

# NASLJEĐIVANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA „L´Oréal“

---

Pfeiffer, Julija

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:930450>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-17**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**NASLJEĐIVANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA**  
**NA PRIMJERU PODUZEĆA „L'Oréal“**

**Mentor:**

**izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić**

**Student:**

**Julija Pfeiffer**

**Split, lipanj 2018.**

## SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	Definiranje problema istraživanja .....	1
1.2	Ciljevi rada .....	2
1.3	Metode rada.....	2
1.4	Struktura rada .....	3
<b>2</b>	<b>OBITELJSKI BIZNIS</b> .....	<b>4</b>
2.1	Obiteljska poduzeća.....	4
2.1.1	Razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća.....	7
2.1.2	Pozitivne i negativne karakteristike obiteljskih poduzeća .....	8
2.1.3	Uključenost članova obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća.....	9
2.1.4	Tipovi obiteljskih poduzeća .....	10
2.2	Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća .....	11
2.2.1	Prednosti obiteljskih poduzeća .....	11
2.2.2	Ograničenja obiteljskih poduzeća .....	12
2.3	Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	14
2.4	Životni ciklus obiteljskih generacija uključenih u poslovanje poduzeća .....	16
<b>3</b>	<b>NASLJEĐIVANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA</b> .....	<b>18</b>
3.1.1	Općenito o nasljeđivanju .....	18
3.1.2	Problemi prilikom nasljeđivanja obiteljskih poduzeća .....	21
3.2	Nasljeđivanje menadžmenta .....	23
3.2.1	Faze procesa nasljeđivanja .....	23
3.2.2	Selekcija nasljednika .....	24
3.2.3	Razvoj karijere u obiteljskom poduzeću .....	25
3.3	Nasljeđivanje vlasništva .....	27
<b>4</b>	<b>NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA „L’Oréal“</b> .....	<b>31</b>
4.1.1	Općenito o poduzeću .....	31
4.1.2	Proces nasljeđivanja .....	36
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>38</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>39</b>

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>41</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>42</b>

# 1 UVOD

## 1.1 Definiranje problema istraživanja

Zbog iznimno turbulentne okoline u kojoj djeluju u suvremenom poslovnom svijetu, razvoju obiteljskih poduzeća pridaje se sve veća važnost. Prosječni životni vijek obiteljskog poduzeća je 24 godine, što jasno ukazuje na problem promjene generacija u istom.<sup>1</sup> Dakle, nasljeđivanje predstavlja jedan od glavnih problema koji dovodi u pitanje rast i održivost obiteljskih poduzeća, a koliko je proces nasljeđivanja kompleksan i značajan za kontinuitet obiteljskog poduzeća pokazuje i činjenica da samo 30% obiteljskih poduzeća nastavi s poslovanjem u drugoj generaciji. Također, vrlo je mali broj i onih poduzeća koja nastave s poslovanjem u trećoj generaciji - 13%.<sup>2</sup> Zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji donosi ekonomske prednosti na duži rok, omogućava perpetuiranje obiteljske tradicije i povijesti, njenog ponosa i temeljnih vrijednosti<sup>3</sup>, stoga su sve želje poduzetnika – osnivača usmjerene ka tom cilju - zadržavanje poduzeća u rukama obitelji.

Međutim, transfer vlasništva i menadžmenta nije jednostavan, te iziskuje dugoročno planiranje i pripremu. Pri osnivanju poduzeća, poduzetnik – osnivač usredotočen je isključivo na neizvjesnu i nemilosrdnu borbu za preživljavanjem poduzetničkog pothvata. U tom periodu razmišljanje o budućnosti i vremenu njegovog povlačenja iz obiteljskog poduzeća pada u drugi plan, a ono na što je on usredotočen jest osigurati potencijalnim nasljednicima ostvarenje karijere unutar obiteljskog poduzeća, te financijsku stabilnost. Preranim povlačenjem poduzetnika - osnivača iz poslovanja obiteljskog biznisa, posebno ako nasljednik još nije stekao znanja i vještine ključne za upravljanje poduzećem, opstanak obiteljskog poduzeća postaje upitan.

Pitanje procesa nasljeđivanja unutar članova obitelji, što je i okosnica ovog završnog rada, je kompleksna i rizična faza razvoja u poslovanju obiteljskih poduzeća za koju ne postoje gotova rješenja. Ovaj završni rad pojašnjava pitanje pravovremenog i pažljivog pristupanja planiranju prijenosa upravljanja i vlasništva (uključivo i odabir pravog trenutka za priopćavanje takve odluke) nad poduzećem, te pronalazak najboljeg rješenja prijenosa poslovanja, a što osigurava

---

<sup>1</sup> familybusinesscenter.com (online), dostupno na:

<http://www.familybusiness.unh.edu/usefulinfo/FamilyBusinessFacts.pdf>

<sup>2</sup> Forum obiteljskih poduzeća (2015.): Pravni i ekonomski aspekti prijenosa poslovanja, CEPOR

<sup>3</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.196.

dugoročno uspješan nastavak poslovnih aktivnosti na zadovoljstvo poduzetnika – osnivača, članova obitelji zaposlenih u poduzeću i poslovanje istog.

## 1.2 Ciljevi rada

Cilj rada jest detaljno prikazati i elaborirati teoretske aspekte procesa nasljeđivanja unutar obiteljskog poduzeća. Pravovremeno i temeljito planiranje transfera vlasništva ključno je za uspješno odvijanje prijenosa poslovanja na sljedeću generaciju. Nužno je da cjelokupan proces protekne na što mirniji i kvalitetniji način, bez konflikata među članovima obitelji i bez negativnih efekata na poslovanje poduzeća. Također, razradit će se i glavne odrednice procesa nasljeđivanja, analizirati „L'oréal“ korporaciju i specifičan proces nasljeđivanja poduzeća „L'oréal“.

## 1.3 Metode rada

Metode <sup>4</sup> korištene u ovom radu su:

- **Metoda analize** - metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjuju na njihove jednostavnije sastavne djelove, te se izučava svaki dio za sebe i u odnosu na druge djelove.
- **Metoda sinteze** – Spajanje dijelova ili elemenata u cjelinu, odnosno sastavljanje jednostavnijih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije.
- **Metoda klasifikacije** – Sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma. Predstavlja sustave skupina predmeta ili raspodjele niza srodnih pojmova. Odnosno, u ovom slučaju, podrazumijeva podjelu i sistematiziranje obiteljskog poduzeća prema razvojnim modelima koji uključuju dimenzije poslovanja obiteljskog poduzeća (obiteljska, vlasnička i poslovna dimenzija).
- **Metoda kompilacije** – Postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkih radova, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- **Metoda studije slučaja** – Postupak kojim se istražuje neki zaseban slučaj iz određenog znanstvenog područja. Istražuje se bilo koji ograničeni problem odnosno neka karakteristična osobina određenog slučaja. U ovom radu to se odnosi na proces nasljeđivanja obiteljskog poduzeća „L'Oréal“.

---

<sup>4</sup> Zelenika, R. (1998): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 309.

## **1.4 Struktura rada**

Ovaj rad sastoji se od 5 dijelova, uključujući uvodni i zaključni dio.

U prvom, uvodnom, dijelu definiran je problem istraživanja, te ciljevi rada i metode koje su korištene prilikom pisanja istog.

U drugom dijelu istražit će se razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća, vrste obiteljskih poduzeća, prednosti i nedostaci, te životni ciklus poduzeća i životni ciklus generacija koje su uključene u poslovanje.

Treći dio obuhvaća proces nasljeđivanja obiteljskog biznisa; kako nasljeđivanje menadžmenta, tako i nasljeđivanje vlasništva. Također, obradit će se i faze nasljeđivanja te alternative prilikom odabira nasljednika.

Četvrti dio je praktični dio u kojem se kroz primjer poduzeća „L'oréal“ razrađuje problematika nasljeđivanja i uključenost članova obitelji u poslovanje.

U petom, zaključnom djelu, dan je kratak osvrt na teorijski i empirijski dio, kao i temeljni zaključci ovog završnog rada.

## 2 OBITELJSKI BIZNIS

### 2.1 Obiteljska poduzeća

Ekonomika misao bogata je različitim pristupima određenju pojma poduzetništva, njegove suštine, uloga i dimenzija.<sup>5</sup> Poduzetništvo današnjice obnavlja, transformira i potiče razvoj ekonomija diljem svijeta - generira pojavljivanje novih poslovnih pothvata, otvaranje brojnih novih - najčešće malih poduzeća, novo zapošljavanje, i obnavljanje "svježom krvi" nacionalnih ekonomija, pružajući im vitalnost, inovativne proizvode i usluge, te povećavajući im šanse za opći društveni, kulturni i socijalni napredak.

Također, različiti su i pristupi definiranja pojma obiteljskog poduzeća. Nije moguće izabrati samo jednu definiciju, stoga se obiteljsko poduzeće definira prema različitim pristupima. S jedne strane, pod pojmom obiteljskog poduzeća podrazumijeva se kada bar dva člana obitelji donose odluke u obiteljskom poduzeću, dok s druge strane zahtijevaju aktivno članstvo u menadžmentu poduzeća; barem dvije generacije iste obitelji. Prema definiciji EU, 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.<sup>6</sup> Glavna karakteristika obiteljskog poduzeća je fokusiranost na ustrajnost, a ne na kratkoročnu učinkovitost. Jako sličan pristup definiranju obiteljskog poduzeća ima i PWC (svjetski poznata konzultantska kuća i jedna od „Velike četvorke“). Prema njima, obiteljski biznis je poduzeće u kojem većinu glasova drži osnivač poduzeća (ili pak osoba koja je kupila poduzeće), njegova supruga, djeca ili članovi šire obitelji (npr. roditelji) i u kojem je najmanje jedan član obitelji uključen u upravljanje ili administriranje poduzećem, odnosno, u slučaju da se radi o obiteljskom poduzeću koje je izlistano na burzi – kao uvjet se postavlja da osnivač (ili osoba koja je kupila poduzeće) ili član njegove obitelji ima najmanje 25% glasačkih prava (izvedenih iz udjela u dioničkom kapitalu) i da je najmanje jedan član obitelji zastupljen u upravi ili nadzornom odboru poduzeća.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Hisrich, D.R., Peters, P.M., (2002. ): Entrepreneurship, New York, str.7.

<sup>6</sup> CEPRA (online), dostupno na: <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>

<sup>7</sup> PWC Family Business Survey 2010/11, str.6.



Obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:<sup>8</sup>

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

Specifičnost obiteljskog biznisa ogleda se u tome što se uz posao isprepliće i aspekt obiteljskih odnosa. Priroda obitelji vođena je emocijom i zaštitničkim stavom nastrojena prema svojim članovima, te je kontradiktorna prirodi biznisa koja, ako želi uspjeti na tržištu, mora zauzeti suprotan stav. Da bi se obiteljsko poduzeće uspješno razvijalo potrebno je uravnoteženje interesa obitelji i poslovanja.

Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u RH obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. U Hrvatskoj postoje primjeri i velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća. Koliko su obiteljska poduzeća značajna govori i podatak da udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća iznosi: Njemačka 60%, Nizozemska 74%, Portugal 70%, Belgija 70%, Finska 80%, Grčka 80% i Italija 93%.<sup>9</sup>

Pogrešno je misliti da su obiteljska poduzeća isključivo mala ili srednja. Obitelj Wallenberg (švedska obitelj koja je prisutna u gotovo svim većim korporacijama – ABB, Ericsson, Astra Zeneca, OM, i bankama - SEB) kontrolira 43% nacionalnog gospodarstva Švedske. Talijanska obitelj Agnelli, osim što kontrolira Fiat, ima manjinske udjele u nekoliko velikih korporacija i financijskih ustanova, te ima izrazito velik utjecaj na upravljanje kompanijama. Treći primjer je obitelj Noboa iz Ekvadora koja osigurava prihod za 3 milijuna od ukupno 11 milijuna stanovnika.<sup>10</sup>

Moderno poimanje poduzetnika donosi također brojne definicije i kutove gledanja. Tako je, prema jednim, poduzetnik vlasnik kapitala koji financira određeni pothvat, a po drugima je

---

<sup>8</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 35.

<sup>9</sup> Alpeza, M.: Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere, CEPOR

<sup>10</sup> Alpeza, M.: Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere, CEPOR

to osoba koja realizira taj pothvat pomoću vlastitog talenta, znanja, umijeća i sposobnosti. Objašnjenje pojma poduzetnika postaje složenije kako se razvija poduzeće i odnosi u vlasništvu i upravljanju poduzećem. Poduzetnik (subjekt) je nositelj poduzetništva, što podrazumijeva određenu aktivnost i ponašanje usmjereno na ostvarivanje postavljenih ciljeva, dok se poduzeće pojavljuje kao organizacijsko sredstvo (objekt) pomoću kojeg poduzetnik ostvaruje poduzetništvo.<sup>11</sup>

Da bi se neko poduzeće okarakteriziralo obiteljskim, značajnost veličine vlasničkog udjela varira od države do države. Tako npr. u SAD-u se smatra da je minimum za atribuciju obiteljskog poduzeća da obitelj ima 20% glasova na skupštini društva<sup>12</sup>, odnosno, u Latinskoj Americi najmanje 10% udjela i uključenost obiteljskog člana u nadzornom odboru.<sup>13</sup> Obiteljsko poslovanje je jedinstven oblik obavljanja gospodarske aktivnosti koja se temelji na vlasničkoj kontroli članova obitelji, strateškom utjecaju članova obitelji na upravljanje biznisom, brizi za obiteljske odnose i želji da se poslovanje prenese na mladu generaciju obitelji.

---

<sup>11</sup> Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V. (1999): Poduzetnički menadžment; izazov, rizik, zadovoljstvo, Zagreb, str. 33.

<sup>12</sup> Villalonga, B., Amit, R., (2006.): How do family ownership, control and management affect firm value, Journal of Financial Economics, str. 386.-387.

<sup>13</sup> Practical Guide to Corporate Governance: Experiences from the Latin American Companies Circle, International Finance Corporation, September 2009, str.123.

### 2.1.1 Razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća

Razlozi pokretanja obiteljskog biznisa su mnogobrojni, te se razlikuju od osobe do osobe. Dvije su temeljne motivacije poduzetnika – osnivača za uključivanjem u svijet poduzetništva.<sup>14</sup> Prva motivacija temelji se na želji da postane sam svoj šef, odnosno vlasnik i menadžer poduzeća kojeg osniva, te prekine sa dosadašnjom praksom po kojoj je bio zaposlenik kod drugog. Njegov fokus stavljen je na osobnu neovisnost i realizaciju želje da upravlja svojom i sudbinom svoje obitelji. Druga motivacija počiva na poduzetnikovoj želji da iskoristi povoljnu poslovnu priliku i ekonomsku stvarnost promjena, te stekne bogatstvo za sebe i svoju obitelj.

Poduzetnički kompatibilnu obitelj brojni razlozi mogu potaknuti na donošenje odluke o pokretanju vlastitog biznisa:<sup>15</sup>

- kada obitelj, temeljem analize svojih mogućnosti (materijalnih, financijskih i radnih), prepozna poželjnost poduzetničkog izazova i demokratski se dogovori o ulasku u novi obiteljski poduzetnički pothvat,
- kada jedan ili više članova obitelji ostanu bez stalnog izvora prihoda ili bez stalnog zaposlenja,
- kada jedan ili više članova obitelji završe školovanje i steknu znanja koja im omogućavaju realizaciju poduzetničkog pothvata,
- kada jedan ili više članova naslijede neko zemljište, nekretnine, već uhodan biznis, ili na neki drugi način steknu veću količinu novca,
- kada neki od članova obitelji sam poduzetnički uspije, ili postane vrstan ili iskusan menadžer za neko od atraktivnih poduzetničkih područja, pa onda animira i ostale članove obitelji da mu se pridruže,
- kada u obitelj, ženidbom ili udajom, dođu nevjeste ili zetovi iz drugih poduzetničkih obitelji, pa ih novopridošli članovi animiraju na pokretanje vlastitog biznisa.

Žene poduzetnice imaju slične motive kao i muškarci, uz specifičnosti karakteristične za svoju spolnu skupinu - iskazivanje nezadovoljstva ograničenim plaćama i nemogućnosti napredovanja. Također, teže većoj fleksibilnosti radnog vremena iz razloga jer žene nose veći stupanj obiteljske odgovornosti.

---

<sup>14</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.71.

<sup>15</sup> Kuvačić, N. (1999): Počela poduzetništva, Beretin, Split, str. 119.-120.

### **2.1.2 Pozitivne i negativne karakteristike obiteljskih poduzeća**

Obiteljsko poslovanje ima brojne pozitivne strane upravo zbog dobrog poznavanja članova obitelji, te povezanosti i motivaciji za radom. Te karakteristike teško se mogu pronaći u drugačije oblikovanim poduzećima.

Pozitivne karakteristike obiteljskih poduzeća su:<sup>16</sup> brže i fleksibilnije donošenje odluka, veća posvećenost poslu, osobni pristup poslu utemeljen na izgradnji povjerenja, prilagodljivost kvaliteti i izgradnji branda, kultura temeljena na osobnim stavovima i vrijednostima, etičnost i društvena odgovornost (naročito prema lokalnoj zajednici), financijska disciplina u smislu efikasnosti, upoznavanje članova obitelji s poslovanjem od malih nogu, dugoročna perspektiva razvoja, snažna posvećenost obitelji poslovanju, sklonost zapošljavanju (manje otpuštanju), te manja sklonost zaduživanju (stabilnost u vrijeme krize).

Bez obzira na brojne pozitivne karakteristike, obiteljska poduzeća susreću se i sa negativnim pojavama, a kao što su: otpor prema promjenama (tradicija je jedna od temeljnih vrijednosti poduzeća), nedostatak povjerenja i transparentnosti prema nečlanovima obitelji, interesi članova obitelji mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća, neki članovi obitelji rad u obiteljskom poduzeću uzimaju „zdravo za gotovo“, nepotizam – toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama, nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog, ne uređena struktura i nejasna podjela posla i odgovornosti, neprivačno radno okruženje za kvalitetne profesionalne menadžere, spori rast zbog navike da se ne zadužuju, nesrazmjer između doprinosa i plaće članova obitelji, te prijenos poslovanja na nasljednike koji se najčešće ne događa pravovremeno.

---

<sup>16</sup> Alpeza, M.: Upravljanje obiteljskim poduzećem , Ekonomski fakultet Osijek

### 2.1.3 Uključenost članova obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća

Obitelj i posao u obiteljskom poduzeću su međusobno isprepleteni, a razlog tome je što se radi o kompliciranom i dinamičnom sustavu. S jedne strane, obitelj se sastoji od nama najbližih ljudi; ljudi koji nas gledaju kako odrastamo, brinu se za nas od rođenja, vode nas kroz proces odrastanja i izgradnje u zrelu osobu spremnu za život. S druge strane, poduzeće podrazumijeva skupinu ljudi koju povezuju uspjeh i zajednički poslovni interesi. Svako obiteljsko poduzeće ima definiran zadatak i cilj, dok je osnovni zadatak obitelji stvaranje povoljne okoline za odrastanje i mogućnost izgradnje članova obitelji u uspješne poslovne ljude. Osnova na kojoj počiva obiteljsko poduzeće (osim vlasništva nad poduzećem) je i uključenost obiteljskih članova, kako u izvršavanju aktivnosti samog poslovnog procesa, tako i procesa njegovog upravljanja i potpore.<sup>17</sup>

U obiteljsko poslovanje mogu biti uključeni članovi uže obitelji (supružnici, tj. osnivači njihova djeca - uz uvjet da nemaju zasnovanu vlastitu obitelj) i šire (članovi uže obitelji djece osnivača, npr. punac, svekar, svekrva i sl.), ovisno o stupnju poslovnog razvoja poduzeća. Zajednička osobina svih onih koji su uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća je ta da imaju korist od njegovog održavanja i razvoja. Također, u obiteljskom poduzeću postoje grupe obiteljskih članova koje se periodično sastaju i diskutiraju o značajnim pitanjima obiteljske uključenosti u poslovanje poduzeća. Takvo tijelo organizirano unutar obiteljsko poduzeća naziva se obiteljsko vijeće. Upravo obiteljsko vijeće otvara mogućnost za angažman obiteljskih članova koji nisu uključeni u vlasništvo i/ili poslovanje, te im pruža priliku za iskazivanje vlastitog mišljenja i stavova, a isto tako potiče i ohrabruje obiteljske participacije. Nema pravila o broju članova vijeća, kao ni pravila o načinu izbora članova. To ovisi isključivo o veličini obitelji, interesu pojedinih članova obitelji, broju generacija prisutnih u obiteljskom poduzeću i sl. Primjerice, može se odlučiti da svaka grana obitelji ima po jednog predstavnika u obiteljskom vijeću.

Osnivač poduzeća najčešće je otac ili majka koji će jednog dana prenijeti poslovanje na svoje nasljednike. Uz pojedinačnog osnivača u ulozu oca ili majke, sve je više situacija u kojima bračni parovi donose odluku o pokretanju obiteljskog biznisa. Njihova prednost proizlazi iz zajedničke spremnosti na poticanje i potporu, te orijentiranost na stvaranje nasljeđa svojim

---

<sup>17</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.65.

potomcima. Ukoliko je poslovanje u većoj mjeri uspješno, uključuju se i ostali članovi obitelji: braća, sestre, nevjeste, zetovi itd.

#### **2.1.4 Tipovi obiteljskih poduzeća**

Obiteljska poduzeća susrećemo u različitim veličinama i oblicima - počevši od malih (najčešće s jednim vlasnikom), srednje velikih i velikih obiteljskih poduzeća, pa sve do multinacionalnih kompanija. Iako među obiteljskim poduzećima ima najviše upravo malih poduzeća, važno je napomenuti kako obiteljska poduzeća nisu sinonim za mala poduzeća. Brojna su, danas svjetski poznata, velika obiteljska poduzeća započela svoje poslovanje kao mala. Upravo tim malim poduzećima generator razvoja bila je poduzetnička vizija njihovih osnivača. Neki od njih su: Wal-Mart, Ford Motor Co, Samsung, Michelin, Barilla, FIAT, Microsoft, BMW, Ikea, Benetton pa i hrvatski koncern Agrokor.

Gibb Dyer razlikuje tri osnovna oblika obiteljskih poduzeća:<sup>18</sup>

1. **AKTIVNA OBITELJSKA PODUZEĆA** karakterizirana su osobnim nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Nerijetko zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji.
2. **OBITELJSKA PODUZEĆA S ODSUTNIM VLASNIKOM** 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** u kojima je samo jedan član obitelji (najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik) uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

Osim razlike u djelatnostima koje obavljaju i starosti, obiteljska poduzeća mogu se razlikovati i po broju zaposlenika (od jednog ili nekoliko, pa sve do nekoliko tisuća zaposlenih radnika), poslovnom iskustvu, razini uključenosti članova u vodstvo poduzeća, usmjerenosti ka budućnosti, obiteljskoj kulturi i kulturi poslovanja, te razvojnoj fazi u kojoj se obiteljsko poduzeće trenutno nalazi.

---

<sup>18</sup> Dyer, W.G., (1986.): Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, Jossey-Bass, str. 58.-59.

## **2.2 Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća**

Svaki oblik organizacije poslovanja u cilju izvršavanja poslovnih aktivnosti proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga ima svoje prednosti i ograničenja, pa tako i obiteljska poduzeća.<sup>19</sup>

### **2.2.1 Prednosti obiteljskih poduzeća**

Brojne su prednosti ovakve vrste poslovanja upravo zato što suradnike u poslovanju u ovakvom slučaju čine članovi obitelji. Pretpostavka je da će ljudi u ovakvoj situaciji pokazati veću predanost poslu i biti spremni na veće žrtve nego u drugačijim okolnostima. To podrazumijeva obiteljsku povezanost i želju da se sačuva ono što je stečeno. Odnosno, veću požrtvornost zbog želje da se ne uništi mukotrpan plod rada obitelji. Poduzetnici – osnivači postaju emotivno vezani za posao koji su negovali i gradili godinama, te je tako postao iznimno bitan dio njihovog života. Upravo zbog toga, članovi obitelji osjećaju odgovornost za uspjeh poduzeća, spriječavanje konflikata i stvaranje pozitivnih radnih uvjeta. Spremni su uložiti puno više energije nego što bi je uložili izvan obiteljskog poduzeća.

Međusobno motiviranje i dobra komunikacija također su odlike poslovanja obiteljskih poduzeća. Obitelj je ta koja je spremna na odricanja, a na račun prosperiteta poduzeća. Poslovanje je generalno više usmjereno na dugi rok i dugoročnije interese, odnosno na dugoročnu stratešku perspektivu razvoja. Razlog tome najviše je krvno srodstvo među zaposlenicima poduzeća i želja za osiguravanjem kontinuiranih prihoda za sebe i članove obitelji koji će u budućnosti preuzeti posao.

Naglašava se kvaliteta kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu, a fleksibilnost u vremenu, radu i novcu podrazumijevaju brzu prilagodbu novim okolnostima i izazovima tržišta, te lakše donošenje važnih financijskih odluka (za razliku od neobiteljskih poduzeća). Također, ako je donesena odluka da se dividende do daljnjeg neće isplaćivati, članovima obitelji je to razumljivo ako to zahtjeva financijski položaj poduzeća. Još jedna od prednosti obiteljskih poduzeća je i očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince, te stabilna kultura kojom su odnosi unutar poduzeća jasno definirani, kao i poslovna etika i poslovni sustav. Osnivača dugi niz godina okružuju odani radnici. Educiranje se smatra nužnim, budući se radi o pripremi za nadolazeće aktivnosti i zadatke koje će potencijalni nasljednik jednoga dana trebati preuzeti. Osim toga,

---

<sup>19</sup> Buble, M. (2003.): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 85.

bitno je educirati i nečlanove obitelji, jer bez odgovarajućih profesionalnih znanja i dobre pripreme neće moći biti zaposlenik u poduzeću.

Ukupno promatrano navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se:

- **obiteljsko blagostanje i zajedništvo** – usklađenost članova obitelji na realizaciju zajedničkih ciljeva. Čak i ako nemaju mnogo toga zajedničkog, prisiljeni su pronaći način kako funkcionirati i stvoriti što produktivniju radnu atmosferu. Radno i poslovno zalaganje članova obitelji od velike je važnosti, budući da je obiteljski biznis izvor njihove financijske i socijalne sigurnosti. Radni angažman cijele obitelji i svakodnevno druženje povećava obiteljski sklad i koheziju.
- **razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova** – poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo postignućima i svojim samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva. Nužno je da članovi obitelji pronađu optimum ponašanja i međusobnog uvažavanja kako bi se stvorila idealna radna okolina u kojoj će međusobno surađivati i poštovati jedni druge. Iako, jako je važno ne uvažavati rad člana obitelji isključivo zbog obiteljske veze, već zbog zalaganja i vidljivih poslovnih rezultata.

### 2.2.2 Ograničenja obiteljskih poduzeća

Pored prethodno navedenih prednosti, obiteljska poduzeća mogu postati i izvor nerazriješenih obiteljskih tenzija i konflikata. Upravo ti konflikti postaju glavnom smetnjom za realizaciju obiteljskih poslovnih ciljeva i generiraju brojna ograničenja za poslovanje i razvoj obiteljskih poduzeća. Ograničenja pronalazimo u onim slučajevima kada su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri i vlasnici obiteljskog poduzeća, što često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacije. Također, povezanost članova u obiteljskom poduzeću nije bazirana na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što kao rezultat ima nedostatak stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja.

Od elemenata poslovanja s kojima se obiteljska poduzeća ne snalaze najbolje još prirodajemo i modernizacije zastarijelih metoda upravljanja i pridobivanje kapitala. Treba istaknuti kako je nerijetko dolazilo do propadanja poduzeća koja su ustrajavala na svojim proizvodima, iako ih je tržište već počelo odbacivati. Otpor promjenama je velik zbog navike na dosadašnji mod.



Isto tako, obiteljska poduzeća često su vrlo konzervativna u pogledu pridobivanja kapitala. S jedne strane zbog straha da će izgubiti većinu u upravljanju poduzećem, a s druge strane zbog želje za dokazivanjem, odnosno dokazivanjem da se poslovanje obiteljskog poduzeća može financirati isključivo obiteljskim sredstvima. Teško je i biti objektivan prema članovima obitelji - obično se preferira njihov način rada nad načinom rada nečlanova obitelji. To dalje dovodi do kolektivnog nezadovoljstva nečlanova obitelji koji će takve postupke smatrati nepravednim, a i niza drugih problema koje povlači za sobom. Često dolazi i do miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, utjecaja osjećaja na poslovanje poduzeća, te rigidnosti (krutosti). Ovo se prvenstveno odnosi na to da mlađe generacije posluju na način kojim će udovoljiti seniorima, a ne na način koji smatraju da će biti najbolje rješenje za poslovanje („Otac je uvijek tako radio.“).

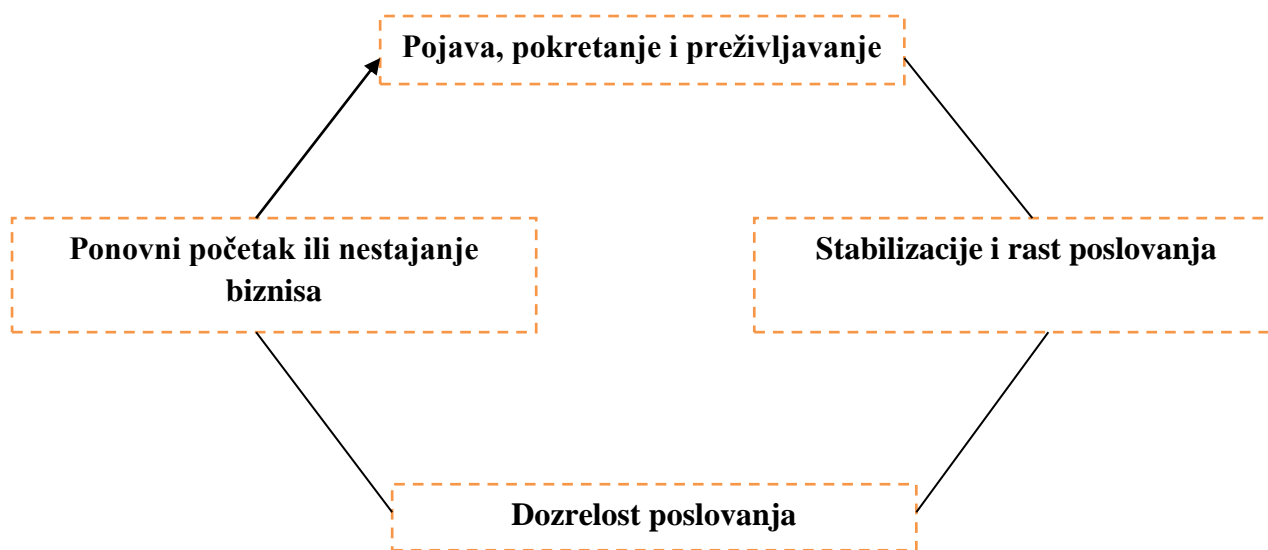
Do konflikata dolazi i između afiniteta pojedinih članova obitelji i pojedinaca i velikih problema u odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljsko poslovanje. Također, neki ljudi jednostavno nemaju urođene i stečene osobine potrebne za upravljanje poduzećem, te sam njihov dolazak na neku višu poziciju za koju je nužno pokazati da si dobar vođa, može dovesti do loših poslovnih rezultata. I sama visoka rizičnost poslovanja kojoj su izloženi svi članovi obitelji ima za posljedicu svakodnevni stres i nesuglasje između članova obitelji, pa čak i raspad obitelji – obiteljski rizik. Stečajem nad obiteljskim poduzećem, obitelj ostaje bez zaposlenja članova obitelji i bez imovine kojom se jamčilo za ispunjenje obveza obiteljskog poduzeća. Obitelj gubi financijske resurse i resurse uvaženosti i dobrog glasa, te snosi sve rizike iz poduzetničkog pohvata.

## 2.3 Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Poduzeća se razvijaju, mijenjaju, prolaze kroz svoje razvojne faze i suočavaju s brojnim teškoćama i izazovima.<sup>20</sup> Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave.<sup>21</sup>

Životni ciklus poduzeća ima značajan utjecaj na obiteljsko poslovanje. Planiranje poslovnog rasta poduzeća i projektiranje adekvatne organizacije koja će pratiti poslovni razvoj (naročito u fazama prijenosa menadžmenta s jedne generacije na drugu, i prijenosa vlasništva nad poduzećem), bit će pod utjecajem čitavog niza promjena koje nastaju u poslovnom i socijalnom okruženju, ali i promjena koje nosi interno okruženje poduzeća, te njegova struktura, kultura i resursi.

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poslovanja



Izvor: D. Kružić, I. Bulog, Obiteljska poduzeća, Split, 2012, str.190.

<sup>20</sup> Adizes, I., (1988.): Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it, Prentise Hall, Paramus, New Jersey, str. 56.

<sup>21</sup> Buble, M. (2003.): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, str.28.

Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća razvrstava se u četiri, odnosno pet faza, ovisno od toga tretiramo li osnivanje poduzeća kao razvojnu fazu ili neophodan događaj u životu poduzeća. Tretirajući proces osnivanja poduzeća kao što je prethodno navedeno, moguće je govoriti o četiri faze ciklusa obiteljskih poduzeća: <sup>22</sup>

### **1. Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća**

U prvoj fazi životnog ciklusa uspjeh ovisi isključivo o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima. Faza je karakterizirana visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, nedostatkom resursa, te pritiskom za što bržim postizanjem rezultata. Fokus je stavljen na preživljavanje, odnosno postavljanje biznisa „na noge“, te stvaranje pretpostavki potrebnih za stabilizaciju poslovanja.

### **2. Stabilizacija i rast poslovanja**

Ovu fazu životnog ciklusa obiteljskog poslovanja karakterizira kontinuirani rast poslovanja, generiranje profita i unutarnja organizacijska stabilnost. Financijski rizik je pod kontrolom, a odnosi s kupcima, dobavljačima i okruženjem su vrlo dobri. Raste potreba za planiranjem i traženjem adekvatnih razvojnih strategija. U ovoj fazi moguće je ocijeniti je li obiteljsko poduzeće uspjele.

### **3. Dozrelost poslovanja**

U ovoj fazi životnog ciklusa ključna pretpostavka za opstanak postaje uključivanje profesionalnih menadžera sa potrebnim znanjima koji nedostaju obiteljskom menadžmentu. Osim toga, dolazi do smanjenja profitabilnosti, usporavanja rasta i jačanja konkurencije.

### **4. Ponovni početak ili nestajanje biznisa**

Slabljenje konkurentne pozicije poduzeća, pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za poslovni preokret karakteristike su posljednje faze životnog ciklusa. Dva su moguća rješenja za poduzeće: nestajanje (odnosno likvidacija poduzeća sa slabim performansama) ili ponovni početak (odnosno jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata i inicijativa u okviru postojećeg poduzeća).

---

<sup>22</sup> Kružić, D.,(2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 101.

## 2.4 Životni ciklus obiteljskih generacija uključenih u poslovanje poduzeća

Za razliku od životnog ciklusa obiteljskog poduzeća koji proizlazi iz poslovnog razvoja poduzeća, postoji i životni ciklus koji svoje ishodište ima u obiteljskom podsustavu. Radi se o njegovom dijelu koji proizlazi iz različitih faza uključenosti obiteljskih generacija u poslovanje. Moguće je ukazati na to da je životni ciklus uspješnog obiteljskog poduzeća najčešće usporedan sa životnim ciklusom osnivača poduzeća i njegovih nasljednika.

Teoriju životnog ciklusa poduzeća dobro je poznavati najmanje iz tri razloga: <sup>23</sup>

- zbog prepoznavanja normalnih i prolaznih problema razvoja poduzeća s kojim se menadžeri i osnivači poduzeća svakodnevno susreću,
- zbog pravilnog odabira strategija i akcija koje menadžeri moraju koristiti u upravljanju poduzećem u trenutnoj fazi životnog ciklusa,
- zbog donošenja odluke što činiti s obiteljskim poduzećem koje se približava svom poslovnom kraju (a osnivač/vlasnici nemaju znanja iz područja kriznog upravljanja, niti mogu okupiti krizni menadžment tim kojem bi povjerali realizaciju ofenzivnih kriznih strategija) –odluku donose osnivač ili vlasnici obiteljskog poduzeća.

Marc Dollinger <sup>24</sup> navodi četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća promatrano s aspekta uključenosti obiteljskih generacija:

### 1. Poduzetnik – osnivač obiteljskog poduzeća -osnivanje i start-up

Vođen je željom da kreira novi pothvat i osigura neophodne resurse za njegovu realizaciju. Obitelj je često izvor inicijalnog kapitala. Kultura i tradicija obitelji imaju snažan utjecaj na organizacijsku kulturu poduzeća.

U ovoj ranoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća, ciljevi obitelji i ciljevi poduzetnika su podudarni i svode se na borbu za preživljavanje pothvata i borbu za preživljavanje, održavanje i razvoj obitelji.

---

<sup>23</sup> Kružić, D., Bulog, I.: op. cit., str. 107.

<sup>24</sup> Dollinger, J. M. (1995.): Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin, & Austen Press, str. 391.- 393.

## **2. Prva generacija nasljednika (sinovi i kćeri osnivača) – rast i razvoj**

Rast i razvoj poslovanja obiteljskog poduzeća zahtijevaju specijalizaciju i usavršavanje organizacijske strukture poduzeća. Ova činjenica može dovesti do problema jer najčešće dolazi do angažiranja nečlanova obitelji, naročito onih s ekonomskim, tehničkim, pravnim i općenito menadžerskim sposobnostima. Veličina obiteljskog poduzeća onemogućava direktni nadzor osnivača, što dovodi do stvaranja hijerarhije autoriteta, a što dovodi do raspodjele moći unutar obitelji. Djeca, nasljednici obiteljskog poduzeća, nalaze se pred značajnom odlukom – nastaviti s poslovanjem unutar obiteljskog poduzeća ili pak svoju sreću i budućnost potražiti izvan obiteljskog poduzeća.

## **3. Druga generacija nasljednika (unuci i unuke osnivača) – uspjeh i zrelost**

U ovoj, tzv. zreloj fazi poslovanja (ako do nje uopće i dođe), poduzeće se suočava s brojnim problemima. Osnivač najčešće više nije u poduzeću, a obitelji osnivačeve djece imaju različite potrebe i sklonosti. Nečlanovi obitelji koji su zaposleni u obiteljskom poduzeću i eventualni vanjski investitori također imaju utjecaj u poduzeću. Ako se prethodno navedenom još pridoda i nužnost promjena u poduzeću, inovacija i osvježenja u poslovnom procesu koji traži osiguranje potrebnih resursa, dolazi se do zaključka kako je glavna uloga druge generacije posredovanje u razrješavanju konflikata i razvoj kulture obiteljskog poduzeća koja će omogućiti koheziju obiteljskog poslovanja.

## **4. Treća generacija nasljednika (praunuci i praunuke) – uvođenje profesionalnog managementa**

U četvrtoj fazi, daljnji razvoj poslovanja će najvjerojatnije zahtijevati dodatni kapital i resurse izvan obitelji. U slučaju veoma uspješnog obiteljskog poduzeća, ono će vjerojatno putem javnog poziva prikupiti potrebna sredstva za nastavak poslovanja na višoj razini, a što dovodi do smanjenja stupnja obiteljskog vlasništva i kontrole te angažiranja profesionalnih menadžera i gubitak atributa obiteljskog poduzeća.

Faktori utjecaja na izmjene faza u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća su:<sup>25</sup>

- životna dob osnivača
- pritisak eksterne okoline na interne promjene i prilagodbe poduzeća okruženju

---

<sup>25</sup> Alpeza, M., Mezulić, Jurić, P.: Životni ciklus obiteljskog poduzeća, Ekonomski fakultet Osijek

### 3 NASLJEĐIVANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA

#### 3.1.1 Općenito o nasljeđivanju

Pitanje nasljeđivanja predstavlja, pored održavanja zadovoljavajuće razine rasta i razvoja, vitalno pitanje svakog obiteljskog poduzeća. U užem smislu, nasljeđivanje je transfer vlasništva i menadžmenta nad obiteljskim poduzećem od jedne generacije do druge. U širem smislu, definira se kao cjeloživotni proces planiranja i upravljanja koji obuhvaća sve poduzete „akcije“ s ciljem osiguranja kontinuiteta poslovanja kroz nadolazeće generacije.

Prema definiciji EU, prijenos poslovanja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća. Najčešće je pokretanje procesa prijenosa poslovanja povezano s odlaskom u mirovinu osnivača poduzeća, ali umirovljenje je samo jedan od razloga. Drugi razlozi su najčešće osobne prirode (ranije povlačenje iz poslovanja, promjena profesije i interesa), iznenadne situacije (razvodi, bolesti u obitelji, smrtni slučaj), 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 i sl.) ili želja za pokretanjem novog poduzetničkog pothvata (serijski poduzetnici).<sup>26</sup> Upravo zbog prethodno navedenih rizika, vrlo je važna priprema i dobar timing za provedbu procesa nasljeđivanja. Dobro i pravovremeno pripremljen plan za upravljanje procesom nasljeđivanja, povećava vrijednost poduzeća i osigurava zadržavanje najtalentiranijih nasljednika unutar obiteljskog poduzeća.

Najbolji timing za prijenos poslovanja:

- **s aspekta obitelji** – kada obitelj posjeduje zajedničku viziju i međusobno povjerenje,
- **s aspekta poslovanja** – u fazi polovnog rasta, kada je poslovanje uspješno i kada je osigurana tržišna pozicija,
- **s aspekta vlasništva** – u uvjetima neovisnog i objektivnog nadzora nad poslovanjem.

Prijenos poslovanja je sastavni dio životnog ciklusa poduzeća, kao i vlasnika poduzeća. Zbog složenosti ovog pitanja - u pravnom, financijskom, poreznom, organizacijskom i emotivnom smislu, prijenos upravljanja predstavlja kritičnu fazu koju velik broj poduzeća ne uspijeva prebroditi. Mnoga zdrava i uspješna poduzeća doživljavaju tektonske promjene prolazeći

---

<sup>26</sup> CEPOR (online), dostupno na: <https://www.cepor.hr/prijenos-poslovanja/>

proces nasljeđivanja. Te promjene mogu u konačnici značajno poljuljati tržišnu poziciju i ugroziti opstanak poduzeća, bez obzira na njihovu zdravu financijsku situaciju, dobru reputaciju ili konkurentan proizvodni asortiman. Mala, a naročito mikro poduzeća, pripadaju kategoriji najranjivijih poduzeća s najvišom razinom rizika od neuspješnog prolaska kroz proces prijenosa poslovanja. Takva poduzeća usko su vezana uz osobnost, umreženost i stručnost vlasnika koji su u većini slučajeva teže prenosivi na drugu osobu i zahtijevaju duže vremensko razdoblje pripreme i prijenosa.

Prema istraživanjima, samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek.<sup>27</sup> Prekasno planiranje prijenosa poslovanja dovodi u pitanje održivost radnih mjesta što predstavlja problem za nacionalne ekonomije. U Europskoj uniji, svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz ovaj proces. Procjenjuje se, nadalje, da se u oko 150.000 poduzeća problemu prijenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način čime se u pitanje dovodi oko 600.000 radnih mjesta.<sup>28</sup>

Proces nasljeđivanja uključuje brojne faktore, kao što su: izloženost djece (budućih nasljednika) poslovanju od njihove rane dobi, razvoj timskog duha među potencijalnim nasljednicima, razvoj ključnih sposobnosti kod istih, priprema za vlastitu financijsku sigurnost u budućnosti, izrada plana u slučaju krize, te temeljito sastavljanje plana procesa nasljeđivanja. Odgovor na pitanje zašto vlasnici obiteljskih poduzeća preferiraju obiteljske nasljednike leži u prenošenju povoljnih prilika na svoju djecu, osiguranju kontinuiteta nasljedstva, održavanju obiteljskog zajedništva, generiranju financijskih prednosti i blagostanja, osiguranju osobnih interesa u starosti, zaštiti pouzdanih i vjernih zaposlenika, te omogućavanju obiteljske financijske sigurnosti i postizanju društvenih probitaka.

U velikom broju poduzeća u RH, proces nasljeđivanja obiteljskog biznisa može se provoditi kao dvije odvojene faze u prijenosu poslovanja:

1. **Nasljeđivanje vodstva i menadžmenta** – poslovna dimenzija
2. **Nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem** – vlasnička dimenzija

Znanje i iskustvo nove generacije, temeljeni na vlastitoj osobnosti i stručnosti, važni su preduvjeti za izgradnju ugleda nove generacije u obiteljskom poduzeću među zaposlenicima,

---

<sup>27</sup> Alpeza M., Mazulić Jurić P. (2017.): Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR

<sup>28</sup> Alpeza M., Mazulić Jurić P. (2017.): Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR

kupcima i dobavljačima. Uključivanje članova obitelji u upravljanje poduzećem, bez obzira na uključivanje u vlasništvo, predstavlja izazov za obje generacijske strane. U razgovor o prijenosu poslovanja obiteljskog poduzeća važno je uključiti i druge na koje će odluka o prijenosu poslovanja utjecati. Važno je odvojiti dovoljno vremena za miran razgovor na tu temu - bez pritiska, jer postoji mogućnost da će se poticanje ove teme i različiti stavovi i razmišljanja negativno odraziti na odnose s drugima na koje će rješenje ovog pitanja također utjecati. Vlasnik poduzeća treba biti svjestan žele li djeca preuzeti upravljanje poduzećem, te je li to uistinu njihova želja ili obveza koja je stavljena i pred njih i sve druge generacije u obitelji.



### 3.1.2 Problemi prilikom nasljeđivanja obiteljskih poduzeća

Brojna su odlučna pitanja s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća, a na koje poduzeće treba dati odgovor: „Kada i kako će nastupiti proces nasljeđivanja?“, „Tko će o tome odlučivati?“, „Kako odrediti budućeg vođu?“, „Kada će nastupiti prijenos vodstva?“, „Hoće li obiteljsko poduzeće osigurati osnivaču financijsku sigurnost u vrijeme njegove treće dobi?“.<sup>29</sup>

U okviru problematike nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, koja predstavlja ključ održivosti svakog obiteljskog poslovanja, kako s aspekta upravljanja poduzećem, tako i aspekta vlasništva nad poduzećem, veoma značajan faktor u koncipiranju tipologije vlasničke strukture i načina prijenosa menadžmenta u obiteljskom poslovanju predstavlja i raspoloživost obiteljskih talenata.<sup>30</sup> Neki od mogućih problema su: manje članova obitelji – manja raspoloživost talenata, nezainteresiranost obiteljskih članova, nekompetentnost i neposjedovanje menadžerskih znanja, nesposobnost za biznis i rad u poduzeću, ili pak sposobnost, ali ne na menadžerskoj poziciji. Također, neki članovi obitelji ne žele trošiti vrijeme i novac na svoju edukacijsku pripremu za buduću menadžersku funkciju ili jednostavno svoju karijeru žele graditi negdje drugdje izvan obiteljskog poduzeća.

Tijekom procesa nasljeđivanja dolazi i do nedostatka komunikacije i povjerenja, te nedostatka jasne vizije o budućnosti obiteljskog poduzeća. Osim toga, pitanje problematike nasljeđivanja obiteljskih poduzeća tiče se i problema psihološke i emotivne prirode, kompleksnosti procesa nasljeđivanja, te nacionalne legislative.<sup>31</sup> Pitanje prijenosa poslovanja izrazito je kompleksno i emocionalno stresno pitanje - bez obzira radi li se o poduzetnicima koji imaju potencijalne obiteljske nasljednike ili ne. Teško se odvojiti od poduzeća koje su razvijali dugi niz godina, te osjećaju kako poduzeće predstavlja velik dio njihovog života. U isto vrijeme, kod poduzetnika prevladava osjećaj umora od vođenja poduzeća, nedostatak motivacije i energije za novi razvojni ciklus i inoviranje, te povećanje obujma posla bez obzira na prilike u okruženju. Emocionalna povezanost i pritisak koji poduzetnici osjećaju povezan je i s činjenicom da u svojim poduzećima imaju i vlasničku i upravljačku ulogu, što je i slučaj u većini poduzeća u vlasništvu poduzetnika starijih od 55 godina (88% prema Business Transfer Barometar Hrvatska, 2015).<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Kružić, D., Bulog, I.: op. cit., str.121.

<sup>30</sup> Kružić, D., Bulog, I.: op. cit., str.198.

<sup>31</sup> Alpeza, M., Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere?, CEPOR

<sup>32</sup> Mezulić, Juric, P., Alpeza, M., (2017.): Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR

Mnoga obiteljska poduzeća su prodana ili likvidirana iz razloga jer obitelji nisu, na vrijeme i uspješno, niti na zadovoljavajući način, riješila pitanje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije. Svaki se ljudski život jednom završi i te bi činjenice poduzetnici – osnivači trebali biti svjesni, te na vrijeme početi promišljati o novom vođi. Na taj način, potencijalni nasljednik bi se na vrijeme educirao i bio spreman (ali još uvijek pod budnim okom promatrača – osnivača) voditi poslovanje obiteljskog poduzeća.

## 3.2 Nasljeđivanje menadžmenta

### 3.2.1 Faze procesa nasljeđivanja

Uspješna tranzicija menadžmenta obiteljskog poduzeća zahtijeva puno više nego li je to izbor budućeg vođe. Najopasniji događaj je kada osnivač iznenada umre bez plana nasljeđivanja. Preranim povlačenjem poduzetnika – osnivača iz poslovanja poduzeća, u situaciji kada je njegov nasljednik nedovoljno obučen i istreniran za upravljanje poduzećem, dolazi do brojnih prepreka koje imaju negativne posljedice po poduzeće u cjelini. Također, za budućnost obiteljskog poduzeća nije dobro ni kada osnivač ostane predugo uključen u upravljanje. Sve prethodno navedeno upućuje na to da se transferu menadžmenta treba pristupati s velikom oprežnošću u određivanju pravog trenutka prijenosa na nove generacije.

Do problema prilikom nasljeđivanja menadžmenta u poduzeću dolazi u trenutku kada vlasnik poduzeća: umre, postane poslovno nesposoban, napusti obitelji i/ili poduzeće ili ode u mirovinu. Kako bi se ovi ili slični problemi izbjegli, potrebno je na vrijeme (najčešće desetak godina ranije od očekivanog trenutka) razmisliti o svojoj zamjeni, njegovati i poslovno odgajati nasljednika, te pažljivo provoditi proces prijenosa menadžmenta i u pravi trenutak priopćiti takve odluke. Nažalost, većina obiteljskih poduzeća nije spremna za slučaj nastanka izvanrednih okolnosti.<sup>33</sup>

Kako bi se osiguranje kompetentnih nasljednika odvijalo bez trajnih posljedica po poslovanje poduzeća, potrebno je proces nasljeđivanja voditi planski kroz sedam faza L.Moorea:<sup>34</sup>

- **FAZA PRED- BIZNISA** koja se odvija tijekom djetinjstva, a u kojoj potencijalni nasljednik dobiva svoje prve spoznaje o obiteljskom poduzeću i onome čime se njegovi roditelji bave. Dolazi zajedno s roditeljima u poduzeće i fizički poznaje dijelove poduzeća.
- **FAZA UVOĐENJA** koju karakteriziraju prva iskustva potencijalnog nasljednika u poduzeću. Roditelji planski upoznaju nasljednika s glavnim zaposlenicima, objašnjavaju mu razlike između glavnih i sporednih poslova i sl.
- **FAZA FUNKCIONALNOG UVOĐENJA** predstavlja razdoblje u kojem budući nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik, međutim za početak, s nepotpunim radnim vremenom. Dodjeljeni su mu najprije jednostavniji, pa s vremenom i složeniji

---

<sup>33</sup> Kin in the game (2011.): Family Business Survey 2010/11, PricewaterhouseCoopers

<sup>34</sup> Buble, M., op.cit., str. 86.-89.

poslovi. Ova faza predstavlja početak pripreme nasljednika koji stječe radna iskustva, bilo u obiteljskom poduzeću ili izvan njega.

- **FUNKCIONALNA FAZA** počinje kada potencijalni nasljednik, nakon stečenog iskustva i potrebnog znanja izvan obiteljskog poduzeća, ulazi u isto kao zaposlenik s punim radnim vremenom. On obavlja ne-menadžerske poslove kojima stječe iskustvo za preuzimanje budućih upravljačkih uloga.
- **NAPREDNA FUNKCIONALNA FAZA** – potencijalni nasljednik preuzima menadžerske funkcije. Uključen je u koordiniranje i usmjeravanje rada drugih, ali ne i ukupnog poslovanja, koje pripada generalnom menadžeru.
- **RANA FAZA NASLJEDIVANJA** u kojoj je nasljednik preuzeo funkciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća. On usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća, iako se u njegovoj pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća.
- **ZRELA FAZA NASLJEDIVANJA** – ovom fazom završava se proces nasljeđivanja, odnosno nasljednik je postao stvarni i nominalni vođa poduzeća. Poduzetnik – osnivač prepustio je poduzeće nasljedniku onda kada je provjerio da je budućnost poduzeća u rukama onoga za kojeg se može očekivati da će ga dobro voditi i uspješno upravljati.

Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom. U fazi uhodavanja nakon preuzimanja upravljačke uloge u obiteljskom poduzeću od velike pomoći može biti stručno mentorstvo osobe izvan kruga obitelji, ili podrška privremenog profesionalnog menadžera do stjecanja potrebnog znanja i iskustva za samostalno upravljanje poslovanjem.

### 3.2.2 Selekcija nasljednika

Nakon što vlasnici donesu odluku o imenovanju svog nasljednika u poduzeću, potrebno je odabrati načine selekcije nasljednika od kojih na raspolaganju imaju nekoliko alternativa. Prva alternativa je primjena fiksnih pravila izbora što pretpostavlja odluku od strane obitelji po kojoj će se koristiti neka dugoročna pravila u procesu selekcije. Negativna strana ovog načina odabira nasljednika je ta što se ne izabere najbolji kandidat, već onaj koji zadovoljava neko od postavljenih pravila. Ta pravila mogu biti na primjer: najstariji potomak nasljediti će vođenje poduzeća, pravilo po kojem će budući nasljednik biti sin, nasljednik će biti najstariji sin i sl.

Druga alternativa je izbor koji je baziran na performansama i preferencijama kandidata. Ovaj način selekcije omogućava budućim nasljednicima da iskažu svoje sposobnosti. Koristi se najčešće kada su u pitanju velike obitelji, a prednost mu je što svaki kandidat ima šansu dokazati se. Odnosno, kod članova obitelji stvara se osjećaj da su svi imali jednaku mogućnost biti izabrani. Pred njih se stavljaju prilike i izazovi kako bi se poslovno iskazali, a odluku donosi osnivač – vlasnik uz konzultiranje odbora direktora.

Treći način selekcije je odabir neobiteljskog člana za privremenog vođu, što se najčešće koristi u situacijama kada je budući nasljednik još premlad za preuzimanje vodstva nad obiteljskim poduzećem. Za to vrijeme, dok se potencijalni nasljednik educira i poslovno ne izgradi, neobiteljski član premošćuje međugeneracijski jaz. Ova alternativa se također koristi i kada nasljednici iskazuju nezainteresiranost za menadžerskim i liderskim ulogama u obiteljskom poduzeću.

Nakon odabira nasljednika koji je prošao prethodno navedena testiranja i iskazao svoju sposobnost da vodi poduzeće, potrebno ga je planski uvesti u poslovanje, uključivo i njegovu promociju kao budućeg vođe poduzeća.

### **3.2.3 Razvoj karijere u obiteljskom poduzeću**

Svako obiteljsko poduzeće pruža mladim članovima obitelji čitav niz različitih karijernih mogućnosti, ovisno o djelatnosti koju poduzeće obavlja. Razvoj karijere u obiteljskom poduzeću rastući je problem obiteljskih biznisa. Plan razvoja karijere mladih članova neophodno je koncipirati na način da razvijaju znanja i vještine potrebne za uspješno vođenje poduzeća, da im se omogući razvoj osobnih stilova vodstva na temelju progresivnog povećanja njihove menadžerske odgovornosti, poticanje razvoja njihovih strateških vizija obiteljskog biznisa umjesto ponavljanja postojećih pogleda i viđenja.

Jako je važna podrška seniora razvoju mladih generacija, ostvarivanje suradnje i poticanje. Podrška ostvarenju karijere u obiteljskom poduzeću koju roditelji nastoje pružiti svojoj djeci u njihovom uspješnom uvođenju u poslovanje obiteljskog poduzeća treba uključivati sljedeće: jasno davati do znanja svojoj djeci kako su dobrodošli u potencijalnom pridruženju svijetu obiteljskog poslovanja, te kako je njihovo eventualno uključivanje u biznis svojevrijedno. Iako je za očekivati da će djeca ili unuci osnivača iskazati želju za svojim ulaskom u svijet obiteljskog poslovanja, to uvijek nije slučaj. Razlozi su različiti; počevši od zainteresiranosti, sposobnosti i obrazovanja, preko ekonomskih, socijalnih i tržišnih, pa sve do financijskih potencijala koje obiteljsko poslovanje nudi.

Jedan od načina pripreme mlade generacije za rad u obiteljskom poduzeću je njihovo rano i postupno uključivanje u svijet obiteljskog poslovanja. Ono najčešće obuhvaća obavljanje jednostavnijih poslova kojima stječu prva iskustva o načinu rada i funkcioniranju obiteljskog biznisa, ali isto tako i o načinu zarade novca vlastitim radom i samoprijegom. Drugi način pripreme mladih za potencijalno uključivanje u obiteljsko poduzeće je rano angažiranje izvan obiteljskog poduzeća koje zahtjeva, između ostalog i, stručnost, sposobnost i neophodnu kreativnost. Ovako stečena iskustva mogu bitno pomoći kod donošenja odluke o svom budućem radnom angažmanu. Ako je odluka pozitivna za nastavak karijere u obiteljskom poduzeću, stečeno iskustvo radom kod drugog može olakšati ulazak mladog obiteljskog člana u svijet obiteljskog biznisa.

Ni jedan od prethodna dva načina ne mogu garantirati ishod odluke u vezi ostvarenja karijere u obiteljskom poduzeću, ali mogu bitno pomoći stvarajući pretpostavke za donošenje tako značajne odluke. Ključnu ulogu prilikom donošenja odluke imaju i brojni drugi faktori, kao što su: <sup>35</sup>osobne sklonosti i želje, potrebe za izbjegavanjem obiteljskih konflikata, nesigurnost u vlastite sposobnosti, strah od mogućih rizika u poslovanju koji mogu ugroziti i opstanak obitelji i sl. Nemogućnost pružanja adekvatnih karijernih mogućnosti mladom obiteljskom članu najčešće dovodi do smanjenja njegovog interesa za nastavkom rada u istom, a čime se smanjuju izgledi za uspješnim provođenjem procesa nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Alpeza, M.: Nove generacije i nasljeđivanje obiteljskog biznisa, Ekonomski fakultet u Osijeku

<sup>36</sup> Kružić, D., Bulog, I.: op. cit., str., str. 208.

### 3.3 Nasljeđivanje vlasništva

U ekonomskom smislu, obiteljsko vlasništvo nad poduzećem manifestira se u prisvajanju stvari i prava, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji. Suštinu obiteljskog vlasništva čini ekonomsko iskorištavanje stvari i prava za zadovoljavanje obiteljskih potreba.<sup>37</sup> Prijenos vlasništva (poslovnih udjela u poduzeću) može se unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti. Oporukom vlasnik poduzeća definira tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti, čime se, uz određena zakonska ograničenja, može umanjiti mogućnost da poslovni udio naslijede i oni članovi obitelji za koje vlasnik poduzeća iz različitih razloga smatra da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu poduzeća.

Prijenos vlasništva na članove obitelji, za razliku od nasljeđivanja nakon smrti vlasnika poduzeća, podrazumijeva postupak prijenosa poslovnih udjela poduzeća na članove obitelji za života vlasnika poduzeća.

Faktori uspjeha:

- vlasnik poduzeća – ima privilegiju i moć pokrenuti i usmjeravati proces prijenosa
- vizija razvoja poduzeća – utječe na izbor vlasničke forme (većinsko, part...) i buduće tranzicije na razini menadžmenta poduzeća
- određivanje željene vlasničke strukute i sukladno tome raspodjela vlasničkih udjela/dionica

Iako se individualni vlasnici obiteljskih poduzeća mogu često mijenjati, struktura vlasništva može ostati statičnom tijekom generacija. Također, vrijedi i obrnuto. U jednoj generaciji moguće je postići dinamiku promjene više struktura vlasništva. Transfer upravljačke funkcije ne znači gubitak kontrole, već stvaranje pretpostavki da poduzeće posluje i u budućnosti. U većini obiteljskih poduzeća transfer vlasništva se odvija paralelno sa transferom upravljačke funkcije, što dodatno pojačava tenzije. Transfer vlasništva unutar obitelji samo je jedna od mogućnosti, a ostale opcije su:<sup>38</sup> transfer vlasništva drugoj osobi (prodaja neobiteljskom menadžeru ili zaposlenicima), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, te spajanje.

---

<sup>37</sup> Kružić, D., Bulog, I.: op. cit., str. 177

<sup>38</sup> Alpeza, M.: Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere?, CEPOR

Razlikujemo temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima, odnosno, faze distribucije vlasništva najčešće prolaze sljedeći razvojni put: <sup>39</sup>

- 1. poduzeća u većinskom vlasništvu**
- 2. poduzeća u vlasništvu nasljednika**
- 3. poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka**
- 4. poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji**

- 1. Poduzeća u većinskom vlasništvu** su ona poduzeća u kojima je najveći broj dionica/udjela u rukama osnivača ili kasnije generacije nasljednika. Ova vlasnička struktura poduzeća daje dobre rezultate kada je brzina adaptacije na tržišne zahtjeve i brzina reakcije ključ uspjeha. Većinom su osnovana kao poduzeća jednog vlasnika, a u kojima je poslovanje kontrolirano od strane istog ili, rjeđe, bračnog para. Također, ovu formu vlasništva karakterizira to što je kontrola nad obiteljskim poduzećem u rukama jedne osobe ili bračnog para, te da ostali vlasnici (ako ih ima) imaju samo simboličan udio i značajnije ne koriste autoritet manjinskog vlasništva.
- 2. Poduzeća u vlasništvu nasljednika** (braće i/ili sestara) u kojima je relativno jednaka proporcija vlasništva u rukama članova iste generacije i ni jedno od braće i/ili sestara nema većinu u odlučivanju. Najčešće se formira nakon što se osnivač povuče iz poduzeća i vlasništvo se prenosi na djecu, koja mogu i ne moraju biti aktivni u poduzeću. Ovakvo poduzeće ima potencijal brže se širiti i trajati duže nego prvotni vlasnički oblik. Vlasništvo obiteljskog poduzeća može se distribuirati na dva ili više sinova i/ili kćeri na različite načine, ovisno o volji vlasnika, a najčešći slučajevi prijenosa vlasništva su: prijenos vlasništva na sve nasljednike u obitelji (sve sinove i/ili kćeri), prijenos vlasništva samo na nasljednike određenog spola i prijenos vlasništva samo na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću.

---

<sup>39</sup> Kružić, D., Bulog, I.: op. cit., str. 179.



Lansberg<sup>40</sup> navodi dvije osnovne forme u kojima se manifestira ovaj oblik distribucije vlasništva nad obiteljskim poduzećem:

- **aranžman prvi-među-jednakima** gdje je jedan od grupe braće/sestara priznat je kao lider. On upravlja poslovanjem na konzultivan način i uz, poželjno, upotrebu konsenzusa. Pred lidera se nameće ni malo lak zadatak – postići efikasan rad i uspjeh, te pokazati obilje menadžerskih znanja i vještina ostaloj braći/sestrama koji očekuju ispunjenje ekonomskih ciljeva.
- **aranžman zajedničkog vodstva obiteljskog poduzeća** predstavlja takvu formu partnerstva braće i sestara u kojoj zajednički – timski vode i upravljaju poduzećem. Imaju slične menadžerske ovlasti i zajednički djeluju.

### 3. Konzorcij rođaka

Kako se približava vrijeme umirovljenja braće i/ili sestara, tako se i oni nalaze pred odlukom kakva će biti buduća struktura njihovog obiteljskog poduzeća, a odgovor mogu potražiti između nekoliko opcija:<sup>41</sup> netko među njima otkupi vlasnička prava nad poduzećem (ovime se vlasnička struktura ponovo vraća na već opisani oblik većinskog vlasništva), svoje vlasništvo prenesu na svoje potomke (unuke osnivača, rođake među svojim potomcima) ili, svi ili većina braće i/ili sestara prodaju poduzeće. Ako je odluka braće i/ili sestara usmjerena na prijenos vlasničkih udjela/dionica na svoje nasljednike, to dovodi do daljnje disperzije vlasništva obiteljskog poduzeća koja rezultira vlasničkom strukturom konzorcija rođaka. Kako se obitelj razvija s druge na treću, četvrtu i daljnje generacije s razvijenim poslovnim i financijskim portfeljima, tako sve više poprima oblik dinastije, a vlasništvo nad poduzećem je najčešće koncentrirano u rukama velikog broja rođaka.<sup>42</sup> Konzorcij rođaka je karakteriziran i širenjem raspona starosti u proširenoj obitelji, što dodatno povećava složenost obiteljskih odnosa.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Lansberg, I., (1999): *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston, str. 32. -33.

<sup>41</sup> Kružić, D., Bulog, I.: op. cit., str. 185.

<sup>42</sup> Jaffe, T. D., Lane, H. S. (2004): *Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business – and Investment – Owning Families*, *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, str. 7.

<sup>43</sup> Lansberg, I.: op. cit., str. 35.

#### **4. Obiteljski sindikat**

Daljnijim razvojem obitelji i poslovanja, vlasništvo nad obiteljskim poduzećem se prenosi iz faze konzorcija rodbine (treća obiteljska generacija) u fazu obiteljskog sindikata (četvrta i daljnje generacije). Kod članova obiteljskog sindikata gubi se sentimentalna vezanost za proširenu obitelj (koja postoji kod partnerstva braće i/ili sestara i koja je bitno smanjena kod konzorcija rođaka), čija je prva, a često i druga generacija, već umrla. Zahlađuju se emocionalni odnosi, ali ih i dalje veže interes koji imaju od zajedničkog obiteljskog poduzeća. U slučaju značajne disperzije vlasništva (kao što je to slučaj kod konzorcija rođaka i obiteljskog sindikata), niti jedna grana obitelji nema dovoljno vlasničkih prava za kontroliranje i veoma često nema dovoljno kapitala kako bi mogla isplatiti ostale dioničare koji su zainteresirani za prodaju svojih dionica.

## 4 NASLJEDIVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA „L'Oréal“

### 4.1.1 Općenito o poduzeću

L'Oréalova priča započinje u Parizu 1907. godine kada mladi francuski kemičar njemačkog podrijetla Eugene Paul Louis Schueller, razvija formulu boje za kosu pod nazivom „Auréole“ (derivat francuskih riječi „Zlatno“ i „Halo“ - d'or auréole). Schuellerove boje bile su prve koje nisu sadržavale kanu i mineralne soli, te su bile suptilnije - omogućavale su prirodniji izgled u odnosu na druge boje koje su u to doba bile dostupne (umjetne i previše upadljive). Schueller je svoje boje prodavao frizerskim salonima u Parizu. Krenuvši od vrata do vrata i usavršavajući svoje formule u improviziranom laboratoriju koji je noću postavljao u svojoj kuhinji, neumorno je radio kako bi izgradio svijetlu budućnost koju je predvidio. Naime, 1909. godine Schueller je utemeljio tvrtku „Safe hair dye company of France“, kao rezultat rada iz malog stana koji je služio kao stambeni prostor, ured i laboratorij. S obzirom na predugačko ime, poduzeće je ubrzo preimenovano u „L'Oréal“.

Njegova vizija bila je neupitna. Nakon samo nekoliko godina poduzeće je zapošljavalo deset predstavnika prodaje koji su kružili na triciklu za isporuku. 1910.godine Schueller osniva školu za treniranje frizera koji će koristiti njegove proizvode. Osim toga, L'Oréal polako počinje izvoziti svoje boje i u druge zemlje. Već u prvom desetljeću poslovanja nailaze na veliki uspjeh u Italiji i dopiru sve do Sjeverne Amerike. Schueller je nastavio razvijati nove ideje i stvarati materijale koji će se graditi na uspjehu boje za kosu, što samo dodatno utjelovljuje njegovo uvjerenje da će napredak napretka i inovacija biti ključ njegovog uspjeha, a ne stagnacija i osobno zadovoljstvo. Dakle, L'Oréal nastavlja svoj put nudeći nove i uzbudljive proizvode potrošačima, te „zdravo“ osvajajući tržišni udio u svijetu proizvoda za osobnu njegu.

Završetkom Prvog svjetskog rata kratke frizure s naglaskom na oblik i boju postale su moderne, stoga su L'Oréalovi proizvodi O'Cap, Imédia Liquide i Coloral bili rado prihvaćeni na tržištu. 1928.godine L'Oréal je napravio svoj prvi korak ka diversifikaciji kupujući Monsavon – poduzeće za proizvodnju sapuna. Tridesete i četrdesete godine prošlog stoljeća bile su godine koje su učinile plavu kosu osobitno popularnom, pa su se i izbjeljivači poput L'Oréal Blanca dobro prodavali. L'Oréal je brzo iskoristio medije za promociju svojih proizvoda. Godine 1933. Schueller angažira poznate umjetnike za dizajniranje plakata, a pokreće i svoj ženski časopis - Votre Beauté. Do 1938. L'Oréal je svoje proizvode za kosu oglašavao radio jinglovima.

Kada je Front Populaire osvojio izbore (1936.g.) i uveo prvi plaćeni godišnji odmor za francuske radnike, L'Oréal spremno uskače na tržište sa svojom ponudom losiona za sunce (ujedno i prva komercijalna krema za zaštitu od sunca). U međuvremenu se prodajna mreža tvrtke širila na nacionalnoj i međunarodnoj razini, a proizvodi su se počeli prodavati u ljekarnama i parfumerijama. Također, osnovane su i nove podružnice u Italiji, Belgiji i Danskoj. Čak niti izbijanje Drugog svjetskog rata nije uspjelo zaustaviti rast L'Oréala. L'Oréal 1945.godine lansira prvi stalni proizvod, Oréol. Do kraja rata bilo je zaposleno 25 istraživačkih kemičara, a distribucija se proširila na Veliku Britaniju, Argentinu i Alžir. Potrošnja potrošača 1950-ih i dolazak novih plavokosnih ljepotica Marilyn Monroe i Brigitte Bardot značile su daljnje proširenje za L'Oréal. Do 1950. godine, istraživački i razvojni tim od 100 kemičara stvorio je inovativnije proizvode, uključujući prvu svjetlosnu boju Imédia D. i prvi šampon za bojanje Colorelle. Tvrtka je napredovala dalje i u području njege kože sklopivši tehnološke sporazume s tvrtkom Vichy.

1953.godine promotivni talenti Eugène Schueller nagrađeni su Oscarom za oglašavanje. Šezdesetih godina, koje su ujedno bile i revolucionarne godine, društvo je sve više bilo usmjereno na očuvanje mladenačkog izgleda. Stotine prodavaonica sve više su tražile L'Oréalove proizvode, dok je L'Oréal sve više ulagao u daljnji razvoj. Osim toga, broj istraživača popeo se na 300, te su otvoreni novi kozmetički i bakteriološki objekti za brigu o koži, te nove distribucijske postaje u Urugvaju, Alžiru, Kanadi, Meksiku i Peruu. Uskoro, zahvaljujući rastu prodaje, L'Oréal je prodao Monsavon kako bi se koncentrirao na svoje osnovno poslovanje. Kupnjom Jacques Fatha i Lancômea, stječe značajnu ulogu kao poduzeće koje se bavi visokokvalitetnom njegom kože, šminkom i parfemima. Ubrzo mu se pridružuju i Garnier, Laboratoires d'Anglas, Gold, Ruby (proizvođač osobne higijene i kućanskih proizvoda), te André Courrèges (modna kuća).

L'Oréal je imao koristi i od naglašavanja zdravlja i fitnessa 1970-ih. Od tog vremena nadalje, L'Oréalova zarada raste dvostruko brže od prosjeka poduzeća u industriji osobne njege. Uspjeh L'Oréala omogućio je daljnju predanost istraživanju i razvoju - broj istraživačkih kadrova porastao je na 750, u Francuskoj je otvoren novi proizvodni pogon, a u poduzeću su napravljene strukturne i taktičke promjene; otvoreni su novi operativni odjeli i uspostavljena nova upravljačka struktura. Nekoliko godina kasnije, tvrtka je ubrzano započela proces internacionalizacije, s posebnim naglaskom na Novi Zeland, Australiju, Japan i Hong Kong. Proširenje na tržišta u inozemstvu (osobito Japan) uvelike je potpomognut novim savezom

poduzeća sa švicarskim proizvođačem hrane Nestlé kojemu je kći Eugènea Schueller, Liliane Bettencourt, prodala gotovo polovicu njenih L'Oréalovih dionica 1974. godine. Osnovana je francuska holding kompanija Gesparal koja je 51% u vlasništvu Bettencourta i 49% Nestléa. Gesparal kontrolira 72% glasačkih prava L'Oréala, a Bettencourt je najveća pojedinačna dioničarka Nestléa koja drži oko 5%. L'Oréal je nastavio kupovati tvrtke u kozmetičkoj industriji – Biotherm, Gemey, Ricils i Jeanne Piaubert i Rojau. 1973.g. preuzimaju kontrolu (53,4%) u farmaceutskoj tvrtki Synthélabo (proizvođač kardiovaskularnih lijekova i bolničkih materijala), 1979.g. kupuju Metabio-Joullie (proizvođač lijekova, te veterinarskih i prehrambenih proizvoda), a 1980.g. spajaju ih pod isto ime.

1977.g. L'Oréal pokreće nekoliko svojih najuspješnijih proizvoda - Vichyjevu Equalia i parfem Cacharel Anais (najprodavaniji parfem na svijetu). 1980-te godine bile su osobito povoljne za L'Oréal, ali istodobno se smatralo potrebnim centralizirati kontrolu nad financijama poduzeća. Godine 1986. kada su dionice L'Oréala po prvi put podijeljene ulagačima izvan Francuske, tvrtka je zaradila 1,4 milijarde funti. L'Oréalovi istraživački i razvojni objekti nastavili su sa stalnim rastom, te je istraživački kadar dosegnuo broj od 1000. 1988.godine L'Oréal je kupio tvrtku Helena Rubenstein (američka tvrtka koja je bila u financijskim poteškoćama zbog oštrog pada prodaje nakon smrti utemeljitelja). Kupljena iste godine, Laboratoires Goupil (proizvođač dentalnih proizvoda čija je zubna pasta održavala više od 90% francuskog tržišta) također je bila neprofitna, ali se osjećalo da je vješt marketing L'Oréala mogao ispraviti situaciju. Posljednja akvizicija L'Oréala iz 1980-ih bio je stručnjak za njegu kože Laboratoires Roche Posay.

L'Oréal se želio okušati i u komunikacijama. Godine 1984. tvrtka je preuzela 10-postotni udio u francuskoj TV kompaniji Canal Plus. 1988.g. preuzima i 75 % udjela u Paravision International (organizacija koja stvara, proizvodi i distribuira audiovizualne proizvode za međunarodnu publiku). Pridružuje se i holdingu Orcofi (pod kontrolom Vuittona) kako bi kupili 95% parfema i modne kuće Lanvin, a čime bi L'Oréal uplivao u područje luksuznih dobara. Sredinom 1990-ih, tvrtka se našla u borbi s protivnicima Procter & Gamble, te Unilever za svjetsku dominaciju masovnih kozmetičkih i mirisnih tržišta, a kupnjom Maybellinea za 758 milijuna dolara postaje druga američka kozmetičarska kompanija. 2001.g. kupuje make-up brand Colorama tvrtke Revlon, a nešto kasnije, 2006.g., L'Oreal kupuje

kozmetičku tvrtku The Body Shop za 562 milijuna funti. Time postaje svjetski broj tri i europska farmaceutska tvrtka broj jedan.

„L'Oréal danas“ je francuska multinacionalna obiteljska kompanija čija djelatnost spada u industriju osobne njege. Sjedište poduzeća smješteno je u Parizu, a kao najveća svjetska kozmetička tvrtka posvetila se proizvodnji proizvoda kao što su: boje za kosu, proizvodi za njegu tijela i kose, parfemi, te kreme za zaštitu od sunca. Ima svjetsku distribucijsku mrežu, kao i najviši proračun za istraživanje i razvoj u industriji (uloženo je 877 milijuna eura), te najveće kozmetičke laboratorije u svijetu. U 2017.godini ima 498 podnesenih patenata, otvorena su tri globalna centra u Francuskoj, te 20 istraživačkih centara grupiranih u šest regionalnih čvorišta. L'Oréal posluje u 140 zemalja, a 2016.godine brojali su 89.300 zaposlenika i prihod (2017.g.) u visini od 26,02 milijarde eura. Njihove robne marke dostupne su na tržišnim kanalima (hipermarketi, supermarketi, drogerije i tradicionalni dućani), a također su se odlučili ponuditi i visoko kvalitetne proizvode putem kanala selektivne distribucije.

Poznati reklamni slogan „Because I'm worth it“ koji mijenja imidž brenda zauvijek, s vremenom je preformuliran u „Because we're worth it“ kako bi se stvorilo jače uključivanje potrošača u L'Oréalovu filozofiju i način života, te kako bi pružio više zadovoljstva potrošača L'Oréalovim proizvodima. Od svog osnutka, grupa istraživača je pomicala granice znanja, neprestano su istraživali nove teritorije i trudili se proizvesti proizvode budućnosti. L'Oréalova ambicija za nadolazeće godine je osvajanje još jedne milijarde potrošača širom svijeta kreiranjem kozmetičkih proizvoda koji zadovoljavaju beskrajnu raznolikost ljepote i želje potrošača. Ključ za ostvarenje ovog cilja je ambiciozni projekt koji motivira timove, ali i brza implementacija snaga i ubrzana preobrazba tvrtke na područjima istraživanja, proizvodnje, marketinga, prodaje, ljudskih odnosa i sl. Taj projekt ujedno je i prilika za inovacije i napredak u izgradnji L'Oréala sutra. Vođeni vizijom univerzalne ljepote, koriste je kako bi privukli što veći broj žena i muškaraca (odnosno raznolike populacije) koji će koristiti njihove proizvode. Također, u svakoj regiji postavljeni su istraživački centri koji osmišljavaju nove proizvode, što je prava prekretnica u načinu razmišljanja o inovativnosti. L'Oréal je uvijek ulagao puno u istraživanje, te stavljao kozmetičku inovaciju u središte svog modela za rast. Organizirano istraživanje i inovacije provode se u šest regionalnih platformi: Europa, SAD, Japan, Kina, Brazil i Indija. U svakoj glavnoj regiji svijeta misija je razumijeti navike, potrebe i kriterije za preferencije lokalnih populacija. Zahvaljujući toj interakciji između

istraživanja i marketinga, L'Oréal je u mogućnosti ponuditi kozmetičke proizvode koji su prilagođeni različitim tipovima kože, kose i kulturama.

Temeljne vrijednosti i etička načela izraženi su u svakodnevnom radu svih timova. S obzirom na to da je L'Oréal već više od stoljeća sve svoje snage i kompetencije usmjeravao samo jednom poslu – ljepoti, to je prije svega zbog strasti prema onome što kozmetika može donijeti ženama i muškarcima – samopouzdanje i otvorenost prema drugima. Poduzetnički duh uvijek je bio vidljiv u određenom stilu upravljanja, a danas je i dalje pokretačka snaga kompanije koja je, prije svega, izgrađena na uvjerenju o važnosti svakog pojedinca i njihovih talenata. Slušanje potrošača, razumijevanje njihove kulture i iskorištavanje njihovih različitosti, apsolutni su prioriteti L'Oréala. L'Oréalov prvi proizvod (sigurna boja za kosu) pokazatelj je osjećaja odgovornosti, odnosno temeljne brige za djelotvorne, a isto tako i sigurne, te neškodljive proizvode. Kao svjetski lider u ljepoti, L'Oréal ima više od drugih, dužnost očuvanja ljepote planeta i doprinosa dobrobiti zaposlenika i zajednice u kojima su prisutni.

#### 4.1.2 Proces nasljeđivanja

Eugene Paul Louis Schueller rođen je u obitelji koja je posjedovala vlastiti biznis – slastičarnicu. Još kao dječak, Schueller je svakog dana rano ustajao i odlazio s roditeljima na posao kako bi pomagao u pravljenju slastica. Shvativši da to nije ono čime se želi baviti, 1904.godine diplomirao je na Institutu za primjenjenu kemiju u Parizu (današnji Chimie ParisTech). Ubrzo nakon toga stvara formulu za boju kose i otvara svoje poduzeće „L'Oréal“. 1922.godine s pijanisticom Louise Madeleine Berthe dobiva svoje jedino dijete, kći Liliane Henriette Charlotte Schueller. Sa samo 5 godina majka joj umire, a otac počinje razvijati njeno zanimanje za posao u najranijoj dobi - sa 15 godina Liliane počinje pomagati ocu u poduzeću miješajući kozmetiku i označavajući boce šampona. U to vrijeme L'Oréalovi proizvodi bili su dostupni u 17 zemalja.

Pedesetih godina Liliane postaje zamjenica predsjednika L'Oréala, a 1957.godine kada njen otac umire, ona nasljeđuje poduzeće i postaje glavni dioničar tvrtke. Iako je 1963.g. tvrtka prodala određeni broj dionica, ona je i dalje imala većinski udio. Liliane je gajila velike ambicije za očevu kompaniju i poduzela je opsežnu strategiju širenja L'Oréala. Pod njenim vodstvom, neumorno radeći, tvrtka je stekla brojne svjetski poznate brandove, te je uspješno poslovala i postala jedna od najvećih kozmetičkih kompanija u svijetu. Liliane Bettencourt daje primjer trajne obiteljske kontrole u vodećim francuskim poduzećima. Udala se za istaknutog francuskog političara Andréa Bettencourta s kojim ima jednu kći Françoise, a André također postaje dio L'Oréala, odnosno djeluje kao zamjenik predsjednika.

2007. godine, Françoise je nakon očeve smrti podigla tužbu protiv Françoisa-Mariea Baniera, fotografa i umjetnika, optuživši ga da je koristio krhko zdravlje njezine majke i izvukao od nje novac i darove vrijedne milijardu eura. Banier je negirao optužbe, ali je otvorena istraga koja se pretvorila u nacionalnu sapunicu rezultiravši ne samo velikim javnim obiteljskim ratom, nego i golemim političkim skandalom. Sudska drama dodatno se pogoršala kada su istražne radnje proširene na Nicolasa Sarkozyja i njegove stranačke kolege koji su, navodno, isto tako iskorištavali Liliane Bettencourt i tražili od nje novac nakon što je obznanjeno da je dementna. Nakon što je sudski ustanovljeno da je Liliane mentalno nesposobna i da ne može samostalno upravljati obiteljskim bogatstvom, 2011.g. stavljena je pod nadzor kćeri i unuka. Njezina kći Françoise Bettencourt-Meyers, zajedno s dvojicom sinova, stekla je kontrolu nad njezinim bogatstvom, a jedan od njezinih sinova dodatno je imenovan kao Lilianein osobni skrbnik. Završila je karijeru kao ravnateljica Uprave 2012.g., a njen unuk Jean-Victor je nasljedio njeno mjesto u obiteljskom poduzeću. Dakle, Françoise je skrbnica majčina



bogatstva, dok se njezin sin Jean-Victor Meyers, član upravnog odbora L'Oreala i član nadzornog odbora Tethysa (fonda u vlasništvu obitelji Bettencourt), brinuo o bakinom zdravlju i osobnom životu. Sud je procijenio da je on jedina osoba koja je u stanju suzbiti sve konflikte između Liliane i Francoise.

Jean-Victor diplomirao je menadžment, a radio je kao prodavač u Louis Vuitton trgovini, te pomoćnik voditelja prodaje u poduzeću ljepote Yves Saint Laurent koje je u vlasništvu L'Oréala. Smatralo se da ono što nedostaje u poslovanju, Jean-Victor može nadoknaditi svojim talentima i prekidom konflikta među članovima svoje obitelji. Njegovim najvećim nedostatkom smatralo se to što ima premalo iskustva i što je pomalo nezreo (ima samo 25 godina), ali isto tako smatralo se da će mladi Jean-Victor donijeti novu radnu energiju i entuzijazam u L'Oréal. Pred Mayersa se postavlja izazov - pomoći u vodstvu međunarodnog kozmetičkog diva. Smatralo se da je preuzimanje poduzeća od strane Jean-Victora bila čista administrativna promjena koja ne utječe značajno na vođenje tvrtke. Naime, proces nasljeđivanja nije promijenio ništa vezano za dioničare L'Oréala, i slijedom toga administrativno funkcioniranje poduzeća (obitelj glasa zajedno, obiteljski fond Tethys ima dionice – dakle, ništa se ne mijenja). Također, dolazak Mayersa smatra se dobrom odlukom za stabilnost tvrtke i njenu budućnost. Od njega se očekuje da ide uz obiteljsku liniju kada su u pitanju najvažnije odluke tvrtke, te da neće ići protiv volje svoje majke.

Budući da je jedino dijete, Francoise je, prema francuskom zakonu, jedina nasljednica Liliane Bettencourt čime spada među 20 najbogatijih ljudi svijeta, te postaje najbogatija žena na svijetu. Obitelj Meyers posjeduje 33% dionica L'Oréala, a Francoise je ta koja vodi obiteljsko poduzeće kao predsjednica Uprave. Kombinacija obiteljskog vlasništva i profesionalnog menadžmenta osigurava jedan od najboljih korporativnih modela u svijetu, povezujući mudrost i dinamičnost. Proces nasljeđivanja u L'Oréalu pokazuje angažman obitelji Bettencourt-Meyers čak i u svojoj četvrtoj generaciji.

## 5 ZAKLJUČAK

Za većinu obiteljskih poduzeća planiranje procesa nasljeđivanja je najteži i najkritičniji izazov s kojim se suočavaju. Ipak, planiranje transfera vlasništva može biti i velika prilika koja povećava mogućnosti za poduzeće, te stvara multi-generacijsku instituciju koja utjelovljuje vrijednosti i misije obitelji za naraštaje koji dolaze. Zdravlje i dugovječnost obiteljskog poduzeća ovise o pažljivom prijelaznom planiranju, te priopćenju rezultata tog planiranja u pravo vrijeme.

Pravovremeno obavljanje procesa nasljeđivanja na sljedeće generacije predstavlja jednu od ključnih uloga održivosti obiteljskih poduzeća. Iznenadni odlazak osnivača iz poduzeća (bez obzira na razlog) utječe, kako na obitelj, tako i na poslovanje. Upravo iz tog razloga, važno je biti spreman na izvanredne situacije, te na vrijeme početi razmišljati o svojoj zamjeni. Vrijeme je pokretač nasljeđivanja u svakom obiteljskom poduzeću, a razvojne priče najstarijih obiteljskih poduzeća pokazuju kako uz dobru viziju o budućnosti i uspješan proces nasljeđivanja poduzeće može postojati stoljećima. Pored uspješnosti u poslovanju koju će obiteljsko poduzeće ostvariti adekvatnim korištenjem obiteljskih resursa, ono što posebno doprinosi uspjehu obiteljskih poduzeća jesu i dobri obiteljski odnosi, a koji predstavljaju temelj uspjeha i preživljavanja obiteljskih biznisa. Održavanje međusobnog uvažavanja i poštovanja članova obitelji doprinosi prosperitetu obiteljskog poslovanja, dok u obrnutom slučaju, nedostatak ljubavi i poštovanja implicira visoku neizvjesnost i može izazvati nesagledive negativne posljedice – kako po poslovanje poduzeća, tako i po obitelj.

Također, različitost ciljeva obitelji i poslovanja zahtijevaju nužan oprez. Do sukoba zbog različitosti ciljeva dolazi iz razloga što obiteljske odluke zadiru u interese poslovanja, a poslovne u interese obitelji. Isto tako, nužno je rano i postupno uključivati potencijalnog nasljednika u svijet poslovanja obiteljskog poduzeća. Baš na takav način, svoju je uključenost u obiteljski biznis započela i Liliane Bettencourt. Krenula je od najjednostavnijih poslova još kao dijete, a stigla sve do glavne dioničarke tvrtke. Lilianein unuk Jean-Victor Mayers, koji ju je nakon smrti zamijenio, svoju je karijeru započeo kao prodavač i pomoćnik voditelju prodaje.

Potrebno je podignuti svijest o kompleksnosti procesa nasljeđivanja i mogućim opcijama, a snažan osjećaj za obiteljske korijene, spremnost zapošljavanja neobiteljskih menadžera, te sposobnost isključivanja nekompetentnih članova obitelji su ti koji omogućuju zdravo poslovanje i zadržavanje kontrole nad poslovanjem u rukama obitelji.

## LITERATURA

Popis knjiga:

1. Adizes, I., (1988.): Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it, Prentise Hall, Paramus, New Jersey
2. Benson, B., Crego, E., Drucker, R. (1990.): Your Family Business: A success guide for growth and survival, Dow Jones-Irwin
3. Buble, M. (2003.): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Carlock, S. R., Ward, L. J. (2001.): Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave
5. Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V. (1999.): Poduzetnički menadžment; izazov, rizik, zadovoljstvo, Zagreb
6. Dollinger, J. M. (1995.): Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin, & Austen Press
7. Dyer, W.G., (1986.): Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, Jossey-Bass
8. Gersick, E. K., Davis, A. J., McCollom Hamoton, M., Lansberg, I. (1997.) Generaton to Generation – Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
9. Hisrich, D.R., Peters, P.M., (2002.): Enterpreneurship, New York
10. Jaffe, T. D., Lane, H. S. (2004.): Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business – and Investment – Owning Families, Family Business Review, Vol. 17, No. 1
11. Kružić, D.,(2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
12. Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split
13. Kuvačić, N. (1999.): Počela poduzetništva, Beretin, Split

14. Lansberg, I., (1999.): Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business, Harvard Business School Press, Boston
15. Practical Guide to Corporate Governance (2009.): Experiences from the Latin American Companies Circle, International Finance Corporation
16. Villalonga, B., Amit, R., (2006.): How do family ownership, control and management affect firm value, Journal of Financial Economics
17. 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.
18. Zelenika, R. (1998.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

#### Članci:

1. Handler, W. C. (1989) Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, Family Business Review, Vol. 2, No. 3, str. 261.
2. Schulze, S. W., Lubatkin, H. M., Dino, N. R. (2003.) Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms, Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 2. str. 182.

#### Zakoni i drugi propisi:

1. Zakon o trgovačkim društvima, dostupno na: <https://www.zakon.hr/>

#### Internet izvori:

1. Internetska stranica: <http://www.cepor.hr/>
2. Internetska stranica: <http://www.cepor.hr/cepra/>
3. Internetska stranica: <http://www.familybusinesscenter.com/>
4. Internetska stranica: <https://www.loreal.com/group/history>

## SAŽETAK

Obiteljska poduzeća imaju vrlo važnu ulogu u razvoju nacionalnih gospodarstava. Kako bi se neko poduzeće okarakteriziralo kao obiteljsko, mora postojati krvno srodstvo među članovima obitelji, vlasništvo nad kapitalom poduzeća, te kontrola koja članovima obitelji daje mogućnost utjecaja pri donošenju značajnih odluka. Obiteljska poduzeća kroz svoj životni ciklus nailaze na brojne izazove, a jedan od najvećih izazova s kojim se suočavaju je proces nasljeđivanja. Upravo u tom trenutku obiteljska poduzeća smatraju se najranjivijima; vrlo mali broj njih uspijeva preživjeti prijelaz na drugu generaciju, a tek rijetki na treću. Vlasnik poduzeća/osnivač ima nekoliko opcija kada je u pitanju prijenos poslovanja. On može prenijeti vlasništvo na nasljednika - u cijelosti ili djelomično, te tijekom života ili nakon smrti, također može prodati poduzeće trećim osobama, upravljačku funkciju može prenijeti na nasljednika, ali može i zaposliti ne-obiteljskog menadžera.

Problemu prijenosa poslovanja u RH ne pristupa se na adekvatan način zbog nedovoljne upućenosti aktera ovog procesa u samu problematiku. Kao što je u velikom broju obiteljskih poduzeća slučaj, kasna odluka vlasnika i nedovoljna informiranost o procesu nasljeđivanja, negativno utječe na poslovanje obiteljskih biznisa. Analizom procesa nasljeđivanja na praktičnom primjeru obiteljskog poduzeća L'Oréal ispunjen je postavljeni cilj ovog završnog rada, a kojim se nastojalo analizirati izazove prijenosa transfera poslovanja, te prikazati uspješnost prijenosa istog. Pravovremeno planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije predstavlja jednu od najvažnijih odluka i ključ uspjeha obiteljskih poduzeća.

**Ključne riječi:** obiteljsko poduzeće, osnivač, nasljeđivanje

## **SUMMARY**

Family businesses have a very important role in the development of national economies. In order for a company to be marked as family, there must be blood kinship among family members, ownership of company capital and control that gives family members the potential influence when deciding on significant decisions. Family businesses through their life cycle face many challenges, and one of the biggest challenges is the inheritance process. At that moment, family businesses are considered the most vulnerable; very few of them manage to survive the transition to the second generation, only a few to the third. The owner of the company / founder has several options when it comes to business transfer. He may transfer property to a heir - either wholly or partially, during or after death. He may also sell the enterprise to the third parties, transfer the management to a heir but may hire a non-family manager.

The issues of transferring business are not approached adequately in the Republic of Croatia because of insufficient converse of the actors of this process in the problem itself. As in a large number of family businesses, late owners decisions and insufficient information of the succession process, negatively affect family businesses. By analyzing the succession process on a practical example of a family enterprise L'Oréal, the goal of this final work is fulfilled, which seeks to analyze the challenges of transferring business management and showing the success of its transfer. Timely planning of management and ownership transfer to the new generations is one of the most important decisions and the key to the family business success.

**Key words:** family business, founder ,succession