6
3.3. Prednosti obiteljskih poduzeća .....	7
3.4. Ograničenja obiteljskih poduzeća.....	8
3.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	9
3.6. Vlasnička dimenzija obiteljskog biznisa .....	10
4. ODLUČIVANJE I KONFLIKTI U OBITELJSKOM PODUZEĆU.....	12
4.1. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima .....	12
4.2. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima.....	13
4.3. Izvori konflikata u obiteljskom poduzeću .....	15
4.4. Vrste konflikata u obiteljskom poduzeću .....	16
5. NOVE GENERACIJE I NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG BIZNISA .....	18
5.1. Identificiranje sljedeće generacije menadžera i lidera u obiteljskom biznisu .....	18
5.2. Faze procesa nasljeđivanja .....	19
5.3. Selekcija nasljednika .....	20
6. NASLJEĐIVANJE U PODUZEĆU „COLOR EMAJL“ .....	21
6.1. Općenito o poduzeću „Color emajl“ .....	21
6.2. Faze procesa nasljeđivanja u poduzeću „Color emajl“ .....	23
7. ZAKLJUČAK .....	25
8. LITERATURA.....	26

## 1. UVOD

Ključ uspjeha svakog poduzetnika je minimalizirati rizike koji se stavljaju pred njega posebice u današnjem dinamičnom i konkurentskom okruženju. Uz to, poduzetnik mora pratiti promjene na tržištu te na najbolji mogući način iskoristiti prilike koje se pojavljuju. Ovaj završni rad opisuje poduzetništvo kao proces nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću koji prolazi kroz određene faze životnog ciklusa. Kada je riječ o poduzetništvu važno je naglasiti da ono predstavlja stvaranje inovacija koje su ključ gospodarskog rasta i razvoja. Bitan preduvjet je da poduzetnika odlikuju kvalitete kao što su strpljivost, upornost, organiziranost i dobra koordinacija. Tema rada je proces nasljeđivanja u obiteljskom poduzetništvu. Obiteljsko poduzetništvo ima brojne prednosti, ali i nedostatke. Prednost obiteljskog poduzetništva ukazuje na mogućnost obavljanja posla kojeg voliš uz prisutnost slobode pri donošenju odluka. Međutim, postoji visok rizik ukoliko obiteljsko poduzeće ne osigura profit. To ne bi rezultiralo samo osobnim financijskim problemima već bi dovelo i do kraha čitave obitelji zbog toga što je većini članova obitelji zapravo to i jedini izvor prihoda.

Cilj rada je opisati proces nasljeđivanja u obiteljskom poslovanju Color grupe te detaljnije opisati faze prolaska potencijalnog nasljednika kroz poduzeće. Ovaj rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. Prvi dio rada uvodi općenito u obiteljsko poslovanje, tipologiju koja se dijeli na tri tipa obiteljskih poduzeća koja uključuju aktivna obiteljska poduzeća, obiteljsko poduzeće s odsutnim vlasnikom te latentna obiteljska poduzeća. Resursi se mogu iskazati kroz financijske resurse, ljudske potencijale, resurse uvažnosti i dobrog glasa te organizacijske resurse. Detaljnije će se opisati faze prolaska potencijalnog nasljednika kroz proces nasljeđivanja u vlastitom poduzeću. U svakom obiteljskom poduzeću je prisutno donošenje odluka koje obavlja osnivač poduzeća s malo ili nimalo pomoći od drugih te konflikti koje je bitno rješavati na vrijeme kako ne bi došlo do otvorenog sukoba. Kao i u svakom poduzeću, tako i u obiteljskom poduzeću nastaju konflikti koje je bitno rješavati pravovremeno. Konflikti se dijele s obzirom na posljedice, s obzirom na sudionike i s obzirom na predmet rješavanja. Color grupa se sastoji od pet poduzeća koje su u vlasništvu obitelji Štalo. Grupacija je razgraničena na poduzeća Color Emajl, Color trgovina, ColorFireGmbH, Color transport te poduzeće Vinota. Rad će se odnositi na poduzeće Color Emajl, njegovog potencijalnog nasljednika te na faze procesa nasljeđivanja kroz koje je potencijalni nasljednik prošao.

## 2. PODUZETNIŠTVO

Škrtić (2006) navodi kako otac poduzetništva, Joseph Schumpeter, poduzetništvo definira kao stvaranje inovacija, s naglaskom na važnost inovacija za gospodarski rast i razvoj. „Pojam poduzetnika u ekonomsku je znanost prvi uveo Richard Cantillon u Raspravi o naravi trgovine (1725.), gdje je poduzetnike prikazao kao zakupnike zemljišta, trgovce, manufakture, graditelje itd., ali i liječnike, slikare i odvjetnike, naglašavajući neizvjesnost i rizik u njihovu poslovanju.“ (Škrtić, 2006: 61)

Scarborough i Zimmerer (2005) kao prednosti ulaska u poduzetništvo navode preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom, mogućnost iskorištavanja svojih potencijala, ostvarivanje neograničenih profita, mogućnost mijenjanja stvari, priznatost u društvu, te obavljanje posla kojeg volite. S druge strane, u potencijalne nedostatke se ubrajaju rizik gubitka uloženog kapitala, nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, nesigurnost dohotka, te niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja.

Prema Scarborough i Zimmerer (2005) istraživanja su identificirala pet vrsta poduzetnika:

- idealisti- ova vrsta poduzetnika uživa u kreativnom radu, usredotočuju se na cijenu i biraju poslovne odnose s provjerenim i pouzdanim dobavljačima. Njihovo poslovanje najčešće ovisi o tehnologiji.
- optimizatori - optimizatori uživaju u slobodi i fleksibilnosti te rade u svojim poduzećima, važan im je profit, a ne prihod. Tehnologiju rabe isključivo u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Kontroliraju svoje poslovanje i naučili su uravnotežiti obiteljski i poslovni život.
- radnici - najveća karakteristika ovakvih poduzetnika je da su orijentirani na detalje i rast poduzeća. Najčešće posjeduju dugoročne planove, financijski su agresivni i detaljno nadziru poslovanje svoga poduzeća.
- žongleri - žongleri su energični ljudi koji svoje poslove obavljaju sami radi osiguravanja visokih standarda. Konstantno su u potrazi za novim načinima unaprjeđenja poslovanja i prihvaćaju nove tehnologije jer im je cilj postizanje pozitivnog novčanog tijeka u poslovanju.
- održavatelji - ovoj skupini pripada najmanji broj poduzetnika. Oni svoje poduzeće najčešće stječu kupnjom ili naslijeđem. Najčešće preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema. Također, ne teže postizanju značajne stope rasta nego su zadovoljni postojećim stanjem.



Benedikt B. Kotruljić u svom djelu „O trgovini i savršenom trgovcu“ povezuje savršenog trgovca s uvjetima kada se trgovina vezala s rizičnim poslovnim aktivnostima, te vremenom kada se posao ogledao kroz procjenu prihoda na zaradu s nesrećama na moru i nesigurnošću kopnenih putova.

Škrtić (2006) navodi da poduzetnik mora posjedovati izvanredne sposobnosti poput sposobnosti inicijative i inovativnog mišljenja. On mora znati motivirati ljude, biti uporan, strpljiv, dobar organizator, mora znati upravljati ljudima. Također, vrlo je bitno da zna očuvati kontrolu nad cjelokupnim poslovanjem poduzeća te razumno preuzeti rizik. Drugim riječima, mora biti dobar menadžer.

### 3. OBITELJSKO PODUZEĆE – POJAM, VRSTE I OBILJEŽJA

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte, također, ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća. 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. Niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominje koncept obiteljskih poduzeća. (CEPOR, 2015, url.)

Nastanak obiteljskih poduzeća se povezuje sa gotovo svim kulturama - razvijala su se kod Židova, Rimljana, Grka, Feničana, Arapa, Egipćana i brojnih drugih.

„Pojava prvih obiteljskih poduzeća locira se u razdoblje od prije 4.000 godina. Obiteljski biznis predstavlja takav vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima veoma bogatu povijest.“ (Kružić, Bulog, 2012: 31)

U današnjem ubrzanom razvoju tehnologije i znanosti od obiteljskih poduzeća se zahtijeva sve veći fokus na telekomunikacije i računarstvo, dok, turbulentno okruženje implicira, bez obzira na djelatnost kojom se bave neprekidnu usredotočenost na postizanje komparativnih prednosti.

„Obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine, koji proizlaze iz odrednice obitelji, te
2. vlasništva dijela kapitala poduzeća
3. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje odluka, - koji proizlaze iz odrednice biznisa, odnosno poduzeća kao skupa upravljačkih i vlasničkih prava i obveza.“ (Kružić, 2004: 4)

Buble (2003) smatra da je obiteljsko poduzeće ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova.

Nikola Kuvačić (1999) obiteljskim poduzetništvom smatra svaki oblik poduzetništva u kojem su radno aktivni isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po ženskome ili muškome redu. Izvorni obiteljski biznis je iskazan u nekoliko karakterističnih slučajeva:

- 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 slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

Obiteljsko poduzetništvo se prikazuje u različitim poslovnim oblicima poput obrta, zadruga, trgovačkim društvima, obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, te djelatnostima slobodnih zanimanja. U tablici 1. su prikazane moguće opcije koje ostaju na raspolaganju osnivaču odnosno vlasniku poduzeća nakon odlaska iz poduzeća.

Tablica 1. Moguće alternative s poduzećem nakon odlaska osnivača

Moguće alternative nad obiteljskim poduzećem nakon odlaska osnivača	Prijenos vlasništva nad poduzećem na pojedine članove iz svoje obitelji
	Prodaja obiteljskog poduzeća
	Pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim ne-obiteljskim članovima
	Pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom, uz zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad biznisom (u manjem ili većem obujmu)

Izvor: izrada autora prema Alpeza (2016)

### **3.1. Tipologija obiteljskih poduzeća**

S obzirom da se svaki uspješan obiteljski posao s vremenom razvija i vrlo često nadilazi mogućnosti jedne obitelji, Dyer (1986) nailazi na tri osnovna tipa obiteljskog poduzeća koja uključuju:

1. Aktivna obiteljska poduzeća (active family firms), karakterizirana osobnim nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo tvrtke je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji.
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (absentee owner family firms), koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (latent family firms), u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u procese poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao vlasnik i predsjednik tvrtke. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

### **3.2. Resursi obiteljskih poduzeća**

Resursi obiteljskih poduzeća su neophodni za odvijanje poslovnog procesa poduzeća. Njihovo korištenje rezultira određenim proizvodom ili uslugom. Oni mogu biti materijalne ili nematerijalne prirode. Materijalni resursi se ogledaju kroz fizička i financijska sredstva, dok se nematerijalni resursi odnose na ljudske potencijale i resurse ekonomije znanja kao što su vrijeme, prostor te informacije. U tablici 2. prikazane su četiri osnovne grupe resursa u obiteljskim poduzećima - financijski resursi, organizacijski resursi, ljudski potencijali i resursi uvaženosti i dobrog glasa koji su kasnije detaljnije pojašnjeni. Njihovo pravilno korištenje može rezultirati ostvarivanjem konkurentske prednosti na tržištu.

Tablica 2. Resursi obiteljskih poduzeća

<b>RESURSI OBITELJSKIH PODUZEĆA</b>	
FINANCIJSKI RESURSI	ORGANIZACIJSKI RESURSI
RESURSI UVAŽENOSTI I DOBROG GLASA	LJUDSKI POTENCIJALI

Izvor: Prilagođeno prema Dollinger (1995: 390)

Resursi se mogu iskazati kao:

1. Financijski resursi – udruženjem vlastitih snaga i financijskim sredstvima obitelj može omogućiti realizaciju novih pothvata vlastitim ulogom. Vrlo česta je situacija u kojoj se članovi obitelji pojavljuju i kao jamci za kredite svog poduzeća te stavljajući zajedničku imovinu pod hipoteku (koja se ogleda kao sredstvo osiguranja povrata kredita koje koristi obiteljsko poduzeće), čime se znatno mogu povećati mogućnosti zaduživanja poduzeća i financiranja njihovog rasta. Također, članovi obitelji se mogu odreći dividendi, pristati na niže stope povrata od tržišnih te omogućiti rast i razvoj poduzeća reinvestirajući svoje dobitke.
2. Ljudski potencijali – kompleksnost odnosa među članovima obitelji je neupitna kvaliteta obiteljskog poslovanja. Prednost pruža međusobno povjerenje i zajednička vizija što znatno pridonosi povećanju efikasnosti poslovanja.
3. Organizacijski resursi – podloga obiteljskih poduzeća su poslovni i obiteljski podsustavi koji unaprjeđuju i kontroliraju organizaciju poslovanja, te kako grupno tako i individualno ponašanje članova obitelji. Kultura poduzeća može proizaći iz kulture obitelji. Zaposlenici koji nisu članovi obitelji takvu kulturu moraju prihvatiti i prilagoditi joj se.
4. Resursi uvaženosti i dobrog glasa – uspješna obiteljska poduzeća dugoročno izazivaju ponos i poštovanje javnog mnijenja. Stvara se ime i reputacija obitelji te visoki stupanj povjerenja i pouzdanja.

### **3.3. Prednosti obiteljskih poduzeća**

Najvažniju kariku obiteljskog poslovanja predstavlja zajedništvo obitelji, te usklađenost i želja za ostvarivanjem zajedničkih ciljeva. Jedna od pozitivnih značajki ujedno je i visoka dosljednost i predanost vlastitom poslu i obitelji, za razliku od obavljanja posla za nekog drugog. Obzirom da je obiteljsko poduzeće najčešće jedini izvor prihoda za pojedinu obitelj,

članovi obitelji su znatno oprezniji i odgovorniji u poslovanju. Kao najvažnije karike obiteljskog poduzeća navode se zajedništvo obitelji te razvoj pojedinačnih osobina pojedinih članova obitelji. Od vitalnog interesa za poduzeće nužna je usklađenost djelovanja članova obitelji, njihova požrtvornost i zalaganje, budući da posao predstavlja izvor njihove životne zarade, socijalnu i financijsku sigurnost. S druge strane, poticanje odgovornosti i radnih navika članova obitelji, njihovo zadovoljstvo postignućima te samopotvrđivanjem proizlazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajedničkih obiteljskih ciljeva.

„Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:

- obiteljsku povezanost i želju da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća,
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- usmjeravanje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.“ (Kružić, 2016: 89-90)

### **3.4. Ograničenja obiteljskih poduzeća**

Danas, uvjeti za uspješno obiteljsko poduzetništvo nisu ništa lakši nego prije. Konkurencija je oštrija, opća razina znanja i informiranosti znatno je viša. Neophodno je kontinuirano inoviranje i pomno planiranje poslovnog pothvata. Obiteljsko poslovanje nudi brojne mogućnosti, ali i brojne izazove. Nezainteresiranost i nepronalaženje mogućih nasljednika za ostvarivanje karijere u području kojim se obitelj bavi je jedna od najčešćih prepreka koje se pojavljuju u obiteljskom poduzeću. Kako u svim poduzećima, tako i u obiteljskim, pojavljuje se otpor promjenama s obzirom na naviku dosadašnjeg načina poslovanja. Obiteljski rizik je najveći. Razilaženje u mišljenju članova obitelji i utjecaj emocija mogu dovesti do mnogo većih konflikata. Od odlaska članova obitelji iz obiteljskog poslovanja i gubitka imovine do gašenja poduzeća i raspada obitelji.

„Ograničenja obiteljskih poduzeća proizlaze iz:

- realnosti po kojoj su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacija,

- činjenice da je povezanost članova u obiteljskom poduzeću bazirana ne na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja,
  - miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, s naročitom implikacijom na poremećaje u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji, i čestoj pojavi nepotizma,
  - postojanja nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje,
  - visoke rizičnosti poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji – potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrok je da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu.“
- (Bulog, Kružić, 2012: 61)

### **3.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća**

Obiteljsko poduzeće prolazi kroz određeni životni ciklus. Pojedini autori razvrstavaju životni ciklus u četiri ili pet faza ovisno smatraju li osnivanje poduzeća kao razvojnu fazu.

Kružić i Bulog (2012) govore o četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća:

- **POJAVA, POKRETANJE I PREŽIVLJAVANJE PODUZEĆA**  
Ovo je prva faza u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća koja predstavlja proces „rođenja“ poduzeća. Uspješnost ovisi o čitavom nizu okolnosti, ali je najvažnija poslovna ideja i kapital koji je na raspolaganju. Ova je faza usredotočena na aktivnosti izgradnje poduzeća tj. proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga. Faza pojave, pokretanja i preživljavanja poduzeća naziva se još i start-up faza koja je okarakterizirana niskim stupnjem organiziranosti, visokim financijskim rizikom, nedostatkom resursa te slabom konkurentskom pozicijom.
- **USPJEH, STABILIZACIJA I RAST POSLOVANJA**  
Ključne karakteristike ove faze su pokretanje proizvodnje proizvoda, formiranje organizacijskih jedinica te pružanje usluga od strane obitelji. Prilagođavanju tržištu omogućava rast poslovanja i ostvarenje profita te daljnji rast i razvoj poduzeća. Ukoliko postoji zdrava radna atmosfera među članovima poduzeća, postojat će i dobri

odnosi s kupcima, dobavljačima i okruženjima. Ova faza je bitna zbog jačanja strateškog i financijskog planiranja te sagledavanja potencijalnih problema i traženja adekvatnih rješenja.

- **DOZRELOST POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Dozrelost poslovanja predstavlja fazu u kojoj poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju te dolazi do smanjenja profitabilnosti zbog konkurencije koja dovodi do neprepoznatljivosti proizvoda ili usluge. Navedeni razlozi dovode do usporavanja rasta i u konačnici smanjivanja samog poduzeća. U ovoj je fazi poduzeće pred velikim izazovom te najčešće prepuštaju upravljanje poduzećem profesionalnim menadžerima koji se fokusiraju na strateška pitanja i planiranje o daljnjoj sudbini obiteljskog poduzeća.

- **PONOVNI POČETAK ILI NESTAJANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA**

U ovoj se fazi uočava izrazito slabljenje pozicije poduzeća na tržištu pad poslovanja i smanjenja mogućnosti za postizanje preokreta poslovanja. Ukoliko ne dođe do pozitivnog plana ozdravljenja i ne pronađe se vizija budućnosti obiteljskog poduzeća, vlasnici poduzeća će odlučiti hoće li preživjeti ili propasti tj. hoće li likvidirati poduzeće sa slabim performansama ili će pokušati ponovno ojačati poziciju svojih poduzeća putem novih pothvata. Novi poslovni pothvati mogu omogućiti ponovno oživljavanje obiteljskog poduzeća. Ako se u tome ne uspije, obiteljsko poduzeće nestaje s tržišta.

### **3.6. Vlasnička dimenzija obiteljskog biznisa**

Kružić (2004) pod vlasništvom podrazumijeva odnos čovjeka i stvari tj. odnos ljudi povodom stvari. U obiteljskom biznisu vlasništvo se može sagledavati sa ekonomskog i pravnog aspekta. Kada je riječ o vlasništvu nad poduzećem u ekonomskom smislu najčešće se radi o koristi obitelji tako što prisvajaju stvari, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju. Vlasništvo nad poduzećem u pravnom smislu podrazumijeva zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja.

„Struktura vlasništva obiteljskog poduzeća oslikava povijest poduzeća i povijest događanja u obitelji, a faze distribucije vlasništva najčešće prolaze sljedeći razvojni put:

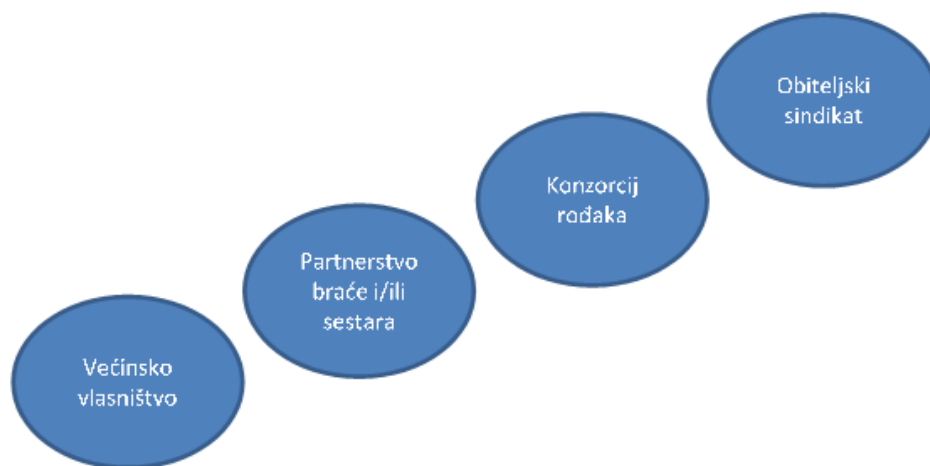
- Poduzeća u većinskom vlasništvu (controlling owner), u kojima je najveći broj dionica u rukama osnivača ili kasnije generacije nasljednika, ali pojedinačno – rjeđe kod dvoje vlasnika, kao npr. supružnika,



- Poduzeća u vlasništvu nasljednika –braće i/ili sestara (sibling partnership), u kojima je relativno jednaka proporcija vlasništva u rukama članova iste generacije,
- Poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka (cousin consortium), u kojima je vlasništvo dalje disperzirano, i u kojemu je uključena treća ili kasnije generacija nasljednika.
- Poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji (family syndicate), u kojima je vlasništvo izrazito frakcionirano i nalazi se u rukama četvrte ili kasnije generacije nasljednika.“  
(Kružić, 2004: 83)

Slika 1. prikazuje određene forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima koja nije nužno predvidiva i unaprijed određena. Većinsko vlasništvo je najčešći oblik osnivanja obiteljskih poduzeća koje je u rukama jedne osobe ili bračnog para. Partnerstvo braće ili sestara prikazuje stabilno poduzeće sa višegodišnjim rastom te se javlja u daljnjim generacijama u obitelji. Konzorcij rođaka povećava složenost obitelji (rođenjem novih članova, ženidbom i slično) te kompleksnost vlasništva. Faza obiteljskog sindikata se odvija u četvrtoj generaciji i dalje, ona povezuje daljnju rodbinu koja nastoji ostvariti zajedničke ciljeve poduzeća.

Slika 1. Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima



Izvor: Prilagođeno prema Kružić (2004)

## **4. ODLUČIVANJE I KONFLIKTI U OBITELJSKOM PODUZEĆU**

Obiteljsko poduzeće može predstavljati pravi raj i sigurnost za članove obitelji i neobiteljske članove koji su radno angažirani u poduzeću, koji svojim radom, naporima, energijom i imaginacijom doprinose vlastitim, grupnim, uključivo i općim društvenim koristima. (Kružić, Bulog, 2012: 60)

Thaler (2000) navodi kako niti jedan poduzetnik ne živi samo u sadašnjosti. On treba biti sposoban osjetiti i predvidjeti budućnost, odnosno preuzeti rizik, jer implikacije odluka koje donose postaju vidljive tek za nekoliko dana, tjedana, mjeseci, godina.

Osnivač obiteljskog poduzeća posjeduje karakteristike donositelja odluke. Koncept odlučivanja se tako ogledao kroz aktivnost koju obavlja osnivač poduzeća, s malo ili nimalo pomoći od drugih. Međutim, kako mala poduzeća rastu i razvijaju se, identificira se kompleksnost poslovanja i dolazi do spoznaje kako bez efektnog grupnog ili pojedinačnog odlučivanja većeg broja zaposlenika, opstanak obiteljskog poduzeća postaje upitan. Ispreplitanje poslovnog i privatnog odlučivanja u obiteljskim poduzećima je nemoguće izbjeći. Uz prikupljanje relevantnih informacija, donositelj odluke ima mogućnost smanjiti rizik pogrešno donošene odluke. Proces odlučivanja je uvjetovan vrstom i važnošću odluke koja se treba donijeti. Odluke koje se donose u kratkom vremenskom roku su svakodnevne, rutinske i manje značajne odluke. Parker (2004) navodi kako donositelji odluka prilikom odlučivanja moraju uzeti u obzir različitost interesa poslovnog i obiteljskog podsustava. Prilikom donošenja odluke o rješavanju određenog problema ili iskorištavanju poslovne prilike potrebno je uvidjeti njihov utjecaj na dva podsustava – poslovni i obiteljski podsustav.

### **4.1. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima**

Budućnost poduzeća uvelike ovisi o višestrukim odlukama koje donose osobe kompetentne za njihovo rješavanje. Svaka odluka ima za posljedicu određeni rezultat, koji može pozitivno utjecati na poduzeće ali i nepovoljno.

„S obzirom na karakter problema ili poslovne prilike za obiteljsko poduzeće odluke mogu biti programirane i neprogramirane.“ (Kružić, 2016: 251) Programirane odluke su odluke rutinskog karaktera. Odluke se donose za već poznate situacije i probleme koje se ponavljaju. Njihov način rješavanja je otprije poznat i ustaljen. Do programiranog odlučivanja moguće je doći kada donositelji odluka posjeduju sve relevantne informacije potrebne za definiranje pravila i koraka, koji će se koristiti tijekom odlučivanja svaki puta kada se iznova pojave

takve situacije. Neprogramirane odluke karakteriziraju novi, nepoznati problemi. To su odluke inovativnog karaktera koje imaju nizak stupanj spoznaje problema. Za njih ne postoje unaprijed poznati postupci odlučivanja. Druga vrsta odluka predstavlja odlučivanje ovisno o položaju u organizacijskoj hijerarhiji.

Kružić (2016) razlikuje strateške, taktičke i operativne odluke. Strateške odluke imaju najveći značaj u procesu odlučivanja. Predstavljaju odluke koje se donose na strateškoj razini menadžmenta te su ključne za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Ove odluke karakterizira visoka nesigurnost, kompleksnost, visoki ulozi o kojima ovisi uspjeh obiteljskih poduzeća. Donositelj odluke mora imati viši stupanj znanja, sposobnosti procjene situacije, iskustva, budući da takva situacija može imati dugoročno negativne posljedice za obitelj i obiteljsko poduzeće. Njihov utjecaj ovisi o budućnosti obiteljskih poduzeća i njome se kreira komparativna prednost poduzeća. Odluke koje imaju manji značaj za poduzeće su operativne i taktičke odluke, koje se odvijaju na nižim hijerarhijskim razinama. Taktičkim odlukama se operacionaliziraju strateške odluke. One su karakteristične za srednju razinu menadžmenta te su za razliku od strateških odluka manje kompleksne. Naposljetku, odluke koje se donose na najnižoj razini menadžmenta predstavljaju operativne odluke. Rutinskog su karaktera te ih opisuje visoki stupanj spoznaje problema i kratak rok izvršenja. Cilj im je dosljedno provođenje odluka od strane viših razina menadžmenta.

#### **4.2. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima**

Svaka obitelj potekla od osnivača stvara razvija svoju kulturu, vrijednosti, te vlasničku ili menadžersku dominaciju koja definira određeni stil odlučivanja obiteljskog poduzeća. Stilovi odlučivanja ukazuju na način ponašanja donositelja odluke prilikom donošenja odluka, odnosno na aktivnosti tijekom razdoblja pojavljivanja potrebe za donošenjem odluka do konačnog opredjeljenja za jednu od mogućih opcija.

Kružić (2016) ukazuje da stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima nisu isti kao u poduzećima koje nisu obiteljskog karaktera zbog različitosti obiteljskih i poslovnih podsustava. Stil odlučivanja u obiteljskim poduzećima koji će prevladati i biti efikasan za ukupno poslovanje poduzeća ovisi o:

- karakteristikama donositelja odluke,
- obiteljskim ulogama i odnosima,
- životnom ciklusu obiteljskog poduzeća
- fazama uključenosti obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskog poduzeća.

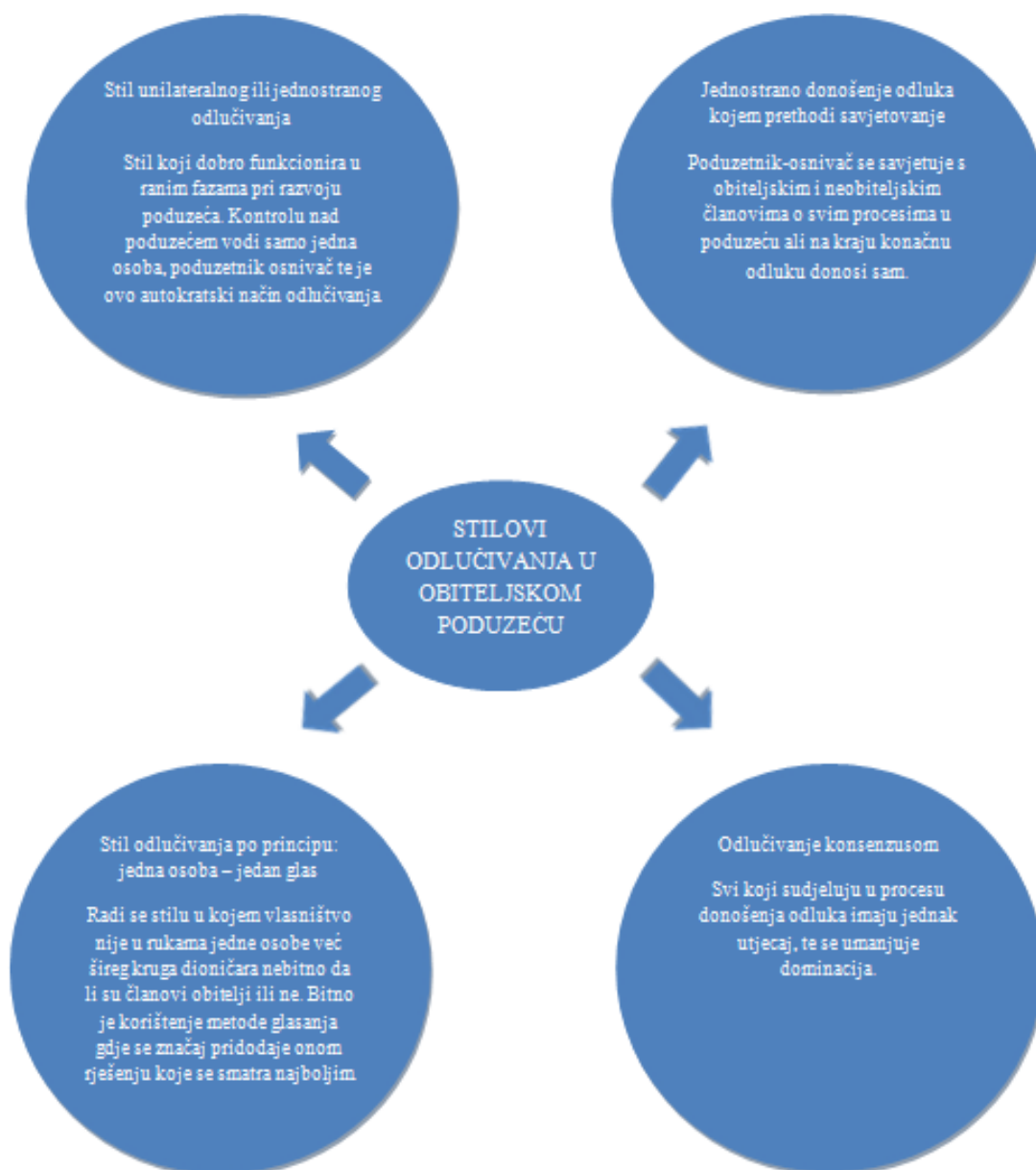
U neobiteljskim poduzećima stilovi odlučivanja se najčešće razgraničuju na dva osnovna stila, autokratski i demokratski stil.

Kružić i Bulog (2016) navode kako su najčešći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima:

1. Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka - dominirajući, specifičan stil u prvoj fazi razvoja dok su upravljanje i kontrola obiteljskog poduzeća u rukama samo jedne osobe (osnivača). Samostalnost pri donošenju odluke prikaz je poduzetničke uspješnosti samog osnivača. Ovdje se radi o autokratskom stilu odlučivanja gdje sve značajne odluke donosi sam osnivač se najčešće nalazi jedini u upravi poduzeća.
2. Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje
3. Odlučivanje glasanjem po principu: jedna osoba – jedan glas
4. Odlučivanje konsenzusom.

Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima prikazani su na slici 2. Svaki od stila je pogodan za pojedine situacije odlučivanja u obiteljskim poduzećima.

Slika 2. Stilovi odlučivanja u obiteljskom poduzeću



Izvor: Izrada autora

### 4.3. Izvori konflikata u obiteljskom poduzeću

Konflikti se mogu pojaviti na relaciji obiteljski-neobiteljski član. Također, postoji unutar generacijski konflikt i međugeneracijski konflikt. Unutar generacijski konflikt predstavlja konflikt iste generacije (braća-sestre, otac-majka), dok se međugeneracijski konflikt odnosi na konflikte različitih generacija (djed-sin, otac-sin).

Kružić (2016) razlikuje tri tipa situacije iz kojih nastaje konflikt:

1. kada jedna strana otkrije da se druga strana ne pridržava pravila,
2. kad se jedna strana odupire drugoj,
3. kada jedna strana pružanjem otpora izaziva reakciju druge strane.

Izvori konflikata su višestruke prirode, od raspodjele dobiti, pozicije u poduzeću, raspodjele imovine, raspodjele vlasništva i dr. Jedan od učestalih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću je uključenost emocija osobito tijekom preklapanja poslovne i obiteljske dimenzije u razdoblju rasta i razvoja. U tablici 3. su prikazani neki od konflikata u obiteljskom poduzeću.

Tablica 3. Uzroci konflikata

<b>Komunikacijski</b>	<b>Osobni</b>	<b>Organizacijski</b>
Različito mišljenje	Različito ciljeva	Nedostatak sredstava
Agresivnost	Uključenost emocija	Nejasan raspon odgovornosti članova
Jezične poteškoće	Različite kulturne vrijednosti	Loš sustav odlučivanja

Izvor: Prilagođeno prema Rijavec (2002)

#### **4.4. Vrste konflikata u obiteljskom poduzeću**

Konflikt je bitno pravovremeno rješavati kako ne bi prešao u otvoreni sukob. Buble (2011) klasifikaciju konflikta razvrstava u sljedeće skupine:

1. Konflikti s obzirom na posljedice
2. Konflikti s obzirom na sudionike
3. Konflikti s obzirom na predmet.

Prva podjela dijeli konflikte na konstruktivne i destruktivne. Konstruktivan ili funkcionalan konflikt predstavlja konflikt umjerenog intenziteta, npr. rasprave i natjecanja, koji imaju za posljedicu pozitivnu izvedbu kako pojedinca, tako i poduzeća u cjelini. Konstruktivni konflikt ima pozitivan učinak na donošenje odluka povećanjem raspoloživosti informacija, povećanjem kvalitete donesenih odluka i poticanje kreativnosti zaposlenika. Nasuprot konstruktivnom konfliktu, pojavljuje se konflikt koji ima negativan učinak na poslovanje, tj. disfunkcionalni ili destruktivni konflikt. Njega karakterizira situacija u kojoj se pojavljuje premalo ili previše konflikata, od nepostojanja preispitivanja do međusobnog ratovanja. U tablici 4. je prikazana podjela konflikta s obzirom na sudionike. Oni mogu biti

intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni, intergrupni, interorganizacijski, konflikti uloga te mješoviti konflikti.

Tablica 4. Podjela konflikata s obzirom na sudionike

<b>Intrapersonalni konflikti</b>	Nesklad između stvarnog i očekivanog ponašanja pojedinca
<b>Interpersonalni konflikti</b>	Nesklad osobnih interesa (želja, ciljeva, očekivanja, stavova, ponašanja)
<b>Intragrupni konflikti</b>	Konflikti između grupa, odjela
<b>Intergrupni konflikti</b>	Konflikti između dvije ili više grupa, odjela
<b>Interorganizacijski konflikti</b>	Konflikti između dvije ili više organizacija
<b>Konflikti uloga</b>	Pojedinac obavlja više uloga u poduzeću koje su međusobno u sukobu jedna s drugom
<b>Mješoviti konflikti</b>	Kombinacija gore navedenih konflikata

Izvor: Prilagođeno prema Kružić (2016)

„Klasifikaciju konflikta s obzirom na predmet sukoba moguće je iskazati na sljedeći način:

1. Konflikti vezani uz sadržaj rada nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako treba obaviti radni zadatak ili koju poslovnu odluku donijeti,
2. Konflikti vezani uz proces rada nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako neki zadatak treba izvršiti,
3. Konflikti vezani uz međuljudske odnose nastaju zbog neslaganja na osobnoj razini, a mogu biti posljedica nepovjerenja, antagonizma, straha i sl.“

(Kružić, 2016: 263)

## 5. NOVE GENERACIJE I NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG BIZNISA

### 5.1. Identificiranje sljedeće generacije menadžera i lidera u obiteljskom biznisu

Identificiranje sljedeće generacije je usmjereno prema aktivnostima pronalaženja budućih nasljednika koji preuzimaju jednu od najznačajnijih uloga u budućem razvoju obiteljske tvrtke. Vlasnici ili osnivači obiteljskih poduzeća od zainteresiranih nasljednika identificiraju osobine koje upućuju na mogućnost odabira budućeg vođe. „Vodstvo je sastavljeno barem od četiri osnovna elementa:

1. Sposobnosti uspješnog i odgovornog korištenja moći,
2. Sposobnosti razumijevanja da ljudska bića u različitom vremenu i u različitim situacijama imaju različite motive,
3. Sposobnosti da inspiriraju,
4. Sposobnosti da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije“ (Wehrich, Koontz, 1998: 491)

Kouzes i Posner (1987) ukazuju na pet temeljnih područja djelovanja koja omogućavaju vođama postizanje osobitih rezultata:

- Inspirativnost – izazovnost procesa,
- Poticanje zajedničke vizije,
- Omogućavanje drugima da djeluju,
- Oblikovanje načina ostvarenja vizije,
- Ohrabivanje sljedbenika.

Odluku o tome kome povjeriti ulogu vodstva Carlock i Ward (2001) identificiraju kroz sedam karakteristika:

1. Savjesnost – mjerenu etičkim ponašanjem u odnosima prema obitelji i poslu
2. Vjerodostojnost – usmjerenost na postizanju radnih performansi i osobnog stila
3. Vještina podučavanja – kojom motivira druge te razvija njihove talente i vještine
4. Sposobnost promišljanja – odnosi se na psihološku i intelektualnu talentiranost za budući razvoj uloge lidera
5. Osjećaj obveze – odlučnost u ostvarenju interesa (poslovnih i obiteljskih)
6. Osposobljenost – za upravljanjem
7. Komunikativnost.



## 5.2. Faze procesa nasljeđivanja

Odlukom obitelji o zadržavanju obiteljskog poslovanja i njegovim daljnjim razvojem započinje proces planiranja nasljeđivanja. Proces planiranja dovodi do realizacije dvije vrste nasljeđivanja. Prva podjela nasljeđivanja se odnosi na poslovnu dimenziju -odnosno na nasljeđivanje vodstva i menadžmenta obiteljskog poduzeća. Dok, s druge strane, postoji vlasnička dimenzija – koja predstavlja nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskom tvrtkom. Obje vrste nasljeđivanja su od strateškog značenja za poduzeće i obitelj te o njima ovisi cjelokupan uspjeh poslovanja.

Kružić (2004) sadržaj procesa nasljeđivanja ogleda kroz pojedine faze:

1. Faza pred-biznisa – početna faza u kojoj potencijalni nasljednik prima prve spoznaje o svom obiteljskom poduzeću tijekom djetinjstva. Počinje shvaćati trud roditelja, djelatnost kojom se bave, trud koji ulažu, razvoj obiteljskog poslovanja i sl.
2. Faza uvođenja – u ovoj fazi roditelji planski upoznaju mogućeg nasljednika s tvrtkom, poslovima, zaposlenicima drugim ključnim aktivnostima vezanim uz obiteljsko poslovanje.
3. Faza funkcionalnog uvođenja – predstavlja trenutak u kojem budući nasljednik započinje obavljati posao kroz određenu funkciju. Odnosno kada postaje zaposlenik, najčešće nepotpunim radnim vremenom, nakon završetka škole, od jednostavnijih pa do složenijih poslova.
4. Funkcionalna faza – faza u kojoj potencijalni nasljednik nakon što je obavljao posao van obiteljskog poduzeća i stečenog iskustva ulazi u obiteljsko poduzeće. Postaje zaposlenik s punim radnim vremenom, obavlja široki spektar aktivnosti kako bi stekao što više znanja za preuzimanje svoje buduće uloge u poduzeću.
5. Napredna funkcionalna faza – potencijalni nasljednik preuzima odgovornost na određenoj menadžerskoj funkciji, najprije na prvoj razini menadžmenta, a kasnije i na višim razinama. On usmjerava i koordinira rad drugih, ali generalni menadžment je taj koji kontrolira ukupno poslovanje poduzeća.
6. Rana faza nasljeđivanja – u ovoj fazi potencijalni zaposlenik snosi znatno veću odgovornost, preuzima funkciju predsjednika uprave ili glavnog menadžera poduzeća. Fokus je na cjelokupno poslovanje poduzeća, ali stvarno vođenje poduzeća se nalazi još uvijek u rukama osnivača.

7. Zrela faza nasljeđivanja – predstavlja konačan prijenos obiteljskog poduzeća na nasljednika. Osnivač je uvidio da je nasljednik sposoban za stručno i uspješno upravljanje obiteljskog poduzeća te je završen proces nasljeđivanja.

### **5.3. Selekcija nasljednika**

Uz uvjet da su svi članovi unutar obitelji suglasni za postavljanje budućeg nasljednika iz obiteljskog kruga na određenim menadžerskim i liderskim funkcijama, proces uvođenja nasljednika se odvija kroz dvije moguće situacije. Prva se odnosi na obiteljskog člana koji je zaposlen u poduzeću, dok se druga odnosi na obiteljskog člana koji je svoje iskustvo i kvalifikaciju stekao izvan obiteljskog poduzeća. Ukoliko nije postignut konsenzus oko budućeg nasljednika unutar obiteljskog kruga, obiteljsko poduzeće je prisiljeno na traženim liderskim funkcijama postaviti ne-obiteljske članove. Taj izbor uključuje postavljanje na traženu funkciju ne-obiteljskog člana koji je zaposlen u obiteljskom poduzeću ili ne-obiteljskog člana koji nije zaposlenik obiteljskog poduzeća, a za kojeg se smatra da je kompetentan za traženu funkciju.

Ward (1987) ukazuje na nekoliko alternativa koje su na raspolaganju obiteljima prilikom selekcije nasljednika, a to su:

1. Primjena fiksnih pravila izbora – obitelj postavlja dugoročna pravila namijenjena za proces selekcije. Npr. pravilo primogeniture kojim najstariji sin postaje preuzima vodstvo obiteljskog poduzeća, ili pak pravilo da će budući nasljednik biti kćerka ili sin koji imaju najveće iskustvo, naobrazbu i kvalifikaciju.
2. Izbor baziran na performansama i preferencijama kandidata – opisuje pristup koji je najčešće korišten u obiteljima s mnogo članova. Pristup pruža svakom članu šansu za učenjem i dokazivanjem. Konačan prijenos vlasništva će uslijediti najčešće odlukom osnivača/vlasnika uz konzultaciju sa odborom.
3. Izbor ne-obiteljskog člana za privremenog vođu – pristup se najčešće koristi ako su potencijalni nasljednici iz obitelji premladi za preuzimanje vlasništva ili su pak nezainteresirani za traženu ulogu u obiteljskom poduzeću.

## 6. NASLJEĐIVANJE U PODUZEĆU „COLOR EMAJL D.O.O.“

### 6.1. Općenito o poduzeću „Color emajl d.o.o.“

„U sastavu Color Grupe posluje pet poduzeća koja su u vlasništvu obitelji Šutalo. Goran Šutalo osnovao je obrt 1984. te je kao obrtnik krenuo u usvajanje proizvodnje koja se do danas uspješno razvija. Uz stalno širenje lepeze proizvoda, osvajanje novih tržišta i uz postepen razvoj poslovanja u proizvodnji komplementarnim djelatnostima. Svoje znanje i vještine u uspješnom vođenju proizvodnje prenio je i na svog sina Josipa, koji je danas vlasnik uspješne tvrtke Ember kamin d.o.o. za proizvodnju luksuznih kamina, namijenjenih isključivo za specijalizirane trgovine europskih tržišta. Color trgovina, tvrtka pod vodstvom Matee Šutalo, sa asortimanom DIY trgovina, generalni je zastupnik proizvoda Color Emajla i Ember kamina za hrvatsko tržište.“ (Color Emajl, 2018, url.)

Slika 3. prikazuje logotip tvrtke „Color emajl d.o.o.“.

Slika 3. Logotip tvrtke „Color emajl d.o.o.“



Izvor: Poslovna učinkovitost Color Emajl d.o.o.

U slučaju Color grupe i obiteljskog nasljeđivanja tvrtki unutar grupacije, radi se o primjeni fiksnih pravila izbora. Kako unutar grupacije djeluje nekoliko tvrtki, točnije njih pet, unaprijed je bilo jasno koji član obitelji će naslijediti koju tvrtku. Tako je najstarija sestra, po završetku studija na Američkom koledžu u Dubrovniku, započela sa radom u Color trgovini, te je danas 6 godina nakon početka rada u Color trgovini postala i direktorica te tvrtkom danas upravlja samostalno. Najmlađa kćer Nikolina trenutno je na fakultetu u Zagrebu, a tvrtka Vinota osnovana je upravo kako bi Nikolina po povratku sa fakulteta imala osiguran posao s kojim se htjela oduvijek baviti, a to je hotelijerstvo i turizam. Tvrtka Vinota d.o.o. je povezana s tvrtkama u Color grupaciji preko istog vlasnika te su sve tvrtke osnovane 100% vlastitim kapitalom. Tvrtka Vinota d.o.o. je registrirana za djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Budući plan je prepisati ovu tvrtku na najmlađu kćer Nikolinu

po završetku njenog školovanja, ali upravljanje tvrtkom će zadržati postojeći vlasnik dok i ona ne prođe sve faze nasljeđivanja.

Strateške ciljevi poduzeća Color emajl predstavlja povećanje udjela na tržištu, kontinuirano unaprjeđivanje kvalitete proizvoda i usluga, primjena inovativnih ideja, povećanje prodaje i vjernosti kupaca. Također, poduzeće nastoji postati najpoželjniji poslodavac te broj 1 u proizvodnji kamina i dimovodnih elemenata. U tablica 5. se nalazi pregled trenutnog vlasništva tvrtki u sastavu Color grupacije te potencijalni budući vlasnici tih poduzeća.

Tablica 5. Pregled trenutnih i potencijalnih budućih vlasnika tvrtki u sastavu Color grupacije

TVRTKE U SASTAVU COLOR GRUPACIJE	TRENTNI VLASNIK	POTENCIJALNI NASLJEDNIK TVRTKE
Color emajl	Goran Šutalo	Josip Šutalo
Color trgovina d.o.o.	Goran Šutalo	Matea Šutalo
Vinota d.o.o.	Goran Šutalo	Nikolina Šutalo
Color transport d.o.o.	Goran Šutalo	Josip Šutalo
Color fire GmbH	Goran Šutalo	Josip Šutalo

Izvor: izrada autora

Color emajl ima definiranu misiju, viziju i ciljeve poduzeća. Misija je zadatak poduzeća prema kojemu će se ono diferencirati od drugih. Ona određuje ciljeve u prostoru i vremenu, dok njezin sadržaj mora biti motivirajući za sve zaposlenike poduzeća. Vizija podrazumijeva predviđanje idealne budućnosti odnosno kako će poduzeće izgledati u budućnosti.

MISIJA - „Postizanje potpunog zadovoljstva korisnika s našim visoko kvalitetnim proizvodima i uslugama. Konstantno poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga s ciljem postizanja potpune konkurentnosti na tržištu. Usvajanje i razvoj novih proizvoda i usluga uz primjenu najnovije tehnologije, kao temelj za napredak u proizvodnji kamina i dimovodnih elemenata. Konstantno težiti ka izgradnji novih objekata za proizvodnju i skladištenje s modernizacijom postojećeg. Održavati pozitivnu sliku i odnos sa zajednicom i javnosti.“ (Color Emajl , 2018, url.)

VIZIJA – „Biti lider proizvodnje u Hrvatskoj i Srednjoj Europi kroz kvalitetu proizvoda, pravovremene isporuke i kvalitetno, stabilno i dugoročno razvijanje tvrtke kroz korištenje najnovijih i najefikasnijih tehnologija i opreme. Naš pristup prema klijentima biti će povjereniji. Bit ćemo kreativniji i poduzetniji. Želimo izgraditi pozitivan odnos s kupcima i

razviti rješenja koja našim korisnicima trebaju. Izgradnja uspješnog branda koji će biti prepoznatljiv na Hrvatskom i međunarodnom tržištu.“ (Color Emajl, 2018, url.)

## **6.2. Faze procesa nasljeđivanja u poduzeću „Color emajl d.o.o.“**

Potencijalnog nasljednika poduzeća Color emajl predstavlja gospodin Josip Šutalo. Po završetku svog srednjoškolskog obrazovanja u Srednjoj tehničkoj školi u Požegi započinje s radom u tvornici Color emajl, te do danas broji 9 godina radnog staža u proizvodnji. Prije nego je i upisao tehničku školu radio je u proizvodnji, te ga je proizvodnja oduvijek i zanimala te je to ono čime se oduvijek i htio baviti. Za vrijeme svog rada u proizvodnji kamina i dimovodnih cijevi, 2012. godine upisao je i prestižan američki fakultet Rochester Institute of Technology, smješten u Zagrebu, znajući da će mu to uvelike pomoći u vođenju tvrtke. Stekavši iskustvo i znanje o proizvodnji kamina, odvažio se započeti vlastitu tvrtku specijaliziranu za proizvodnju ekskluzivnih kamina, vrtnih roštilja i štednjaka pod brandom Ember. Ono što brand Ember odvaja od konkurencije je inovativnost proizvoda oplemenjena modernim dizajnom, te kombinacija suvremene tehnologije i ručnog rada. Odabir sina Josipa kao budućeg nasljednika tvrtke Color Emajl bio je prirodan izbor, nije bilo kriterija zbog čega bi baš sin Josip naslijedio baš to poduzeće. Svatko se školovao za nešto i išao u školu koju voli pa je tako bilo određeno i samo nasljeđivanje. Josip kao strojarski tehničar pokazao je zanimanje za proizvodnju te mu je dodijeljen Color emajl, Matei nakon završene ekonomske škole te školovanja na prestižnom američkom fakultetu American College of Management and Technology je dodijeljena Color trgovina d.o.o., dok je Nikolini dodijeljena tvrtka Vinota jer je pokazala zanimanje za hotelijerstvo i turizam.

Tvrtka Color emajl ima odjel nabave i odjel prodaje, a komercijalni direktor je zadužen za ta dva odjela.

Poslovi komercijalnog direktora su:

- a) organizacija rada u službama nabave i prodaje,
- b) način stimulacije kupaca za okvirno ugovaranje po prodajnim sezonama,
- c) planiranje prodaje proizvoda postojećim i novim kupcima,
- d) planiranje nabave repromaterijala na bazi plana proizvodnje,
- e) sistem upravljanja zalihama repromaterijala na način da se nekurentne zalihe pretvore u gotove proizvode i onemogućće nove pogreške u nabavi,
- f) sistem upravljanja zalihama gotovih proizvoda na bazi optimalnog korištenja proizvodnih kapaciteta i poštivanja ugovorenih rokova isporuka prema kupcima,

- g) prati trendove na tržištu,
- h) sastavlja izvještaje i prati realizaciju.

Josip Šutalo trenutno se nalazi u petoj fazi nasljeđivanja, u naprednoj funkcionalnoj fazi. Direktor komercijale, koji je na poziciji bio dvije godine, nije zadovoljio uvijete ugovora te mu isti nije produžen zaključno sa studenom 2017. Na njegovu poziciju tada je stupio Josip Šutalo, koji je većinu vremena provodio u komercijali i bio jedan od ključnih osoba u donošenju odluka i stvaranju planova kako proizvodnje tako i prodaje. Josip vidi da ima još mnogo posla pred njim kao direktorom komercijale, jer želi osigurati da se svi procesi za koje je primijetio da nisu u najboljem redu, u odjelu komercijale i njihove komunikacije sa ostalim odjelima, popravi kako bi se i postojećim ali i budućim zaposlenicima olakšao posao, a time kako bi se i tvrtka učinila boljom. Predviđa da će u ovoj fazi ostati još zasigurno dvije do tri godine, te da će tada biti spreman za prelazak u sljedeću fazu – ranu fazu nasljeđivanja. U ovom trenutku bi bilo jako teško definirati razdoblje u kojemu će se izvršiti potpuno nasljeđivanje cijele Color grupacije. Najstarija kćer Matea bi mogla prva naslijediti Color trgovinu jer je najduže u tom poslu i došla je do završne faze, zrele faze nasljeđivanja. Potpuno je sposobna za vođenje tvrtke što je i dokazala kao direktorica dugi niz godina.

## 7. ZAKLJUČAK

Tema ovog rada je obiteljsko poduzetništvo i nasljeđivanje nove generacije u poduzeću Color emajl. Obiteljsko poduzetništvo predstavlja vrlo bitnu značajku gospodarstva svake države. Ono je prisutno u različitim oblicima i veličinama, od obrta i malih poduzeća, pa sve do srednjih i velikih obiteljskih poduzeća te multinacionalnih kompanija. Najčešće prisutan oblik poslovanja u svijetu upravo je obiteljsko poduzetništvo što dokazuje procjena važnosti obiteljskog poduzeća u većini svjetskih ekonomija. Procjena je da oko 95% američke ekonomije pod kontrolom ili upravljanjem jedne ili više obitelji. U Hrvatskoj obiteljsko poduzetništvo predstavlja veliki potencijal za daljnji gospodarski rast i razvoj posebice zbog ekonomske neefikasnosti i velikog broja nezaposlenih. U Hrvatskoj ga karakterizira kompleksna birokracija i administracija, vrlo nizak postotak ulaganja u istraživanje i razvoj, složena administracija te nedovoljni državni poticaji. Cilj obiteljskog poduzetništva je povećanje zaposlenosti, smanjenje nedostataka na određenoj gospodarskoj razini te povećanje konkurencije na pojedinim tržištima. Poticanjem obiteljskog razvoja bi se stvorili uvjeti za napredak u nepovoljnoj ekonomskoj situaciji današnjice. Što se tiče poduzeća Color emajl i njegovog potencijalnog nasljednika, Josipa Šutala, on je prošao kroz četiri faze procesa nasljeđivanja (fazu pred-biznisa, fazu uvođenja, fazu funkcionalnog uvođenja te funkcionalnu fazu). Trenutno se nalazi u naprednoj funkcionalnoj fazi na poziciji direktora komercijale gdje se predviđa da će se zadržati barem još dvije, tri godine, čime nastoji ukloniti nedostatke koje je uočio tijekom dosadašnjeg rada u poslovanju poduzeću na različitim pozicijama koje je obavljao. Nakon toga, predviđa se da bi bio spreman za funkciju predsjednika uprave, te u konačnici na posljednju fazu procesa nasljeđivanja, gdje se vrši konačan prijenos vlasništva obiteljskog poduzeća sa Gorana Šutala na sina Josipa. Zaključno se može reći da poduzeće Color emajl primjenjuje fiksno pravilo izbora prilikom selekcije nasljednika na način da poduzeće nasljeđuje potencijalni nasljednik (sin ili kćerka) koje ima najveću naobrazbu, kvalifikaciju te iskustvo.

## 8. LITERATURA

1. Buble, M. (2003) *Management maloga poduzeća*: I dio. Split: Ekonomski fakultet Split.
2. Buble, M (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
3. Carlock, J. R.; Ward, L. J. (2001) *Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave.
4. Dollinger, J.M. (1995) *Entrepreneurship-strategies and Resources*. Homewood: Richard Irwin & Austen Press.
5. Dyer, W. G. (1986) *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Kouzes, M. J.; Posner, Z. B. (1987) *The Leadership Challenge, How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Kružić, D.; Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
8. Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge.
9. Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
10. Kuvačić, N (1999) *Počela poduzetništva*. Split.
11. Parker, T. (2004) A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach, *The Coastal Business Journal*
12. Rijavec, M.; Miljković, D. (2002) *Kako rješavati konflikte?*. Zagreb: IEP.
13. Scarborough, N. M.; Zimmerer, T.W. (2005) *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach*, Prentice Hall.
14. Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb.
15. Thaler, R. H. (2000) From Homo Economicus to Homo Sapiens, *Journal of Economic Perspectives*.
16. Ward, L.J. (1987) *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Business Owner Resources. San Francisco: Jossey-Bass INC.
17. Weihrich, H.; Koontz, H. (1998) *Menadžment*. Zagreb: Mate, 491.



## INTERNET IZVORI:

1. Alpeza, M. (2016) Nove generacije i nasljeđivanje obiteljskog biznisa. URL: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiceljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/Nove-generacije-i-naslje%C4%91ivanje-14JAN2016.pdf> [pristup: 15.11.2017.]
2. COLOR Emajl d.o.o. (2018) O nama. URL: <https://www.color.hr/o-nama/11> [pristup: 09.02.2018.]
3. CEPOR (2015) Što je obiteljsko poduzetništvo?. URL: <http://www.cepor.hr/cepra/obiceljska-poduzeca/> [pristup: 09.02.2018.]

## POPIS SLIKA:

Slika 1. Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima. Prilagođeno prema Kružić D. (2004), Obiteljski biznis.....	11
Slika 2. Stilovi odlučivanja u obiteljskom poduzeću. Izvor: izrada autora.....	15
Slika 3. Logotip tvrtke „Color emajl d.o.o.“, URL: <a href="http://www.poslovnaucinkovitost.eu/reference/klijenti/color-emajl-d.o.o">http://www.poslovnaucinkovitost.eu/reference/klijenti/color-emajl-d.o.o</a> [06.02.2018].....	21

## POPIS TABLICA:

Tablica 1. Moguće alternative s poduzećem nakon odlaska osnivača .....	5
Tablica 2. Resursi obiteljskih poduzeća .....	7
Tablica 3. Uzroci konflikata.....	16
Tablica 4. Podjela konflikata s obzirom na sudionike .....	17
Tablica 5. Pregled trenutnih i potencijalnih budućih vlasnika tvrtki u sastavu Color grupacije .....	22

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Marta Ivić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Proces nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 10.04.2018. godine

Marta Ivić

---