

# UTJECAJ STRATEGIJE DVOSTRUKE TRANSFORMACIJE NA RAZVOJ OBITELJSKIH PODUZEĆA

---

**Borovina Frankić, Maja**

**Doctoral thesis / Doktorski rad**

**2023**

*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:124:819601>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**

*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

MAJA BOROVIĆA FRANKIĆ

**UTJECAJ STRATEGIJE DVOSTRUKE  
TRANSFORMACIJE NA RAZVOJ  
OBITELJSKIH PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI RAD**

Split, 2023.

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

SVEUČILIŠNI SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA

MAJA BOROVIĆA FRANKIĆ

**UTJECAJ STRATEGIJE DVOSTRUKE  
TRANSFORMACIJE NA RAZVOJ  
OBITELJSKIH PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI RAD**

Mentor: prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Split, 2023.

## Sadržaj

SAŽETAK.....	6
SUMMARY .....	6
1. UVOD .....	7
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	7
1.2. Postavljanje osnovnih ciljeva i definiranje radnih hipoteza .....	9
1.3. Metode istraživanja .....	13
1.4. Sadržaj i struktura specijalističkog završnog rada .....	15
1.5. Doprinos istraživanja .....	17
2. OBITELJSKA PODUZEĆA .....	19
2.1. Pojam poduzeća.....	19
2.2. Faze životnog ciklusa poduzeća .....	21
2.3. Temeljne odrednice obiteljskih poduzeća .....	23
2.3.1. Pojam i kriteriji određivanja obiteljskih poduzeća .....	24
2.3.2. Zakonski okvir djelovanja obiteljskih poduzeća .....	25
2.3.3. Dimenzije obiteljskih poduzeća.....	26
2.3.3.1. Vlasnička dimenzija obiteljskog poduzeća .....	28
2.3.3.2. Obiteljska dimenzija poduzeća .....	29
2.3.3.3. Poslovna dimenzija poduzeća.....	30
2.3.4. Faze životnog ciklusa obiteljskih poduzeća .....	31
2.3.5. Strategije obiteljskih poduzeća .....	35
2.3.6. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima .....	36
2.3.7. Značajke i uloga procesa nasljeđivanja .....	37
2.3.8. Razvoj novih proizvoda i inoviranje u obiteljskim poduzećima .....	38
2.3.9. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj i svijetu .....	44
2.4. Značajke i uloga obiteljskih poduzeća u hrvatskom i svjetskom gospodarstvu .....	46
3. POSLOVNO UPRAVLJANJE .....	47

3.1.	Menadžment.....	48
3.2.	Funkcije menadžmenta .....	49
3.3.	Vođenje i vodstvo.....	53
3.3.1.	Funkcije vodstva.....	54
3.3.2.	Dimenzije vodstva .....	55
3.4.	Menadžer .....	56
3.4.1.	Menadžer ili lider.....	57
3.4.2.	Lideri nove generacije.....	59
3.4.3.	Odnos liderstva i menadžmenta.....	59
3.5.	Vrhovni menadžment obiteljskih poduzeća .....	60
3.6.	Osobine ličnosti osnivača .....	61
3.6.1.	Stilovi vodstva u obiteljskom poduzeću .....	62
3.6.2.	Veza uspješnosti poduzeća i vrhovnih menadžera po fazama životnog ciklusa.....	64
4.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	66
4.1.	Metodološki aspekt istraživanja .....	66
4.2.	Vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja.....	67
4.3.	Instrumenti istraživanja – anketni upitnik.....	68
4.4.	Statističke metode obrade podataka.....	68
4.5.	Rezultati istraživanja .....	69
4.5.1.	Analiza odgovora o dvostrukoj transformaciji .....	90
4.5.1.1.	Značajke i uloga dvostruke transformacije.....	90
4.5.1.2.	Poslovno upravljanje dvostrukom transformacijom .....	90
4.5.1.3.	Financijski menadžment dvostruke transformacije.....	92
4.5.1.4.	Plan nasljeđivanja u dvostrukoj transformaciji.....	93
4.5.1.5.	Kritika plana nasljeđivanja u dvostrukoj transformaciji .....	94
4.5.1.6.	Strategija dvostruke stranformacije .....	94
4.5.2.	Analiza testiranih hipoteza.....	96

5. ZAKLJUČAK.....	106
LITERATURA.....	110
PRILOZI.....	112
Anketni upitnik.....	112
Slike i tablice.....	118
Životopis autora.....	122

## SAŽETAK

Obiteljsko je poduzetništvo najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. To su poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Na funkcioniranje i razvoj obiteljskih poduzeća utječe globalna raznolikost odnosno ekonomske, institucionalne, zakonodavne, kulturne i druge specifičnosti. Ipak, obiteljska poduzeća zauzimaju visoku poziciju u gospodarstvu neke zemlje, budući da imaju značajnu ulogu u zapošljavanju i udio u BDP-u. Neke od glavnih prednosti obiteljskog poslovanja su: financijski resursi, ljudski potencijali (što se ogleda u raznolikosti među obiteljskim članovima), jasno postavljena vizija, organizacijski resursi, fleksibilno donošenje odluka, veća posvećenost poslu, posvećenost brendu poduzeća i razvoju njegove kvalitete, etičnost i društvena odgovornost.

Ključne riječi: obitelj, poduzetništvo, obiteljsko poduzeće, BDP, obiteljsko poslovanje

## SUMMARY

Family entrepreneurship is the most popular form of ownership organization and management in the world. These are businesses that include some form of family participation and in which strategic decision-making is controlled by one or several families. The functioning and development of family businesses is influenced by global diversity, i.e. economic, institutional, legislative, cultural and other specificities. Nevertheless, family businesses occupy a high position in the economy of a country, since they have a significant role in employment and share in GDP. Some of the main advantages of a family business are: financial resources, human potential (which is reflected in the diversity among family members), a clear vision, organizational resources, flexible decision-making, greater dedication to work, dedication to the company's brand and the development of its quality, ethics and social questions. responsibility.

Keywords: family, entrepreneurship, family business, GDP, family business

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

U literaturi se malo govori o obiteljskim poduzećima. Mnogo se govori o korporacijama, koje su „impozantni poslovni subjekti“ za razliku od obiteljskih poduzeća koja se nedovoljno uvažavaju kao jedna od ključnih poslovnih organizacija stabilnih gospodarstava.

Prema CEPOR-ovom istraživanju u Hrvatskoj ima gotovo 99,7% malih i srednji poduzeća, te ista zapošljavaju gotovo 2/3 zaposlenika u Hrvatskoj.<sup>1</sup> Trenutak od životne važnosti za obiteljska poduzeća je trenutak nasljeđivanja upravljanja poduzeća kada se poslovanje dovodi u povećani rizik. Otprilike 30% obiteljskih poduzeća uspješno izvrši prijenos upravljanja na drugu generaciju, 13% na treću, a svega 3% ima dulji vijek. Dugoročni opstanak poduzeća ovisi o pravovremenoj pripremi za prijenos poslovanja, u cilju zaštite kapitala vlasnika poduzeća, ali i očuvanja radnih mjesta i stvaranja pretpostavki za kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti.<sup>2</sup>

Business Transfer Barometar istraživanje u Hrvatskoj identificiralo je 16.590 poduzeća u Hrvatskoj čiji vlasnici bi trebali započeti planirati proces prijenosa poslovanja s oko 179.000 zaposlenih u tim poduzećima. Rezultati istraživanja rezultirali su informacijom o postojanju 32% ili 5.300 poduzeća, kod kojih je evidentiran povećani rizik opstanka poslovanja iz razloga što u istima ne postoje spoznaje o promjenama niti adekvatna priprema za vlasničku i upravljačku transformaciju. Posljedica ovo problema rezultirala bi ugrozom 57.000 radnih mjesta. U Hrvatskoj je situacija specifična time što se transfer upravljanja (i vlasništva) događa mahom tek prvi puta stoga nema dovoljno primjera uspješne prakse transfera koji bi mogli utjecati na educiranje onih koje to tek čeka. Tranzicijske zemlje u okruženju Hrvatske bave se istim pitanjima i problemima, stoga je ovo pitanje značajno za cijelu regiju. Sami rezultati procesa nasljeđivanja govore u prilog tomu da je stručnjaka, educiranja, i strategija za proces transfera malo to jest nedovoljno za kvalitetnije rezultate.

---

<sup>1</sup><http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>

<sup>2</sup><http://www.hamagbicro.hr/odrzan-forum-obicajskih-poduzeca-na-temu-pravni-i-ekonomski-aspekti-prijenosa-poslovanja-poduzeca/>



U razvijenim zemljama nerijetko se događa da se upravljačka funkcija prenosi na profesionalne menadžere koji nisu članovi obitelji no zasigurno razlog tomu leži i u drugačijoj obiteljskoj kulturi nego li je to situacija u regiji u kojoj se Hrvatska nalazi. U Hrvatskoj su rijetki primjeri uspješnih poslovnih menadžera. Razlog tomu zasigurno su manje mogućnosti temeljem veličine gospodarstva i njegove strukture. Profesionalni menadžeri podrazumijevaju i financijski aspekt koji sebi mogu priuštiti rijetka poduzeća u Hrvatskoj. Druga mogućnost transfera upravljanja i vlasništva nad poduzećem bila bi prodaja drugoj osobi ili pravnom subjektu (prodaja neobiteljskom menadžmentu, zaposleniku, prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, spajanje). Tranzicija vlasništva i upravljanja nad obiteljskim poduzećima ne smije ugroziti kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti jer se na taj način dovodi u pitanje zaposlenost, direktno i indirektno djelujući nas gospodarstvo te stabilnost pojedinih regija.<sup>3</sup>

Obiteljska poduzeća imaju faze životnog ciklusa koje sačinjavaju faze: pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća; stabilizacija i rast poslovanja; dozrelost poslovanja; te ponovni početak ili nestajanje poduzeća.<sup>4</sup> Ichak Adizes pisao je o fazama na način da postoje ciklusi; udvaranje; doba povića; divlje godine (go-go); drugo rođenje, stjecanje punoljetnosti-adolescencija; top-forma, te naposljetku starenje-aristokracija; rana birokracija (Salem); te birokracija i smrt.

Na temelju djelotvornog upravljanja za svaku organizaciju temeljna je istina da sve organizacije, poput svih živih organizama, imaju životni ciklus i prolaze vrlo predvidljive i ponavljajuće obrasce ponašanja kako rastu i razvijaju se. U svakoj novoj fazi razvoja organizacija se suočava s jedinstvenim skupom izazova. Koliko dobro ili loše upravljanje rješava te izazove i vodi zdrav prijelaz s jedne faze na drugu, ima značajan utjecaj na uspjeh ili neuspjeh organizacije. Čelnici koji ne razumiju ono što je potrebno mogu spriječiti razvoj svojih poduzeća ili ih uroniti u prerano starenje.<sup>5</sup> Tema rada je poslovna anomalija u kojoj se nalaze mnoga obiteljska poduzeća u trenutku prijenosa poslovanja, bez svjesnosti o postojanju iste - situacija kada se preklapaju faza životnog ciklusa poduzeća točnije faza rasta te proces nasljeđivanja, a za koju generiram novi naziv *dvostruka transformacija* (eng. *twin transformation*).

---

<sup>3</sup>[http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)

<sup>4</sup>Kružić, D., Obiteljski biznis, RRIF-plus d.o.o., Zagreb, 2004.

<sup>5</sup><http://adizes.com/lifecycle/>

Dvostruka transformacija podrazumijeva transformaciju poduzeća uvjetovanu potencijalnim rastom i paralelno transformaciju uvjetovanu nasljeđivanjem. Time se realizira transformacija poduzeća s neformalnim obilježjima u poduzeće sa elementima *nano korporacije (mikro, malo ili srednje poduzeće koje podrazumijeva standardizaciju procesa i profesionalizaciju rada po uzoru na korporacije a primijenjeno ovisno o veličini poduzeća)*, te transformacija upravljanja i/ili vlasništva na definirane nasljednike. Ovakva transformacija zahtjeva kreiranje modela i alata koji su uporabljivi, kako na postojećim tako i na previđenim budućim potrebama, te su usklađeni sa dugoročnom strategijom osnivača.

Dvostrukom transformacijom potrebno je poslovno upravljati pri čemu je osnovni cilj umanjeње rizika prijenosa upravljanja i/ili vlasništva te povećanje vjerojatnosti opstanka poslovnog subjekta, u ovom slučaju obiteljskih poduzeća.

Dvostruka transformacija će se objasniti nakon rezultata provedenog istraživanja.

## **1.2. Postavljanje osnovnih ciljeva i definiranje radnih hipoteza**

U ovom radu će se interdisciplinarnim pristupom ispitati postojanje dvostruke transformacije, te će se po utvrđivanju postojanja dati odgovor na ključna pitanja o obilježjima dvostruke transformacije, te postaviti strategija i model poslovnog upravljanja dvostrukom transformacijom.

Opći cilj ovog završnog rada je ukazati na važnost svjesnosti postojanja dvostruke transformacije te iskoristiti rezultate istraživanja u svrhu povećanja uspješnosti prijenosa poslovanja.

Uz definiranja teorijskih osnova osnovnih koncepata koji su tema rada (obiteljska poduzeća, menadžement, poslovno upravljanje, nasljeđivanje), ciljevi istraživanja su sljedeći:

- utvrditi postojanje dvostruke transformacije u obiteljskim poduzećima,
- istražiti i definirati problematiku dvostruke transformacije,
- istražiti način na koji se poslovno upravlja dvostrukom transformacijom,

- utvrditi povezanost transformacije poduzeća temeljem procesa nasljeđivanja i transformacije temeljem potencijalnog rasta i uspješnosti procesa nasljeđivanja,
- utvrditi osobine ličnosti osnivača,
- utvrditi vezu uspješnosti poduzeća i vrhovnih menadžera po fazama životnog ciklusa,
- utvrditi ulogu vrhovnog menadžmenta u procesu nasljeđivanja,
- utvrditi ulogu nasljednika u procesu nasljeđivanja,
- dati pregled teorija i definicija obiteljskih poduzeća i životnih ciklusa obiteljskih poduzeća, te njihovih osnovnih sastavnica,
- istražiti postojeće procese nasljeđivanja obiteljskih poduzeća,
- istražiti utjecaje obilježja vrhovnog menadžmenta na izbor strategija poslovnog upravljanja,
- istražiti koji su koncepti poslovnog upravljanja nasljeđivanjem zastupljeni u praksi poduzeća u ovisnosti od faze životnog ciklusa poduzeća u kojoj se nalaze,
- istražiti vezu između faze životnog ciklusa poduzeća i prevladavajućeg koncepta poslovnog upravljanja kojeg poduzeće slijedi u praksi,
- znanstveno utemeljeno formulirati rezultate istraživanja i dokazati postavljene hipoteze,
- identificirati ograničenja istraživanja i dati prijedloge i preporuke za buduća istraživanja.

U svrhu općeg cilja završnog rada, a temeljem opisanog problema definirane su sljedeće radne hipoteze koje će se ovim istraživanjem potvrditi ili odbaciti:

I. Opća radna hipoteza istraživanja:

***H0 Strategija dvostruke transformacije pozitivno utječe na poslovne rezultate obiteljskih poduzeća***

Ovom hipotezom dokazati će se postojanje *dvostruke transformacije* u životnom ciklusu poduzeća te će se definirati obilježja *dvostruke transformacije*. Pretpostavka je da se *dvostruka transformacija* događa u obiteljskim poduzećima te da je vrhovni menadžment svjestan preklapanja faze rasta i faze nasljeđivanja, ali nisu svjesni da je to posebna faza životnog ciklusa, i ne tretiraju ovu pojavu kao „anomaliju“ već su skoncentrirani na operativno poslovanje i odabir nasljednika.

Za očekivati bi bilo da ustvari svjesni *dvostruke transformacije* transformiraju poduzeće te ga prilagodbom pripreme za budući rast, kao i za predaju ovlasti i upravljanja.

Ispitivanjem vrhovnog menadžmenta obiteljskih poduzeća, a nastavno na teorijski pregled o obiteljskim poduzećima, testirati će se opća hipoteza o važnosti strategije *dvostruke transformacije* prilikom nasljeđivanja kao ključnim faktorom opstanka poduzeća u fazi nasljeđivanja koja se odvija paralelno sa fazom rasta. Nasljeđivanje se ne smije događati samo po sebi i biti prepušteno slučajnim događajima, već se treba analitičkim pristupom poslovno upravljati prilikom faze rasta i faze nasljeđivanja te sprovesti strategiju *dvostruke transformacije* kako bi se minimizirao rizik opstanka poduzeća.

Ispitati će se razlozi nedovoljne uspješnosti prijenosa poslovanja te uloga nedostatka teorijskih naputaka.

II. Ostale hipoteze istraživanja:

### ***H1 Dvostruka transformacija negativno utječe na proces nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima***

Obiteljska poduzeća jedan su od najstarijih modela poslovne organizacije i za očekivati bi bilo da u teorijskim okvirima imaju značajniju zastupljenost temeljem koje bi obiteljska poduzeća mogla imati pristup većem izvoru saznanja na koji način se nositi sa izazovima.

Proces nasljeđivanja jedan je od ključnih trenutaka u životnom ciklusu poduzeća, te bi kao takav trebao imati detaljnije teorijske odrednice i omogućiti veću informiranost vrhovnog menadžmenta. Ne postojanje saznanja da faza nasljeđivanja istovremeno sa fazom rasta uzrokuje dodatni rizik zasigurno značajno utječe na ponašanje vrhovnog menadžmenta.

Vrhovni menadžment koji nije svjestan postojanja dvostruke transformacije imati će negativnije poslovne rezultate u procesu nasljeđivanja jer će faza rasta preklapljen sa fazom prijenosa poslovanja uvećati rizik, a u stvari samo se nije izvršila i transformacija uvjetovana rastom, i negativni poslovni rezultati će biti objašnjeni samo „loše provedenim procesom nasljeđivanja“ ili neuspješnim nasljednicima.

Ukoliko se dvostruka transformacija događa, a ne sprovodi se strategija, ista će negativno utjecati na proces nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima.

## ***H2 Sustav upravljanja dvostrukom transformacijom pozitivno doprinosi ostvarivanju poslovnih rezultata poduzeća***

*H2.1. Postoji veza između sustava upravljanja dvostrukom transformacijom i poslovnih rezultata poduzeća*

*H2.2. Postoji veza između svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća*

Ovom hipotezom testirati će se postoji li veza između vrhovnog menadžmenta, dvostruke transformacije i opstanka poduzeća te u kakvom su odnosu.

Dvostruka transformacija trebala bi značajno otežati prijenos poslovanja jer ukoliko se istodobno preklope dvije zahtjevne faze rizik opstanka je značajno veći. Problematika je prepustiti poslovanje nasljednicima ukoliko poduzeće nije unaprijed prilagođeno fazi rasta u koju ima potencijal netom ući, te se od nasljednika koji bi trebali imati i vrijeme prilagodbe u upravljanju, očekuje i preuzimanje kontrole nad poslovanjem koje upravo „buja“.

Svjesnost postojanja dvostruke transformacije, te temeljem toga prilagodba poduzeća prije nego li se prepusti nasljednicima, zasigurno ublažava „stres“ prijenosa vlasništva i povećava vjerojatnost opstanka poduzeća kao i pozitivnih poslovnih rezultata.

## ***H3 Postoji veza između pojavnosti dvostruke transformacije i broja godina poslovanja u trenutku nasljeđivanja***

Ovom hipotezom testirati će se postoji li veza između broja godina poslovanja i pojavnosti dvostruke transformacije budući da nije ista razvojna faza poduzeća koje u trenutku faze nasljeđivanja posluje samo nekoliko godina ili desetke godina.

### 1.3. Metode istraživanja

Nastavno na definirani problem istraživanja te izvedene ciljeve istraživanja moguće je definirati i znanstvene metode koje će biti korištene za što efikasnije prikupljanje podataka, njihovu obradu i izvođenje zaključaka.

Metode istraživanja koje će se koristiti u izradi ovoga rada, u obradi teorijskih i empirijskih podataka, primjerene su istraživanjima u društvenim znanostima.

Točnije koristiti će se: metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda komparacije.

- Metoda indukcije - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- Metoda dedukcije – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda analize – raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- Metoda komparacije – postupak uočavanja sličnosti, zajedničkih obilježja ili različitosti među dvama događajima, pojavama ili objektima, ističe se ono što je zajedničko ili ono što je različito, te su za primjenu komparativne metode bitni su čimbenici odnosno pokazatelji koji se kompariraju.<sup>6</sup>

Istraživanje u ovom specijalističkom završnom radu se temelji se na:

- Analizi domaće i strane literature,
- Anketnom istraživanju provedenom na obiteljskim poduzećima u Republici Hrvatskoj,
- Proučavanju i analizi obiteljskih poduzeća,

---

<sup>6</sup><http://www.pfri.uniri.hr/~ines/MZiR/2013-2014%20Materijal%20za%20web/Znanstvene%20metode.pdf>

- Uvidu u podatke dostupne putem interneta,
- Analizi raznih članaka te stručnih časopisa.

Prvi dio rada uključivat će teorijske osnove izvedene iz literature i znanstvenih časopisa.

U empirijskom dijelu istraživanja, koristiti će se metoda anketiranja i statističke metode. Ovo jednokratno istraživanje provesti će se elektronskim putem slanjem on-line anketnog upitnika (prikupljanje primarnih podataka) većem broju ispitanika, odnosno vrhovnom menadžmentu i (potencijalnim) nasljednicima obiteljskih poduzeća, a dobiveni podaci biti će obrađeni uz pomoć statističkog programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) te tablično i grafički prikazani.

Anketni upitnik biti će strukturiran tako da se dobiju odgovori o glavnim karakteristikama poduzeća (industrija/djelatnost, vlasništvo, broj zaposlenih, broj godina poslovanja, podatci o menadžmentu, poslovnom upravljanju itd.), te da se testiraju i dobiju odgovori na pitanja koja su direktno povezana s konceptima obiteljskih poduzeća, poslovnog upravljanja, fazama nasljeđivanja, fazama rasta, dvostrukoj transformaciji te njihovim odnosima i obilježjima.

Anketno istraživanje će se provesti među vrhovnim menadžmentom; osnivačima i (potencijalnim) nasljednicima, te će se time prikupiti mišljenja i stavovi nositelja odgovornosti za proces nasljeđivanja i upravljanja obiteljskim poduzećima. Jednako tako anketni upitnik će uključiti i nasljednike obiteljskih poduzeća kao buduće odgovorne za uspješnost poslovanja poduzeća temeljem procesa preuzimanja poduzeća.

## **1.4. Sadržaj i struktura specijalističkog završnog rada**

U uvodnom dijelu rada predstaviti će se problematika istraživanja, ciljevi istraživanja koji se žele istraživanjem ostvariti, definirati će se radne hipoteze, metode istraživanja, sadržaj i struktura samog rada te doprinos istraživanja.

Potom u drugom poglavlju se temeljito obrađuje pojam poduzeća i obiteljskih poduzeća kako bi definirali terorijske okvire obiteljskih poduzeća, njihovih dimenzija i zakonskih okvira djelovanja. Naglasak će biti na fazama životnog ciklusa obiteljskih poduzeća među kojima su u ovom radu najistaknutije faza nasljeđivanja i faza rasta.

Obiteljska poduzeća čine znatan udio tradicionalnog poduzetništva. Zapošljavaju velik dio ljudi i predstavljaju veliki značaj za ekonomiju zemalja. Ona su važan dio svakog gospodarstva pogotovo u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju privatnog vlasništva i poduzetništva. Velik rizik u njihovom poslovanju predstavlja upravo faza nasljeđivanja, a time i rizik za stabilnost u gospodarstvu.

Unutar pojma obiteljskog poduzetništva obrađen će biti i pojam inovacija i inoviranja. Razvoj novih proizvoda je definiran kao rizičan potez i često se smatra jednim od najvažnijih događaja u poslovanju poduzeća. Zbog toga poduzeća koja ulaze u razvojni proces imaju određena očekivanja od tog proizvoda u budućnosti u smislu: da preuzmu nove tržišne udjele, postanu inovatori i u konačnici povećaju profit.

U trećem poglavlju se obrađuje pojam poslovnog upravljanja. Pitanja o menadžmentu, vođenju, vodstvu, liderstvu dugo su tema rasprava a njihovo temeljitije znanstveno istraživanje dogodilo se početkom dvadesetog stoljeća. Slijedom toga izvršeni su pokušaji da se odgovori na pitanja koje osobine, mogućnosti, ponašanje, izvori moći ili aspekti situacije determiniraju kako dobro vođa može utjecati na sljedbenike i postići ciljeve grupe, te zašto neki pojedinci postanu vođe, kao i pitanje koji su faktori koji utječu na njihovo ponašanje. U fokusu traženja odgovora u svim istraživanjima je učinkovitost vodstva. Zanimljivost je povući paralelu sa osobinama vođa i osobinama osnivača te pokušati definirati postoji li trenutak u fazama životnog ciklusa obiteljskog poduzeća kada (ni)je osnivač adekvatan vođa.



Stoga ovo poglavlje temeljito obrađuje pojmove menadžmenta i njegovih funkcija, vođenja, vodstva, odnos menadžmenta i vodstva, stilove vodstva, osobine lidera i osnivača, Potom se obrađuju pojmovi menadžera i lidera te utvrđuje osnovna razlika u njihovom djelovanju.

Četvrtim poglavljem započinje empirijski dio rada gdje će se predstaviti rezultati anketnog istraživanja korištenog u radu te analizirati njegove rezultate kroz pripadajuće grafikone i statističke pokazatelje. Hipoteze koje su prethodno postavljene:

H0 Strategija dvostruke transformacija pozitivno utječe na poslovne rezultate obiteljskih poduzeća

H1 Dvostruka transformacija negativno utječe na proces nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima

H2 Sustav upravljanja dvostrukom transformacijom pozitivno doprinosi ostvarivanju poslovnih rezultata poduzeća

H2.1. Postoji veza između sustava poslovnog upravljanja dvostrukom transformacijom i poslovnih rezultata poduzeća

H2.2. Postoji veza između svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća

H3 Postoji veza između pojavnosti dvostruke transformacije i broja godina poslovanja u trenutku nasljeđivanja

Pod pretpostavkom da je svakom obiteljskom poduzeću potreban, postaviti će se temeljne odrednice plana nasljeđivanja te dati kritički osvrt na iste. U sklopu analize pojma dvostruke transformacije, obraditi će se i plan nasljeđivanja u dvostrukoj transformaciji, kritika plana nasljeđivanja, poslovno upravljanje dvostrukom transformacijom, te u konačnici poduprijeti navedeno predstavljanjem modela poslovnog upravljanja dvostrukom .

Zaključna razmatranja će rezimirati ukratko cijelo istraživanje i iznijeti najosnovnije smjernice i zaključne odrednice do kojih je autorica došla svojim istraživanjem.

## 1.5. Doprinos istraživanja

Obiteljska poduzeća osnivaju entuzijasti kojima je primarni cilj stvaranje dodane vrijednosti za budući naraštaj, te upravljanje osobnim potencijalom i prihodima. Prednost ove namjere upravo je želja za očuvanjem stvorenih vrijednosti, za koje se očekuje da će biti uspješno prenesene na iduću generaciju. U trenutku kada se stvore uvjeti za razmišljanje o prijenosu poduzeća na potencijalne nasljednike posebna pažnja stavlja se na pitanje dugoročno održive budućnosti. Umiješanost emocionalnog aspekta, u ovom trenutku, u oba smjera, misleći na osnivače i nasljednike, i uporaba neadekvatne metodologije najčešće se negativno preslika na poslovne rezultate subjekta. Posljedica su negativni financijski tijekovi, čemu je dokaz nizak postotak poduzeća koja uspješno izvrše prijenos upravljanja i vlasništva na iduću generaciju.

Čak i kada se nalaze u fazi rasta i fazi nasljeđivanja, osnivači će maksimalno biti skoncentrirani odabrati nasljednike i pripremati ih za prijenos upravljanja, no preduvjet tome bi bio da prvenstveno pripreme poduzeće za rast i za prijenos poslovanja. Sve ovo utječe na cjelokupno gospodarstvo temeljem činjenice da su obiteljska poduzeća temelj stabilnih gospodarstava. Stoga ovo pitanje nije od koristi samo stakeholderima obiteljskih poduzeća već gospodarstvu u cijelosti.

Tijekom nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima događa se faza dvostruka transformacija. Ukoliko se tom fazom ne upravlja događaju se negativni utjecaji na poslovne rezultate poduzeća. Literatura je oskudna u informacijama o obiteljskim poduzećima bez obzira na činjenicu sa su temelj stabilnih gospodarstava i ne postoji definicija preklapanja faze rasta i faze nasljeđivanja. U trenutku prijenosa vlasništva nastaje ugroza svih interesnih skupina budući da statistički podatci govore u prilog neuspješnosti u realizaciji transfera upravljanja i vlasništva. Povećanjem istraživanja o obiteljskim poduzećima i prijenosu upravljanja može se pozitivno utjecati na poduzeća u namjeri da ih više uspješno izvrši transfer čime se se djeluje pozitivno i na gospodarstvo.

Ovim radom želi se obogatiti postojeće spoznaje o obiteljskim poduzećima koja zaslužuje detaljniju raščlambu i nuđenje poslovnih modela koje obiteljska poduzeća mogu koristiti u svom poslovanju.

Doprinosi istraživanja su sljedeći:

- Generiranje novog pojma (Dvostruka transformacija);  
Dvostruka transformacija postoji i događa se, međutim, nije definirana u literaturi. Generiranjem novog pojma utjecalo bi se na informiranost vrhovnog menadžmenta u obiteljskim poduzećima, a time i na poslovne rezultate.
- Definiranje nove pojave u životnom ciklusu poduzeća;  
Svaka faza životnog ciklusa poduzeća ima svoje značajke i zahtjeve. Svaka od životnih faza je važna i bitno je da poduzeće, stoga je bitno definirati fazu koja dosada u literaturi ne postoji, a događa se.
- Definiranje strategije dvostruke transformacije;  
Po definiranju postojanja dvostruke transformacije treba definirati strategiju kojom će se ona sprovesti i koja će umanjiti rizik koji sama faza dvostruke transformacije sa sobom nosi.
- Definiranje modela poslovnog upravljanja dvostrukom transformacijom  
Model poslovnog upravljanja dvostrukom transformacijom implementiran u poduzeće u kojem se događa omogućiti će sustav koji će ojačati stabilnost poslovanja i umanjiti rizike koji mogu prouzročiti negativne poslovne rezultate.

## 2. OBITELJSKA PODUZEĆA

### 2.1. Pojam poduzeća

Pojam organizacija može označavati skup osoba ili društava od manjih udruženja pa sve do Ujedinjenih naroda. Pod organizacijom se podrazumijeva djelatnost ili pak stanje postignuto organiziranjem. U ekonomici se organizacijom označava sustavno i planski sređivanje odnosa ljudi i predmeta sa svrhom da se ostvari ekonomski cilj. Može se definirati u užem i širem smislu. U širem smislu se proteže na čitav realan svijet, a u užem smislu obuhvaća samo onaj dio koji se odnosi na čovjeka i njegovu kulturu i svjesno usmjeravanje k cilju. Još uže područje organizacije vezano je za dio čovjekove kulturne aktivnosti za gospodarski život. Ova organizacija nosi oznake: poredak, svjesno usmjeravanje k cilju i težnja prema optimalnom rješenju, prema gospodarstvenosti.<sup>7</sup>

Četiri načina tumačenja organizacije jesu:<sup>8</sup>

- Univerzalno poimanje organizacije - jedinstvo uređenih međusobno povezanih dijelova; najbliži je poimanju organizacije kao sustava.
- Institucionalno poimanje organizacije - označava društveni sustav koji je usmjeren prema nekom cilju, upotrebljava se za označavanje institucija i prema tom pogledu svaka je institucija organizacija.
- Strukturno poimanje organizacije - podrazumijeva organizaciju kao društveni sustav, što znači da svaki društveni sustav, tj. organizacija ima svoj podsustav.
- Funkcionalno poimanje organizacije - postupak strukturiranja u kojem se poduzeće raščlanjuje u podsustave, a zatim se oni integriraju u cjelinu usmjerenu prema ciljevima poduzeća

---

<sup>7</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: "Organizacija", Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str.4

<sup>8</sup> Sikavica, P.: "Organizacija", Školska knjiga, Zagreb, 2011., str.10

Poduzeće (engl. *enterprise*, njem. *unternehmen*, *handelsgewerbe*, *gewerbebetrieb*) je pravni objekt koji pripada nekom subjektu, u pravilu trgovcu, tako da može njime raspolagati.

Poduzeće čini određenu gospodarsku djelatnost koju obavlja trgovac kao nositelj takve djelatnosti u organizacijskom smislu, tako da npr. jedno trgovačko društvo može imati više poduzeća, npr. tvornicu za preradu repe, tvornicu cipela, mljekaru, robnu kuću itd. Nijedno od takvih poduzeća nije pravna osoba, niti je upisano u sudski registar, nego je to trgovačko društvo kojem pripadaju.<sup>9</sup> Dakle, ukratko rečeno, poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.

Poduzeća se mogu sistematizirati prema: oblicima vlasništva, stupnju odgovornosti prema vjerovnicima, predmetu poslovanja i veličini. Osnivači poduzeća mogu biti pravne i fizičke osobe, a s obzirom na vlasništvo, poduzeće može biti u privatnom, javnom i mješovitom vlasništvu.

---

<sup>9</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/poduzece>

## 2.2. Faze životnog ciklusa poduzeća

Pojam životni ciklus organizacije se veže uz pojmove tradicija i starost organizacije. Što je duži životni ciklus organizacije, odnosno što je poduzeće starije, vodi zaključku da ima dobar poslovni imidž te ostvaruje dobre poslovne rezultate. Dugi životni vijek znači da su potrošači prepoznali kvalitetu organizacije, što je između ostalog omogućilo održavanje na tržištu tijekom niza godina. U literaturi su navedeni autori koji su kreirali model životnog ciklusa organizacije, a oni su: Dawns, Lippit i Smith, M. Zubrtbuhler, Katz i Kahn, Lyden, R. E. Quinn, K. Cameron, L. Greiner (integrativni model životnog ciklusa), Greiner, Kimberly, Adizes.<sup>10</sup>

U nastavku rada prikazat će se integrativni model životnog ciklusa organizacije koji je podijeljen u 4 faze:<sup>11</sup>

- poduzetnička faza ili faza izgradnje,
- faza kolektivnog duha ili faza rasta,
- faza formalizacije ili faza diferencijacije, te
- faza elaboracije ili faza usavršavanja.

Svaka je pojedina faza određena različitim karakteristikama, jedinstvenim ili vrlo sličnim rješenjima određene problematike, specifičnim poslovnim procesima te drugačijim stilom vođenja. Ključna stavka za učinkovitost i kvalitetno upravljanje je poznavanje dinamike faze u kojoj se organizacija nalazi, kao i donošenje organizacijskog rješenja koje će pridonijeti ostvarivanju organizacijskih ciljeva u svakoj pojedinoj fazi. U poduzetničkoj fazi se definira što poduzeće želi i koji su ciljevi koje želi ostvariti. U toj fazi je određena svrha postojanja organizacije. Poduzetnička faza je faza nastanka poduzeća, kada se definira proizvod koji će se proizvoditi ili usluga koja će se pružati, te poduzeće traži tržišnu nišu i izvor svoje prednosti. Organizacija je fleksibilna, nije određena organizacijska struktura, a vlasnik organizacije je ujedno i menadžer.

---

<sup>10</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: "Organizacija", Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str.180

<sup>11</sup> Ibidem, str.181.

Fazu karakterizira mali broj zaposlenih koji su najčešće tehnički ili poduzetnički usmjereni i zauzimaju menadžerske pozicije, ali im nedostaju znanja i vještine za obavljanje tog posla. No, kako organizacija raste, javlja se potreba za zapošljavanjem novih zaposlenika, koji nisu tako visoko motivirani i nisu privrženi organizaciji. U poduzetničkoj fazi nisu definirani menadžerski sustavi ni procesi što nerijetko dovodi do krize vođenja, te se javlja potreba za pronalaskom menadžera s potrebnim znanjima i vještinama za uvođenje novih poslovnih metoda i tehnika upravljanja. Kako poduzeće raste javlja se potreba za uvođenjem profesionalnog rukovodstva.

Faza kolektivnog duha naziva se još i faza rasta jer u njoj dolazi do značajnog rasta organizacije. U ovoj fazi dolazi do određene formalizacije i specijalizacije unutar organizacije, formiraju se nove organizacijske jedinice i uvodi se funkcijska organizacijska struktura, usvaja se sustav nagrađivanja, proračun i radni standardi.<sup>12</sup> Fazu kolektivnog duha karakterizira visoka kohezija unutar organizacije, izniman kolektivno duh unutar organizacije, osjećaj zajedništva i kooperaciju među članovima te njihova povezanost s organizacijom. S obzirom da poslovanje organizacije raste, vrhovno rukovodstvo ne može voditi računa o svim organizacijskim jedinicama te se javlja delegiranje poslova.

U fazi formalizacije poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju. Tako se kroz formalizaciju organizacija sve više birokratizira. Komunikacija se odvija kroz formalne kanale. Vrhovno rukovodstvo sve se više fokusira na strateška pitanja i planiranje, dok sve operativne poslove obavljaju menadžeri na srednjoj razini menadžmenta. Kriza do koje dolazi u ovoj fazi vezana je za gušenje inicijative menadžera na srednjoj razini.<sup>13</sup> Organizacija se čini više birokratizirana, a i prevelika da bi se mogla uspješno voditi strogo poštujući formalnu proceduru.

U fazi elaboracije birokracija doseže svoje granice. Menadžeri uče kako raditi u birokratskim uvjetima. Organizacija je podijeljena na veliki broj područja djelatnosti kako bi na taj način iskoristila prednosti malih organizacija. U ovoj fazi razvoja neobično je važan njezin status i njezina reputacija. Kriza do koje dolazi u ovoj fazi javlja se kao potreba za revitalizacijom. Ta potreba se javlja u poduzećima svakih 15-20 godina. U procesu revitalizacije organizacija provodi i proces inoviranja. U ovoj fazi obično mijenja i vrhovno

---

<sup>12</sup> Galetić, L.: "Organizacija velikih poduzeća" Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str.113

<sup>13</sup> Sikavica, P., Novak, M.: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 2011., str.92.

rukovodstvo jer se smatra da je taj kadar dao do tada najviše što je mogao. Poduzeća koja se ne uspiju revitalizirati obično propadaju.<sup>14</sup>

### **2.3. Temeljne odrednice obiteljskih poduzeća**

Obiteljsko je poduzetništvo najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. To su poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Jednako tako, obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji ili na koji obitelj svojim ponašanjem i odlukama ima presudan utjecaj. Zapošljavaju velik dio ljudi i predstavljaju veliki značaj za ekonomiju zemalja. Ona su važan dio svakog gospodarstva pogotovo u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju privatnog vlasništva i poduzetništva. Različitost u pristupima kategorizacije obiteljskih poduzeća govori o velikom publicitetu koji ukupnom gospodarstvu odnosno ekonomiji daju obiteljska poduzeća.

Na funkcioniranje i razvoj obiteljskih poduzeća utječe globalna raznolikost odnosno ekonomske, institucionalne, zakonodavne, kulturne i druge specifičnosti. Ipak, obiteljska poduzeća zauzimaju visoku poziciju u gospodarstvu neke zemlje, budući da imaju značajnu ulogu u zapošljavanju i udio u BDP-u. Obiteljsko poduzeće ima prednost u tome što u takvim oblicima poslovanja postoji velika predanost poslu i obitelji jer članovi obitelji ulažu više truda nego što bi kod nekog drugog. Za donošenje odluka potrebno je uložiti više vremena, ali se svejedno brzo prilagođavaju novim uvjetima. Obiteljska poduzeća karakterizira jasna organizacijska struktura što ih svrstava u pouzdane sustave čime kupcima i partnerima ulijevaju veću dozu povjerenja.

Neke od glavnih prednosti obiteljskog poslovanja su: financijski resursi, ljudski potencijali (što se ogleda u raznolikosti među obiteljskim članovima), jasno postavljena vizija, organizacijski resursi, fleksibilno donošenje odluka, veća posvećenost poslu, posvećenost brendu poduzeća i razvoju njegove kvalitete, etičnost i društvena odgovornost. Negativne karakteristike obiteljskih poduzeća odnose se na težu prilagodbu tržišnim promjenama, interesi članova obitelji mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća, mogućnost nepotizma, i zbog manje dostupnih izvora financiranja bilježe sporiji rast.

---

<sup>14</sup> Galetić.,L.: “Organizacija velikih poduzeća“ Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011str. 92



### 2.3.1. Pojam i kriteriji određivanja obiteljskih poduzeća

Obiteljski biznis predstavlja 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. Obiteljsko poduzetništvo se razvijalo u gotovo svim kulturama - afirmirano je kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana itd. koji su bili vrsne zanatlije i spretni trgovci. Srednji vijek s umjetničkim radionicama u gradovima, razvijenim zanatstvom, bankarstvom, pomorstvom, trgovinom i poljoprivredom, iznjedrio je mnoga obiteljska poduzeća, koja su bila najčešće u rukama plemićkih bogataških obitelji.<sup>15</sup>

Na svjetskoj poslovnoj sceni obiteljska poduzeća su zadržala svoju dominaciju i bila u apsolutnoj prevlasti i za vrijeme prve industrijske revolucije.

Razvoj tehnoloških inovacija, te transporta i proizvodnje, implicirao je orijentiranost dijela obiteljskih poduzeća prema djelatnostima iz kemijske i električne industrije, prerade nafte, pojedinih djelatnosti proizvodnje hrane i sl. pri čemu su obiteljska poduzeća predstavljala jedan oblik vlasničke organizacije poslovanja sve do pojave dioničkih društava i razvoja tržišta kapitala. Ubrzani rast tehnologije vodio je k tome da se obiteljska poduzeća orijentiraju telekomunikacijama i računarstvu.

Postoje različiti pristupi definiranju pojma obiteljskog poduzetništva. Obiteljsko poduzeće, prema Buble<sup>16</sup> je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova.

Određenju obiteljskog poduzeća na sličan način pristupa i Pricewaterhouse Cooper:

- obiteljski biznis je poduzeće u kojem većinu glasova drži osnivač poduzeća (ili pak osoba koja je kupila poduzeće), njegova supruga, djeca ili članovi proširene obitelji, i u kojem je najmanje jedan član obitelji uključen u upravljanje ili administriranje poduzećem

---

<sup>15</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 61

<sup>16</sup> Buble, M: Management malog poduzeća, 1. ddo, Ekonomski fakultet Split, 2003, str 83.

- u slučaju da se radi o obiteljskom poduzeću koje je izlistano na burzi kao uvjet se postavlja da osnivač poduzeća (ili pak 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 kompanije.<sup>17</sup>

### **2.3.2. Zakonski okvir djelovanja obiteljskih poduzeća**

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. U prošlosti, obrt je gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“.<sup>18</sup>

U Republici Hrvatskoj klasifikacija poduzeća regulirana je odredbama Zakona o računovodstvu<sup>19</sup>. Zakon o računovodstvu regulira računovodstvo poduzetnika i to prije svega kroz definiranje poduzetnika, obvezu vođenja poslovnih knjiga, financijskog izvještavanja, provođenja drugih oblika nadzora. U smislu ovog zakona pod pojmom poduzetnika podrazumijevaju se sljedeći poslovni subjekti:

- Trgovačko društvo i trgovac pojedinac prema propisima koje uređuju trgovačka društva
- Poslovna jedinica poduzetnika
  - sa sjedištem u stranoj državi ako prema propisima te države ne postoji obveza vođenja poslovnih knjiga i sastavljanja financijskih izvještaja
  - iz strane države ako su obveznici poreza na dobit sukladno poreznim propisima
- Svaka pravna i fizička osoba koja je obveznik poreza na dobit

---

<sup>17</sup> Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11, PricewaterhouseCoopers, 2010, str.6.

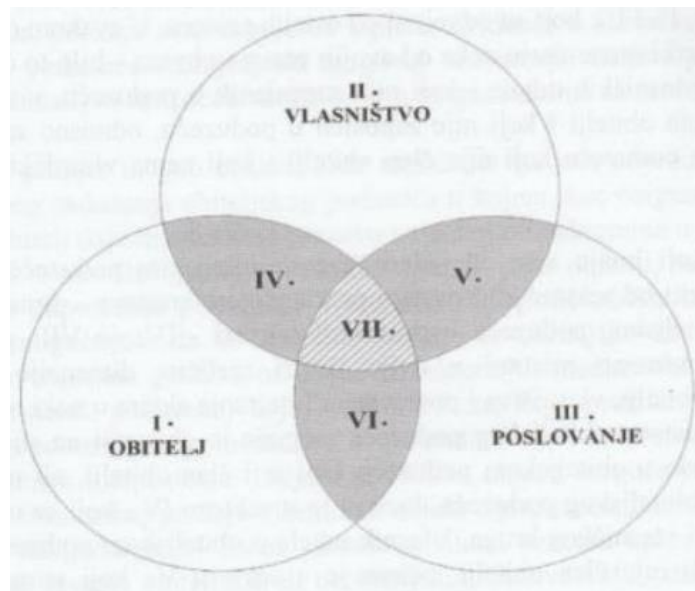
<sup>18</sup> <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>

<sup>19</sup> Zakon o računovodstvu, Nar. Novine, br 109/7, 54/13

### 2.3.3. Dimenzije obiteljskih poduzeća

Istraživači obiteljskog poduzetništva proučavajući obiteljska poduzeća, uočili su potrebu razgraničiti vlasništvo i menadžment unutar poslovanja obiteljskog poduzeća. Razlog za to jest u tome što pojedini članovi obitelji imaju vlasnička prava nad poduzećem, ali nisu u isto vrijeme ili u istoj mjeri uključeni u poslovanje poduzeća. Upravo iz tog razloga razvijen je statički model obiteljskog poduzeća koji je sastavljen od tri dimenzije:<sup>20</sup>

1. dimenzije obitelji
2. dimenzije vlasništva,
3. dimenzije poslovanja



**Slika 1. Statički model obiteljskog poduzeća**

Izvor: Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 6

Prezentirani model obiteljskog poduzeća oslikava obiteljsko poduzeće kao sustav koji uključuje tri nezavisna međusobno preklapajuća kruga različitih dimenzija - obitelji, vlasništva i poslovanja. Bilo koji akter može se naći u jednoj od sedam različitih pozicija.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation –Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 4 -7

<sup>21</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str. 271

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

Pri čemu različiti akteri koji se mogu pojaviti u sustavu obiteljskog poduzeća imaju jednu i samo jednu lokaciju u modelu.

Ukupno promatrano, uloge koje pojedinci imaju u navedenom modelu mogu se iskazati na sljedeći način:<sup>22</sup>

- I. član obitelji / bez vlasničkog udjela / nije zaposlenik poduzeća
- II. nečlan obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća
- III. nečlan obitelji / bez vlasničkog udjela / zaposlenik poduzeća
- IV. član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća
- V. nečlan obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća
- VI. član obitelji / bez vlasničkog udjela / zaposlenik poduzeća
- VII. član obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća

Različitost uloga I –VII implicira i različitost postupanja aktera i razumijevanja stavova drugih u okviru obiteljskog poduzeća.

---

<sup>22</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 272

### 2.3.3.1. Vlasnička dimenzija obiteljskog poduzeća

Vlasništvo predstavlja najpotpunije ovlaštenje ljudi da raspolažu stvarima i pravima - individualni je odnos čovjeka i stvari (prava) i predstavlja fizičko posjedovanje i iskorištavanje stvari i prava od strane ljudi. Postoje različite vrste vlasti čovjeka nad stvarima, a vlasništvo je najpotpunija, apsolutna i gotovo neograničena vlast čovjeka nad stvari.

U obiteljskom poslovanju možemo promatrati vlasništvo i s ekonomskog i s pravnog aspekta.<sup>23</sup>

Promatrano s ekonomskog aspekta vlasništvo se manifestira u prisvajanju stvari i prava, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji, dok u pravnom smislu predstavlja zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi i raspolaganju stvarima.

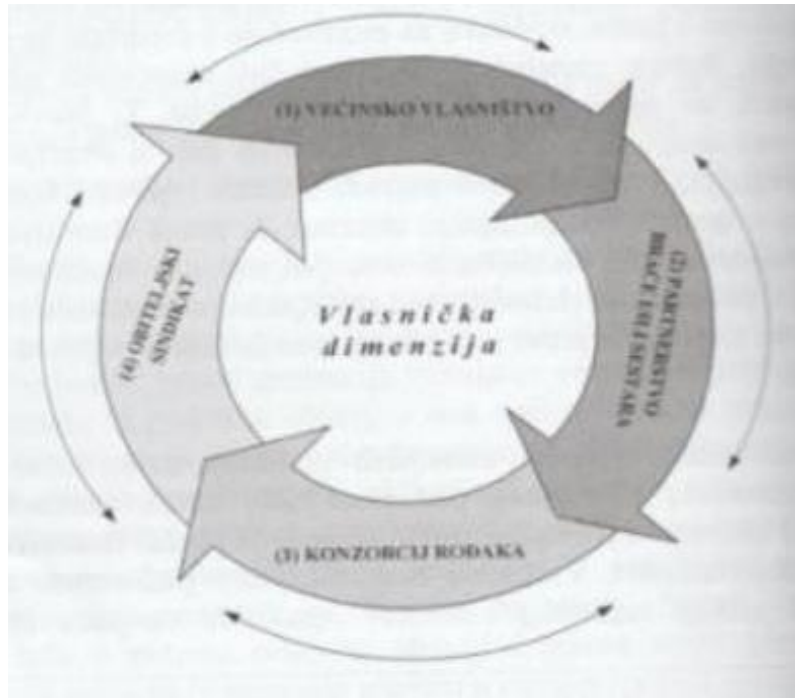
Temeljne forme vlasništva su:<sup>24</sup>

- poduzeća u većinskom vlasništvu (eng. Controlling owner), u kojima je najveći broj dionica/udjela u rukama osnivača ili kasnije generacije nasljednika,
- poduzeća u vlasništvu nasljednika - braće i/ili sestara (eng. Sibling partnership), u kojima je relativno jednaka proporcija vlasništva u rukama članova iste generacije,
- poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka (eng. Cousin consortium), u kojima je vlasništvo dalje disperzirano, i u kojem je uključena treća ili kasnija generacija nasljednika,
- poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji (eng. Family syndicate), u kojima je vlasništvo izrazito frakcionirano i nalazi se u rukama četvrte ili kasnije generacije nasljednika.

---

<sup>23</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 287

<sup>24</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 289



Slika 2. Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima

Izvor: Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 288.

### 2.3.3.2. Obiteljska dimenzija poduzeća

Obiteljska dimenzija različita je od ostale dvije dimenzije obiteljskog poduzeća (vlasništvo i poslovanje) iz razloga jer je pokretana utjecajem biološkog sata, koji otkucava vrijeme svim članovima obitelji. Dužina ljudskog života nije predvidiva kao što su predvidive promjene vlasništva i faze životnog ciklusa proizvoda, odnosno poduzeća na koje je moguće značajnije utjecati i djelovati.<sup>25</sup>

Obiteljski razvoj koji je pod djelovanjem i dominantim utjecajem biološkog sata, može se iskazati kako slijedi:<sup>26</sup>

- faza pojavljivanja – nastanka mlade poslovne obitelji,
- faza uključivanja djece u poslovnu obitelj
- faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija
- faza povlačenja najstarije generacije

<sup>25</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 280

<sup>26</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 281



Slika 3. Faze razvoja poslovne obitelji

Izvor: Kružić, D.i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 281.

### 2.3.3.3. *Poslovna dimenzija poduzeća*

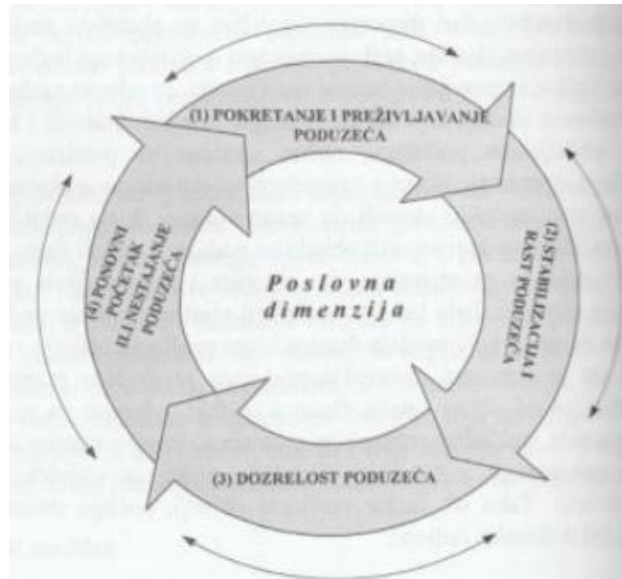
Pored dimenzije obitelji i dimenzije vlasništva, u izučavanju odnosa unutar obiteljskog poduzeća veoma je značajna i dimenzija poslovanja - veličina i struktura, starost poduzeća, performanse njegovog poslovanja - utječu na stvaranje slike o funkcioniranju obiteljskog poduzeća i daju mogući uvid kako će se poduzeće razvijati u budućnosti.<sup>27</sup>

Razvoj obiteljskog poduzeća, razmatran kroz poslovnu dimenziju, obuhvaća faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, o čemu je više riječi u poglavlju pod istim nazivom:

- pokretanje i preživljavanje poduzeća
- stabilizacija i rast poduzeća
- dozrelost poduzeća
- ponovno pokretanje ili nestanak poduzeća.

---

<sup>27</sup> Kružić, D i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 299



Slika 4. Poslovne faze razvoja obiteljskog poduzeća

Izvor: Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 300.

#### 2.3.4. Faze životnog ciklusa obiteljskih poduzeća

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz određeni ciklus koji promatran kroz bihevioralni pristup ima polazište životnog ciklusa ljudskih bića te ga prenosi na prirodne i umjetne sustave.<sup>28</sup> U tom smislu obiteljsko poduzeće prolazi kroz faze rođenja i djetinjstva, preko odrastanja i zrelosti, pa do starosti i smrti obiteljskog poduzeća. Tako se govori prema brojnim autorima da postoje četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća:

1. Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
2. Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
3. Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
4. Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća.

Uspjeh poduzeća manifestira se kroz porast profita, porast performansi unutar poduzeća, formiranje dodatnih organizacijskih jedinica, složeniju podjelu posla.

---

<sup>28</sup> Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split



Klima koja vlada u uspješnom obiteljskom poduzeću se ogleda u zaposlenicima bilo obiteljskim ili ne obiteljskim članovima poduzeća koji se identificiraju s poduzećem u kojem vlada zdrava poslovna i razvojna klima. Uz navedeno se nadovezuju i izgrađeni dobri odnosi sa kupcima i dobavljačima te izbjegavanje riskantnih poslovnih pothvata.

Postoji također i podjela životnog ciklusa obiteljskog poduzeća prema njegovom podsustavu čije ishodište proizlazi iz različitih faza uključenosti obiteljskih generacija u poslovanje poduzeća. Prema Kružiću, 2016., moguće je ukazati na činjenicu da je životni ciklus obiteljskog poduzeća najčešće usporedan sa životnim ciklusom osnivača poduzeća i njegovih nasljednika.

29

Dollinger navodi četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća promatrano s aspekta uključenosti obiteljskih generacija:<sup>30</sup>

1. Poduzetnik – osnivač poduzeća (osnivanje poduzeća i preživljavanje)
2. Prva generacija nasljednika (sinovi i kćeri osnivača) – najčešće je poduzeće u pozitivnoj poslovnoj fazi
3. Druga generacija nasljednika (unuci i unuke osnivača) – najčešće u zreloj fazi poslovanja
4. Treća generacija nasljednika (praunuci i praunuke i daljnja rodbina osnivača).

Svaka faza životnog ciklusa poduzeća ima svoje karakteristike, a u svakoj od tih faza razvijaju se elementi poslovne krize s kojom se poduzeće mora znati nositi jer se u protivnom završava životni vijek poduzeća. Ako bismo obuhvatili što kraće moguće uzroke koji vode do kratkoće trajanja obiteljskog poduzeća, onda bismo ih mogli sažeti u sljedeće:<sup>31</sup>

1. Nesposobnost prilagođavanja turbulentnim promjenama unutar okruženja i nesposobnost zadržavanja komparativnih poslovnih prednosti.
2. Nepravodobno angažiranje profesionalaca već isključivo angažman obiteljskih članova poduzeća koji nisu dovoljno kompetentni.
3. Nesklad poslovne interakcije i njihov nerazmjer koji se ogleda po tome gdje se članovi poduzeća podupiru u prvim fazama poslovanja, a u drugim sukobljavaju.

---

<sup>29</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg, str. 120

<sup>30</sup> Dollinger, J.M.(1995): Entrepreneurship – Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austin press, str. 391-393.

<sup>31</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str. 128.

Iz navedenog se implicira zaključak da unutar obiteljskog poduzeća naglasak mora biti na poslovnom podsustavu koji zahtijeva najbolje članove na najodgovornijim radnim mjestima te rad na podudarnost obiteljskih i poslovnih ciljeva.

Sva živa bića prolaze kroz faze uspona i pada koje počinju rođenjem, a završavaju se smrću. Organizacije, kao i ljudi, prolaze kroz životni ciklus tj. svaka organizacija ima svoj rast i starenje. Međutim, organizacije ne moraju i nisu predodređene da propadaju i stare; one mogu da ostanu na najvišoj točki vitalnosti ili barem blizu nje dugo, a možda čak i neograničeno dugo. Promjene koje se događaju tokom životnog ciklusa organizacija su kumulativne, odnosno na prelazak organizacije iz jedne u drugu fazu ne utiču samo promjene koje su se dogodile u tekućoj fazi, već i promjene koje su se događale u svim prethodnim fazama.

Organizacijske promjene koje dovode do prelaska organizacije iz jedne u drugu fazu su prouzrokovane internim uzrocima. Ovi interni uzroci mogu biti različiti, od brzog rasta organizacije, preko promjene njene poslovne orijentacije, pa sve do smrti osnivača ili njegovog napuštanja organizacije. U zavisnosti od intenziteta i značaja ovih promjena mijenja se dužina vremena zadržavanja organizacije u određenoj fazi njenog životnog ciklusa, sa jedne strane i brzina njenog prelaska iz faze u fazu, sa druge strane. Usprkos tome što se često čini da su neke organizacije preskočile pojedine faze u svom razvoju, to je samo posljedica loše odrađene analize njihovog životnog ciklusa ili činjenice da su se suviše kratko zadržavale u određenim fazama.

U tom smislu obradit će se životni ciklus organizacije prema Ichak Adizesu koji je jedan od istaknutih svjetskih stručnjaka u smislu poboljšanja rada poduzeća i vlada diljem svijeta. Adizes životni ciklus organizacije vidi nekoliko faza čije razvijanje je veoma slično razvoju čovjeka.<sup>32</sup>

Prva faza je faza *udvaranje* kada organizacija još nije ni rođena, ona postoji tek kao ideja u glavi osnivača; karakteriziraju je uzbuđenost, testiranje na realnost, razmatranje detalja, usmjerenost na proizvod i dodatnu vrijednost te osnivač u ovoj fazi ima kontrolu.

Druga faza je faza *povoja* u kojoj se naglasak rada prebacuje s ideja i mogućnosti na ostvarivanje rezultata, odnosno realizaciju prvotne ideje. Karakteriziraju je čest nedostatak novčanih sredstava, kratko trajanje, dobronamjerna diktatura te manjak sustava, metoda i pravila rada.

---

<sup>32</sup> Adizes, I.(2008): Životni ciklusi poduzeća, MEP Consult Zagreb

Sljedeća faza je faza *divljih godina (go-go)* koja je specifična po tome da poduzeće ima dobar tijek novca, te raste i prodaja što vodi rastu arogantnosti osnivača i članova poduzeća; usmjerenost je na prodaju što vodi i premašivanju kapaciteta uz još nedovoljnu razrađenu kontrolu troškova.

Naredna faza *drugo rođenje i stjecanje punoljetnosti – adolescencija* koju karakterizira emocionalno rođenje poduzeća odnosno delegacija odgovornosti, ponovno postavljanje vizije, sukobi unutar poduzeća, porast prodaje ili ostaje na istoj razini kao u prethodnoj fazi.<sup>33</sup>

*Top forma* je sljedeća faza koja predstavlja optimalno stanje ciklusa kad je postignuta ravnoteža između sposobnosti organizacije da drži svoje procese pod kontrolom i njezine fleksibilnosti uz rast unutarnje organizacijske kohezije i integracije i porast dobiti.

Iza najproduktivnije faze slijedi *starenje – opadanje* koju karakterizira izlazak poduzeća iz top forme i negativan financijski izvještaj.

*Organizacija u starenju – aristokracija* jest faza gdje se najveći naglasak stavlja na interakciju među zaposlenicima, smanjivanje sukoba.

*Konačna propast: rana birokracija, birokracija i smrt* – naglasak je na personalizaciji, ne rješavanju problema, diskreditiranje među zaposlenicima, porast paranoje kao glavnog ozračja u poduzeću.

Pomoću teorija životnih ciklusa organizacija je moguće napraviti razliku između prirodnih i patoloških problema koji se javljaju u preduzeću i primjeniti odgovarajuće mjere koje ga vode ka top formi. I teorija i principi daju objašnjenje zašto organizacije rastu, stare i umiru, i šta se povodom toga može uraditi. Oni opisuju i analiziraju uobičajen put kojim organizacije prolaze dok rastu i optimalan put kojim bi trebale ići ne bi li izbjegle probleme karakteristične za rast i starenje. Očekuje se da poduzeće koje raste, se paralelno s time i razvija. Rijetko se čuje neko ozbiljnije objašnjenje što znači rast poduzeća, a što znači razvoj poduzeća.

Uz to se odmah nastavlja i pitanja što potiče rast, a što potiče razvoj, odnosno što koči rast, a što koči razvoj. Uz to se postavlja pitanje zašto neki rastu i razvijaju se, a neki ne rastu i stalno ostaju na istoj razini, neki na istoj razini rasta, a neki na istoj razini razvoja.

Rast poduzeća može se iskazati i mjeriti brojkama, na primjer kroz: rast broja zaposlenika, rast prihoda, rast prodaje, broj ponuda i ugovora, rast veličine asortimana proizvoda, rast tržišta... Rast je uočljiv i može se dosta lako dokumentirati.

---

<sup>33</sup> Adizes, I.(2008): Životni ciklusi poduzeća, MEP Consult Zagreb

Međutim, razvoj je složeniji proces i nije ga jednostavno ocijeniti i valorizirati. Mnogo ga je teže točno definirati, mora se opisati i klasificirati, a za to je malo teže utvrditi jasne kriterije i parametre za ocjenjivanje.

Stupanj razvoja poduzeća ne može se jednostavno definirati nekim brojkama, ali se može opisati i ocijeniti kroz procjenu stupnja razvoja organizacije i načina upravljanja, te rasta efikasnosti odvijanja procesa, sposobnošću rješavanja problema, provođenja promjena i razvoja novih proizvoda, te kroz procjenu na kojoj fazi životnog ciklusa se poduzeće nalazi. Razvoj se može ocijeniti i kroz: procese razvoja proizvoda, kvalitetu informacijskog tijeka - tijeka informacija kroz poduzeće, stupanj informatizacije i odvijanja procesa uz podršku računala, konkurentnost proizvoda na svjetskom tržištu, sposobnost timskog rada i razvijanje inovativnosti, pokrivenost asortimana proizvoda atestima i certifikatima, dobivanje certifikata i pridržavanje zahtjeva iz istih kao i iz ostalih standarda kvalitete... Da bi se ostvario rast poduzeća potrebno je ugovoriti dobre poslove koji dugoročno osiguravaju prihod. Na temelju toga može se povećati broj radnika, kupovati nova tehnologija, graditi nove poslovne pogone, radionice, skladišta i slično. Da bi se ostvario razvoj poduzeća treba osigurati osnovne preduvjete, a to je dugoročno stabilan prihod i sposobnost provođenja promjena i unapređenja. Poduzeće se ne može posvetiti razvoju poduzeća, ako je poduzeće egzistencijalno ugroženo. Idealno poduzeće ima skladan i uravnotežen rast i razvoj u svim segmentima organizacije. Nažalost, to se rijetko postiže. Često imamo slučaj da se neke funkcije poduzeća previše razvijaju, a neke se nepotrebno zapuštaju. Do toga dolazi obično ako je vlasnik ili direktor poduzeća specijalista u nekom području i to područje ga zanima, a ostale funkcije poduzeća zanemaruje. Problemi većinom nastaju, kada rast poduzeća nije praćen razvojem poduzeća - kada naraslo poduzeće ostaje na niskom stupnju razvoja, organizacijski i menadžerski nezrelo. Takvo poduzeće može doživjeti slom, jer će doći u situaciju u kojoj neće biti u stanju rješavati probleme koji nastaju kod ubrzanog rasta.

### **2.3.5. Strategije obiteljskih poduzeća**

U sklopu obiteljskog poduzetništva jedan od ključnih čimbenika potencijalnog uspjeha je poduzetnička strategija, koja nastaje iz pojma poslovne strategije. Poduzetnička strategija usmjerena je na pronalaženje i iskorištavanje novih mogućnosti i poslovnih prigoda s novim proizvodima/uslugama, na novim tržištima, s novim kupcima, novim načinima proizvodnje, novim resursima i novom organizacijom.

Poduzetnička strategija, koja se temelji na odgovarajućoj poduzetničkoj viziji, treba osigurati:

- Uvjete za postupno ostvarivanje ciljeva poduzeća,
- Određivanje novih pravaca njegovog razvoja,
- Bolju alokaciju raspoloživih resursa,
- Implementaciju poduzetničke vizije,

s ciljem omogućavanja dugoročnog razvoja poduzeća uz konstantno povećanje profita.<sup>34</sup>

Porterova analiza sila vodi na zaključak kako se tvrtka, uspješnom analizom okruženja, te pozicionirajući u odnosu na spomenute sile postavlja u mogućnosti za ostvarenje iznad prosječne dobiti. Prema Porteru, ulazom novih konkurenata smanjuje se cijena, a time i profit. Druga prijetnja je mogućnost uvođenja supstituta trenutnom proizvodu. Pregovaračka moć kupaca ovisiti će o nekoliko faktora. Ako kupci kupuju veliki broj proizvoda iz ponuđenog asortimana, ili ako su malobrojni, ili ako su kritični element proizvodne kvalitete, kupci će imati veliku pregovaračku moć, što će utjecati na smanjenje proizvoda. Izbor strategija bazira na konkurentskoj prednosti i rasponu. On navodi dva tipa ostvarivanja konkurentске prednosti: temeljem niskih troškova ili temeljem diferencijacije. Na taj način, prema Porteru za uspjeh je potrebno odabrati strategiju koja odgovara tržišnoj strukturi u kojoj se organizacija nalazi, a izbor treba biti u skladu s ponuđenim strategijama.<sup>35</sup>

Ključni aspekt u razvoju strategije je određivanje pokretača uspješnosti poduzeća. Uspješna strategija za mnoge obiteljske tvrtke je zahtijevanje da djeca i unuci koji se žele pridružiti tvrtki prvo steknu vanjsko poslovno iskustvo. To potencijalnom obiteljskom zaposleniku daje znanja u drugom okruženju, koje mu pokazuje alternativne načine rada, upravljanja i proizvodnje proizvoda i usluga.

### **2.3.6. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima**

Osnivačev interes za pitanja nasljeđivanja obiteljskog poduzeća najčešće se prvi put pojavljuje u vrijeme kada njegova djeca, uboičajeno u tinejdžerskoj dobi, započnu pokazivati interes za obiteljsko poslovanje i stjecati prva radna iskustva. Želja za kontinuitetom zadržavanja poduzeća u okviru obitelji bit će potencirana u slučajevima uspješnog razvoja i ako budući nasljednici iskazuju svoju zainteresiranost za nastavkom vođenja poduzeća.

---

<sup>34</sup> Kružić, Dejan(2016) „Obiteljsko poduzetništvo“, Logotip d.o.o. Široki brijeg, Mostar, str. 199.

<sup>35</sup> Wikipedia; Porterov model, raspoloživo na [https://hr.wikipedia.org/wiki/Porterov\\_model](https://hr.wikipedia.org/wiki/Porterov_model)

Uputno bi bilo da osnivači razvijaju interes kod djece potičući ih u inicijativi da doprinose radom u sklopu poduzeća te da se obrazuju. Pojavom trenutka koji osnivaču signalizira da je došlo vrijeme njegovog povlačenja, uslijed starosti ili pak, moguće, zdravstvenih razloga, očekivane racionalne mogućnosti njegova odlučivanja po pitanju što učiniti s obiteljskim poduzećem, svode se na:<sup>36</sup>

- Prenosjenje vlasništva nad poduzećem na odabrane članove svoje obitelji,
- 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, u kojem je još uvijek, u većem ili manjem obujmu, zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad poduzećem, ili
- Prodaju obiteljskog poduzeća,

Odnosno, ako se ne realizira niti jedna od gornjih opcija, osnivač je u poziciji da mora likvidirati obiteljsko poduzeće.

### **2.3.7. Značajke i uloga procesa nasljeđivanja**

Zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji donosi ekonomske prednosti na duži rok, omogućava perpetuiranje obiteljske tradicije i povijesti, njenog ponosa i temeljnih vrijednosti.

Financijska sigurnost i mogućnost ostvarenja poslovnih karijera u obiteljskom poduzeću veoma su značajne za članove generacije budućih zaposlenika, stoga na vrijeme poduzeto planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije nosi jednu od ključnih uloga<sup>37</sup> i predstavlja kritično područje vezano za uspjeh u održavanju i preživljavanju obiteljskih poduzeća.

---

<sup>36</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 305

<sup>37</sup> Challenges in managing a family business (2003), Management and Planning Series, Building America's Future, US Small Business Administration, str. 3-4

Uz pokretanje poduzeća i upravljanje njegovim rastom, prijenos poslovanja predstavlja ključnu fazu u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata. Kompleksnost prijenosa poslovanja rezultat je pravnog, financijskog, poreznog, organizacijskog i psihološkog aspekta ovog procesa. Mnoga zdrava i uspješna poduzeća doživljavaju tektonske promjene prolazeći proces prijenosa poslovanja. Pitanje se povezuje s problematikom razvoja i održivosti obiteljskih poduzeća. Prema istraživanjima, samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek. Nepravovremeno planiranje prijenosa poslovanja dovodi u pitanje održivost radnih mjesta što predstavlja problem za nacionalne ekonomije (Europska komisija, 2011). U Europskoj Uniji, svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz ovaj proces.<sup>38</sup>

Prema rezultatima istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska, problem prijenosa poslovanja u Hrvatskoj u budućnosti će biti dodatno naglašen zbog značajnog broja transfera koji će se dogoditi u poduzećima koja su osnivana 1990-ih godina, i za čije vlasnike se, s obzirom na godine starosti, očekuje povlačenje iz biznisa. Preduvjet za razmišljanje o budućnosti poduzeća i procesu prijenosa poslovanja je osvještenost vlasnika o neminovnosti promjene njihove uloge u upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća.

Prema rezultatima Barometra 32% vlasnika poduzeća starijih od 55 godina ne smatra da će se njihova uloga u poduzeću promijeniti u dužem vremenskom roku – više od 10 godina (8%), dok ih 24% uopće ne razmišlja o promjeni uloga u poduzeću.<sup>39</sup>

### **2.3.8. Razvoj novih proizvoda i inoviranje u obiteljskim poduzećima**

Termin razvoj novih proizvoda u poslovanju se koristi za opisivanje procesa kojim poduzeće lansira novi proizvod ili uslugu na tržište. Za konačni uspjeh nekog proizvoda (tj. njegove politike proizvoda) važno je da se usporedno s njegovim tehničkim razvojem razvija i marketing (istraživanja i analize) koji prati taj proizvod.

---

<sup>38</sup> Alpeza, M., Mezulić Jurić, P., (2017): Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR, Zagreb, str 7

<sup>39</sup> Alpeza, M., Mezulić Jurić, P., (2017): Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR, Zagreb, str 20.

Razvoj proizvoda može se odvijati u dva osnovna oblika: poduzeće može provoditi vlastiti razvoj novog proizvoda, djelovanjem vlastitog odjela za istraživanje i razvoj ili poduzeće može kroz outsourcing / ugovor kojim se unajmljuju instituti, samostalni istraživači, agencije. Termin novi proizvod podrazumijeva nove proizvode, poboljšanja proizvoda, modifikacije proizvoda i nove marke proizvoda koje neko poduzeće razvija za određeno tržište. Od 100 ideja za razvoj proizvoda tek 3 do 10 % ih uspijeva na tržištu, dok 2/3 novih proizvoda doživi neuspjeh u prve dvije godine.

Neko trgovačko društvo može na više načina dolaziti do novih proizvoda. Taj način uvelike ovisi o stupnju razvoja države i gospodarstva koji u konačnici rezultiraju financijskim sredstvima koja su na raspolaganju poduzećima za stjecanje novih proizvoda. Nekoliko je načina stjecanja novih proizvoda :

- kupovinom poduzeća, a samim time i proizvoda tog poduzeća
- kupovinom patenata
- kupovinom licence ili franšize
- razvojem novih proizvod

Najvrijedniji put je svakako razvoj novih proizvoda, ali si takav put ne mogu priuštiti sva poduzeća jer se uz takav način stjecanja novih proizvoda iziskuje veliki iznos financijskih sredstava.

Financijska stabilnost kao i kvalitetni izvori financiranja preduvjet su takvom razvoju jer se razvoj kvalitetnih novih proizvoda može protegnuti na duži period i pitanje je kad će proizvod vratiti uložena sredstva. Za postizanje uspjeha istraživanja i razvoja proizvoda važno je da se usporedno s njegovim tehničkim razvojem razvija i marketing tj. istraživanja i analize koje prate taj proizvod, odnosno uslugu.

Istraživanje i razvoj proizvoda provodi se primarno kroz R&D (research and development) aktivnosti. Novi dizajni i slične inovacije često su presudni faktori za opstanak poduzeća.

U industriji koja se brzo mijenja, poduzeća moraju kontinuirano mijenjati svoj dizajn i dizajn niza proizvoda. Potreba za time se javlja zbog kontinuiranog mijenjanja tehnologije i razvoja, kako u konkurentskim poduzećima, tako i u promjenljivim preferencijama kupaca. Istraživanje i razvoj proizvoda je jako bitan za poduzeća, jer se poduzeća koja ne ulažu u taj segment moraju oslanjati na strateške saveze, akvizicije i mreže, da bi mogli iskoristiti inovacije drugih.

Istraživanje i razvoj proizvoda ide s rukom u ruci sa vođenim marketinškim aktivnostima i istraživanjem tržišta. Tu je potrebno dobiti točne podatke o potrebama kupaca i o proizvodima koji su na tržištu traženi i za koje znamo da će se prodavati. Uspješna istraživanja na području



razvoja proizvoda započinju s idejama i istovremenim razumijevanjem što žele postojeći i potencijalni kupci. Danas je istraživanje i razvoj proizvoda temeljni dio modernog poslovnog svijeta. Najvažnije odluke u poduzeću se temelje na rezultatima istraživanja i razvoja.

Isto tako istraživanje i razvoj proizvoda su od velike važnosti u poslovanju, kao i razini natjecanja među poduzećima. Naime proizvodni procesi i nove metode se ubrzano povećavaju. Tu je bitno biti u toku sa promjenama i akcijama konkurencije. Potrebno je dobro pratiti potrebe klijenata jer jedino tako je moguće slijediti moderne trendove i zahtjeve sve većeg tržišta.

Većina ljudi asocira istraživanje i razvoj proizvoda sa izumom novih proizvoda, ali tu je potrebno naglasiti, da je vrlo važan i razvoj postojećih proizvoda jer se sklonosti potrošača stalno mijenjaju. Iz tog razloga možemo reći da akcije istraživanja i razvoja proizvoda rezultiraju zadovoljavanju potreba kupaca u budućnosti.

Inovacija proizvoda se odnosi na uvođenje novog ili poboljšanog proizvoda na tržište koje predstavljaju novost za poduzeće, ali ne nužno i za tržište. Inovacija procesa se odnosi na primjenu novog ili poboljšanog proizvodnog procesa, dok organizacijska inovacija predstavlja novu organizacijsku metodu u poslovnoj praksi poduzeća, a može se odnositi na novu ili poboljšanu organizaciju radnih mjesta ili razvoj novih odnosa sa ostalim poslovnim subjektima s kojima poduzeće surađuje. Marketinška inovacija se odnosi na primjenu novog marketinškog koncepta ili strategije koja dosad nije korištena unutar poduzeća.

Uz brojne podjele inovacija, bitno je spomenuti i klasifikaciju inovacija koja za kriterij uzima samu prirodu inovacije pa se u tom smislu razlikuju:<sup>40</sup>

1. Inkrementalne (evolutivne inovacije), sa sljedećim karakteristikama: postupna i stalna promjena, kolektivna uključenost zaposlenika, karakteristično za spororastuće djelatnosti jer ne zahtijeva mnogo istraživanja ili puno truda u održavanje poboljšanja,
2. Radikalne (suštinske) inovacije karakteriziraju velike i nagle promjene, korištenje knowhow-a nekoliko stručnjaka (bez uključenosti svih), velika istraživanja, i karakteristično za brzorastuće ekonomije.

Zaključak jest da kad se govori o inovacijama ne misli se isključivo na nove proizvode, već i na inovacijske procese razmatrajući to u kontekstu konkurentske prednosti obiteljskog poduzeća. Obiteljsko poduzeće riskira da bude u zaostatku naspram konkurencije ukoliko nije sposobno inovirati, uspješno upravljati promjenama i prihvatiti promjene.

---

<sup>40</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 133

Postoje tri osnovna modela inovacija u obiteljskim poduzećima. Prvi je linearni model inovacija koji podrazumijeva da inovacija započinje sa fundamentalnom idejom mogućnosti unaprijeđenja određene tehnologije što se naknadno implementira u proizvode te nudi tržištu. Model polazi od osnovnih istraživanja, potom se primjenjuju istraživanja te razvija sama inovacija kroz proces proizvodnje. Na kraju tek dolazi push efekt proizvoda na tržište gdje je ključno pitanje difuzija, odnosno prihvaćanje takve inovacije na tržište.<sup>41</sup> Drugi model inovacija postavlja tržište u svoj središnji dio te se zove model lanca inovacija. Zasniva se na potrebama potencijalnog tržišta. Prvo se utvrđuju potrebe tržišta te se potom pristupa razvoju i testiranju koncepta. Poslije navedenog slijedi proizvodnja inoviranog proizvoda te njegova komercijalizacija na tržište. Model se zasniva na demand pull pristupu inovacijama gdje se polazi od potreba potrošača te se proizvod u svim fazama razvoja prilagođava ciljanom tržištu. Model strategije inovacija je treći model razvoja inovacija kod kojeg je u središtu razmatranja odabir strategije poduzeća. Ovaj model se ne oslanja na potrebe tržišta niti na ulaganje u istraživanje i razvoj, nego na stavu da poduzeće može utjecati na okruženje kroz odabir pravilnih strateških pravaca djelovanja te zauzimanje aktivne uloge na tržištu. Poduzeća za koja smatramo da su inovativna u novije vrijeme većinom koriste strategiju inovacijskog lidera i tzv. strategy pull metodu inovacija gdje je prva faza postavljanje pravilne strategije potom ulaganje u istraživanje i razvoj, zatim slijede proizvodnja, marketinške aktivnosti sve do krajnjeg cilja točnije zadovoljenje tržišne potrebe.

Svaka inovacija kao i svako obiteljsko poduzeće, ima svoj životni ciklus. To su:<sup>42</sup>

1. Invenција - proces stvaranja nove ideje u svrhu rasta obiteljskog poduzeća
2. Razvoj - proces inovacije koji se odnosi na stvaranje ideje praktičnom.
3. Difuzija - proces inovacije u kojem krajnji korisnici ideju primjenjuju u praksi.
4. Integracija - faza u kojem je proizvod sastavni dio ponude obiteljskog poduzeća te se samo unaprjeđuje i usavršava.
5. Propadanje - faza koja slijedi kad prestane upotreba inovacije.

Prema Bowonder i suradnicima i njihovom istraživanju (2010.), navedeno je 12 inovacijskih strategija koje su najefikasnije u svrhu kreiranja konkurentske prednosti:

1. Strategija nuđenja platforme: putem zajedničke platforme poduzeće upoznaje različite potrebe kako bi isporučivalo rješenja različitim segmentima (primjer je Google čija se

---

<sup>41</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str. 135.

<sup>42</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str. 138.

platforma sastoji od Gmaila, preglednika, pretraživača, Google slika i Google razgovora).

2. Strategija zajedničkog stvaranja; rad s klijentom i korištenje njegove perspektive u svrhu stvaranja nove perspektive za poduzeće (primjer je Boeing - 777 koji je razvijen u suradnji s korisnicima leta).
3. Strategija smanjenja vremenskog ciklusa: brži izlazak na tržište kako bi klijenti ranije mogli dobiti svoj proizvod (primjer je Toyota Prius koja je smanjila trajanje ciklusa za godinu dana).
4. Strategija povećanja vrijednosti branda: poduzeće isporučuje nove elemente kako bi presrelo klijentove težnje (primjer je Unilever koji je sladoledima i smrznutim desertima dodao protein porijeklom od arktičkih riba i biljaka kako bi ih učinio mekanima i osiguranima od smrzavanja).
5. Strategija utjecaja tehnologije: poduzeće upotrebljava naprednu tehnologiju kako bi bilo bolje od konkurencije (primjer je Tetrapak koji je u svojim kozmetičkim proizvodima upotrijebio nanotehnologiju u svrhu razvijanja visoke stope penetracije emulzije u kožu).
6. Strategija dokazivanja budućnosti: stvaranje mnogo opcija kako bi poduzeće smanjilo nesigurnost poslovanja (primjer je Toyota koja je izabrala više opcija – dizel, hibridni, električni, automobili na gorivo i motori na bio gorivo).
7. Strategija napretka temeljenog na štednji: smanjenje otpada i troška proizvodnje (primjer je Toyota kao prvo poduzeće koje je koristilo napredak temeljen na štednji).
8. Strategija partnerstva: Upotreba partnerstva kako bi bili spremniji na konkurenstki pritisak (primjer je EADS koji predstavlja entitet koji se sastoji od poduzeća Airbus Industries, Deutche Airbus, CASA i British Aerospace Limited).
9. Strategija inovacijske mutacije: stvaranje novog proizvoda putem mutirane tehnologije (primjer su Ipod i Iphone).
10. Strategija kreativne destrukcije: svrhovito uništavanje postojeće ponude te zamjena iste s novim proizvodom (primjer: Microsoft je na tržište izbacio operativni sustav vista dok su Windowsi Microsoft XP na tržištu jako dobro prodavali).
11. Strategija tržišne segmentacije: Stvaranje novog tržišnog segmenta odnosno stvaranje novog prostora mogućnosti i prilika (primjer je IKEA koja je postala globalno poduzeće u industriji namještaja koristeći se strategijom tržišne segmentacije).

12. Strategija akvizicije: usvajanje tehnologije, marke ili tržišta (primjer je Unilever koji je usvojio tzv. slim fast tehnologiju kako bi stvorio novu hranu s potencijalom za mršavljenje).<sup>43</sup>

Navedenih dvanaest inovacijskih strategija koje temeljito prikazuju sve moguće opcije inovacijskog procesa, predstavljaju bitnu okosnicu kojom obiteljsko poduzeće može planirati i osmišljavati svoju budućnost. Sva obiteljska poduzeća mogu biti trajno ili povremeno usmjerena ka inovacijskim procesima, ali ključ je da se inovacija u punom smislu riječi proteže kroz cjelokupno poslovanje poduzeća, bilo trajno ili povremeno. Iz svega navedenog, nameće se zaključak da je u suvremenim tržišnim uvjetima, inovacija nužan preduvjet za održivi rast poduzeća i zadržavanje konkurentske prednosti poduzeća, nebitno u kojoj formi se pojavila: kao proizvod, kao proces ili kroz organizaciju postojećih procesa.

Jedno od ključnih pitanja koje se vezuju za inovativnost i uspješnost inovacija odnosi se na sklonost obiteljskih poduzeća da prihvaćaju inovacije.

Problem suprotstavljenih sila u poduzeću - za i protiv promjene, formira se kroz sklonost poduzeća ka inoviranju, tzv OPI (*Organisation Propensity to Innovate*). Viši OPI stupanj označava veću inovativnost obiteljskog poduzeća dok obratno, niža razina OPI karakterizira ona poduzeća sa niskom inovativnošću. Na sam rast obiteljskog poduzeća utječu različiti interni i eksterni faktori. Neki od eksternih faktora su: stagancija ili opadanje tržišnih potreba, prevelik intenzitet konkurencije, postojanje zakonskih ograničenja, nerazvijenost prometa i trgovine, destimulativne mjere ekonomske politike države u kojoj poduzeće djeluje.

Neki od internih faktora rasta su: nedostatak obiteljske inicijative za investiranje, strah od preuzimanja rizika, obiteljske financije, nedostatak znanja i iskustva te nepravilno vodstvo poduzeća.<sup>44</sup>

Uz navedeno određena organizacijska struktura inovativnog obiteljskog poduzeća ima određene karakteristike za razliku od tradicionalnog nesklonog promjenama. Takvu organizacijsku strukturu inovativnog obiteljskog poduzeća karakterizira decentralizirana struktura, manja specijalizacija rada te postojanje manje količine pravila.

To su uvjeti za stvaranje ozračja kreativnosti unutar inovativnog obiteljskog poduzeća. Sukladno tome poduzeća koja naglašavaju pravila i procedure i u kojima postoji centralizirana podjela rada gube smisao za inovaciju jer u takvom poslovnom okruženju gubi se i kreativnost.

---

<sup>43</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 142

<sup>44</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 144

Prema posljednjim istraživanjima, primjećuje se da se sve više primjenjuje koncept korporativnog poduzetništva kojim se razvija poduzetnički duh u cilju proizvodnje što veće količine inovacija i oslobađanje kreativne energije kod svih zaposlenika u poduzeću.

Kroz istraživanja literature domaćeg poduzetništva, mogu se izdvojiti određene karakteristike obiteljskih poduzeća koja su značajne za proces inovacija:<sup>45</sup>

- dugoročnost s jasnim ciljem i vizijom razvoja,
- visok stupanj povjerenja među zaposlenicima,
- reinvestiranje dobiti u inovacijske aktivnosti,
- ulaganje vlastitog kapitala u razvoj inovacija,
- oslanjanje na vanjske izvore znanja tijekom razvoja inovacije.

### ***2.3.9. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj i svijetu***

Prisutnost obiteljskih poduzeća, kako onih malih i srednjih, tako i velikih, svjetski značajnih korporacija, važna je u svim djelatnostima globalne ekonomije, ilustrira njihovu relevantnost u svjetskoj ekonomiji te nužnost poklanjanja pozornosti načinu njihova funkcioniranja i budućim izazovima s kojima su suočena (Buble i Kružić, 2006).

Obiteljski posao najpopularnija je i najčešće zastupljena forma poslovanja u svijetu, što potvrđuje procjenu važnosti obiteljskog biznisa u većini svjetskih nacionalnih ekonomija i u globalnoj svjetskoj ekonomiji. Procijenjeno je da oko 95% američke ekonomije kontrolira ili njome upravlja jedna ili više obitelji. Procjene za Veliku Britaniju (75%), Švedsku (90%), Španjolsku (80%), Švicarsku (85 –95%), Portugal (70%) upućuju na to da je obiteljski posao razvijen diljem Europe te da se i dalje razvija i napreduje: u Njemačkoj obuhvaća oko 80%, a u Italiji 75 –90% od ukupnoga broja registriranih poduzeća (Alpeza, 2012).

U političko-ekonomskoj domeni, obiteljska su poduzeća najčešće klasificirana kao mala i srednja poduzeća, iako dio poduzeća ima globalni utjecaj uz znatan i trajan prihod. Obiteljska poduzeća čine temelje europske ekonomije, čija dinamičnost i budućnost počiva na performansama koje mogu biti unaprijeđene i ohrabrene jedinstvenim europskim tržištem.

---

<sup>45</sup> Kružić, D.i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str. 151.

Bez obzira na njihovu veličinu, obiteljska poduzeća u Europi donose mnogobrojne koristi društvenom i ekonomskom razvoju država u kojima djeluju i iskazuje brojne značajne osobine - zapošljavaju više od 70% radnika, postaju sve snažniji sektor, imaju postojanu strukturu kapitala, postižu inovacije s relativno nižim troškovima, posjeduju snažnu poslovnu etiku, njeguju i unapređuju poduzetnički instinkt na obiteljskoj razini.

Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu istraživana na način koji bi pružio mogućnost kvantifikacije njihova utjecaja na nacionalnu ekonomiju. Tranzicija društvenog i ekonomskog sustava koja je započela 1990. godine implicirala je izrazito značajan porast broja obiteljskih poduzeća - kako onih tek osnovanih, tako i onih koja su procesima pretvorbe i privatizacije postala vlasništvo pojedinih obitelji. Od formi obiteljskih biznisa u Hrvatskoj su najzastupljenija društva s ograničenom odgovornošću i obrti, a pojedine obitelji imaju većinsko vlasništvo u dioničkim društvima. Pretpostavlja se da obiteljska poduzeća u Hrvatskoj čine više od 95% od ukupnoga broja gospodarskih subjekata, pridonoseći zapošljavanju oko 65% od ukupnoga broja radnika (Buble i Kružić, 2006).

Važan dio svakog gospodarstva čine obiteljska poduzeća, najčešće u razvijenim zemljama, s dugom tradicijom u poduzetništvu i privatnome vlasništvu.

Obiteljsko poduzeće kao pojam u Hrvatskoj nije službeno definiran, što sprječava identifikaciju i praćenje razvoja tih poduzeća u hrvatskome gospodarstvu. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u malim obiteljskim poduzećima koja su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem (Alpeza, 2012).

„Prema istraživanju Family Business Monitor-a pokazalo se da većinom obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama upravljaju poduzetnici prve generacije (npr. Španjolska 86%, Velika Britanija 82%, Njemačka 81%). Velik broj obiteljskih poduzeća prolazi razdoblje multigeneracijskog vlasništva (Finska 55%, Švedska 42%) u kojima poduzećima zajedno upravljaju prva i druga generacija. Ovo istraživanje pokazuje da upravljačka struktura obiteljskih poduzeća u razvijenim zemljama rijetko predstavlja kombinaciju članova obitelji i profesionalnih menadžera (npr. samo 4% obiteljskih poduzeća u Nizozemskoj ima takvu kombiniranu upravljačku strukturu, a niti jedna od promatranih zemalja u ovom istraživanju nema udio takvih poduzeća veći od 25%). U Njemačkoj, Italiji i Nizozemskoj vlasništvo i upravljanje nad većinom obiteljskih poduzeća planira se transferirati na članove obitelji (Njemačka 78%, Italija 78%, Nizozemska 66%), za razliku od Francuske i Španjolske u kojima je takvih poduzeća samo oko 25%“ (Alpeza, 2012).

U zemljama Europske unije vlade podupiru razvoj obiteljskih poduzeća pojednostavljenjem procedure i smanjenjem poreza na nasljedstvo, što baš i nije slučaju Republici Hrvatskoj, gdje se rijetko ostvaruju bilo kakve potpore, pogotovo za malo poduzetništvo, a najbolji primjer u proteklih nekoliko godina jesu mala obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja se zbog stanja u državi sve češće zatvaraju.

## **2.4. Značajke i uloga obiteljskih poduzeća u hrvatskom i svjetskom gospodarstvu**

Važnost obiteljskih poduzeća vidi se na osnovi udjela u ukupnome broju zaposlenika i udjela u ukupnome broju poduzeća. Istraživanje Family Business International Monitora koje je provedeno među osam zapadnoeuropskih zemalja, pokazalo je da udio obiteljskih poduzeća u tim zemljama prelazi 60%. Udio radnih mjesta u obiteljskim poduzećima kreće se između 31% (Velika Britanija) i 61% (Švedska). Udio obiteljskih poduzeća u SAD-u je 95%, a udio u zaposlenosti 60%.

Primjeri najuspješnijih obiteljskih poduzeća jesu Zara, Fiat, Peugeot, Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA. Poslovanje obitelji Wallenberg u Švedskoj kontrolira 43% švedskog gospodarstva, a obitelj Noboa osigurava prihod za 3 milijuna od ukupno 11 milijuna stanovnika iz Ekvadora.

U SAD-u se 500 najvećih poduzeća ubraja među obiteljska, što čini udio od 35%. Za razliku od Hrvatske, u razvijenim se zemljama mnogo istraživanja i pozornosti posvećuje upravo obiteljskim poduzećima.

Prema Europskom barometru obiteljskih poduzeća vidljivo je približavanje hrvatskih obiteljskih poduzeća ciljevima europskih poduzeća gdje se, uz profitabilnost i prihod, ističe i prepoznavanje potrebe inovativnosti i osmišljavanja novih proizvoda uz okretanje lokalnom tržištu. Na pitanje da identificiraju buduće ciljeve, 57% europskih i 64% hrvatskih ispitanih navelo je poboljšanje profitabilnosti, a 34% europskih i 42% hrvatskih veći prihod kao svoj primarni poslovni cilj. Poredak odgovara prirodnoj težnji vlasnika obiteljskih poduzeća da povećaju prodaju i zadrže rast prihoda iznad porasta troškova kako bi omogućili daljnji razvoj poslovanja.

Glavne promjene u odnosu na prošlu godinu su u ostalim prioritetima pogotovo uspoređujući hrvatske rezultate dok su ranije strategije bile gotovo jednako podijeljene oko globalne ekspanzije, inovacije i diverzifikacije, inovacija je sada preuzela vodstvo, a zatim slijede internacionalizacija i traženje talentiranih zaposlenika. Inovativnost je preduvjet za natjecanje u današnjoj globalnoj ekonomiji i ključ uspjeha za poduzeće. Stoga nije iznenađujuće da je više od polovice ispitanika, koji u narednim godinama planiraju investirati, svrstalo ulaganje u inovacije među najperspektivnija područja investiranja te u glavne poslovne prioritete.

### **3. POSLOVNO UPRAVLJANJE**

Proces nasljeđivanja jedno je od najrizičnijih područja vodstva, i predstavlja zasigurno najveći izazov. Algoritam koji se sastavljen od osnivača u ulozi vlasnika; menadžera i roditelja, djece u ulozi zaposlenika; potencijalnog nasljednika; partnera; budućeg člana nadzornog ili izvršnog tijela, braće i sestara u ulogama kolega; partnera ili nažalost suparnika, kao i eventualna potreba za profesionalnim menadžerima, a sve pod nazivnikom jednog poduzeća koje upravo u tom vremenu može biti podvrgnuta internim i/ili eksternim izazovima slijedom rasta na tržištu, bilo rastom tržišnog udjela, bilo rastom tržišnog potencijala koji čeka na kapitalizaciju. Koordinator ovog pothvata upravo su sami osnivači. Vođe koji su suočeni odabrati nove vođe.

Naslanjati se isključivo na vlastite subjektivne procjene, opasno je po poduzeće i po obitelj, jer nespretna odluka mogu donijeti razočarenja i zamjeranja, a naposljetku i loše poslovne rezultate. Poslovno upravljati takvim procesom, odričući se subjektivizma, samouvjerenosti i nerealnih pretpostavki, zahtijeva više no ikad mudrost i konkretna znanja kako zauzdati „potentnu tržišnu zvijer“ - poduzeće koja nizanjem poslovnih uspjeha raste da stremlji i dalje ka uspjehu kontroliranim i planskim djelovanjem unutar smišljene strategije implementirane pod novim vodstvom koje je vrijedno rizika da možda i ne ostvari očekivano.

I uz maksimalne napore, analitičnost i predanost mogući su negativni rezultati, no oni bi vjerojatno bili zanemarivi u odnosu na poražavajuće podatke kojima raspolažemo u današnjem vremenu koji pokazuju koliko poduzeća (ne)preživi proces nasljeđivanja.



### **3.1. Menadžment**

Pitanja o menadžmentu, vođenju i vodstvu dugo su bili tema rasprava ali njihovo znanstveno istraživanje nije počelo sve do početka dvadesetog stoljeća. Slijedom toga izvršeni su pokušaji da se odgovori na pitanja koje osobine, mogućnosti, ponašanje, izvori moći ili koji aspekti situacije determiniraju kako dobro vođa može utjecati na sljedbenike i postići ciljeve grupe, te zašto neki pojedinci postanu vođe i koji su faktori koji utječu na njihovo ponašanje. U fokusu traženja odgovora u svim istraživanjima je učinkovitost vodstva. Neki istraživači koncipiraju vodstvo kao osobinu ili ponašanje, dok drugi gledaju vodstvo iz političke perspektive ili s humanističkog aspekta.

Vođenje i vodstvo su kompleksan proces koji ima mnoštvo dimenzija i imaju četiri ključne komponente vođenja - (1) vodstvo, (2) motiviranje utjecanje i inspiriranje, (3) interpersonalni odnosi, grupe i konflikti i (4) komuniciranje.<sup>46</sup>

Menadžment je, kako svojim semantičkim tako i sadržajnim značenjem veoma kompleksan pojam i složen fenomen koji se odnosi na:<sup>47</sup> (1) proces, (2) nositelje određenih funkcija, (3) vještinu, (4) znanstvenu disciplinu, (5) profesiju, a ponekad i na (6) funkciju u poduzeću.

Menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva poduzeća u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.<sup>48</sup>

Iz navedene definicije proizlaze osnovne karakteristike:

- Rad s drugima i pomoću drugih - menadžeri ne obavljaju osobno operativne poslove već je njihova uloga vođenje, usmjeravanje i poticanje zaposlenih na maksimalan mogući doprinos kako bi se postigli organizacijski ciljevi.
- Ciljevi poduzeća - zbog postojanja ciljeva postoji i menadžment koji udruženjem zajedničkih snaga pronalazi optimalan put do cilja. Ostvarenje planiranih ciljeva mjerilo je uspješnosti menadžmenta
- Efikasnost vs. Efektivnost - efikasnost je odnos između inputa i outputa, dok je efektivnost rezultat (output) koji je potrebno osigurati.

---

<sup>46</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g., str 4

<sup>47</sup> Buble, M., Menadžment, Ekonomski Fakultet u Splitu, 2009.str 4

<sup>48</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g., str 5

- Ograničeni resursi - oskudnost resursa i činjenica da svaki resurs ima svoju cijenu zahtijeva od menadžera racionalno postupanje s njima.
- Promjenjiva okolina - s obzirom na velik utjecaj okoline na poslovanje organizacije zadatak menadžera je konstantno prilagođavanje i priprema poduzeća na nastale i nastupajuće promjene.



Slika 5. Ključni aspekti menadžmenta kao procesa

Izvor: Kreitner, R., Management, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str.10

### 3.2. Funkcije menadžmenta

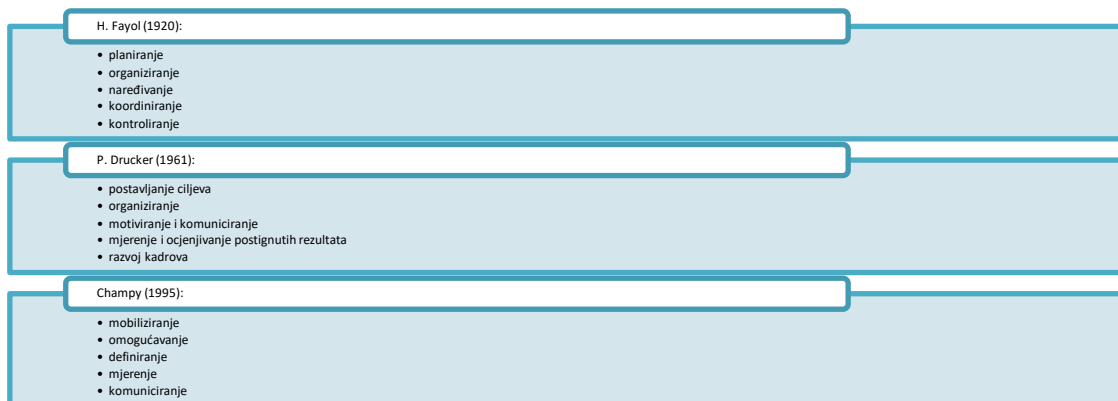
Menadžment se razlikuje u ovisnosti od oblika i zahtjeva organizacije u kojoj je implementiran, i kada govorimo o obiteljskim poduzećima suočiti ćemo se sa velikim raskorakom između teorije i prakse jer mnoga obiteljska poduzeća odolijevaju teorijskim pravilima i održavaju organizacije na visokom nivou funkcioniranja bez menadžmentske infrastrukture. Poduzeće koja je naslonjeno na menadžment kroz više osoba raspodijeljenih u funkciju odlučivanja lakše je transferirati procesom naslijeđivanja, budući da zamjena vlasništva i/ili same funkcije predsjednika odbora u takvim poduzećima ima manji postotak udjela u odlučivanju nego li je to u situaciji kada je cijela funkcija menadžmenta utjelovljena u jednoj osobi osnivača. Vrlo teško je prenijeti poslovanje sa osobe na osobu. Sam pojam vođe uključuje kvalitativna obilježja, a svaka osoba na svijetu je drugačija, stoga da se radi čak i o idealnoj zamjeni vodstva radi se o velikoj promjeni.

Ukoliko bi se ta promjena dogodila u organiziranom sustavu promijenio bi se „član društva“, a ne menadžment u cijelosti (koji je bio utjelovljen u jednoj osobi), a sudionici u odlučivanju mogu se nasljediti od osnivača, što uvelike daje prednost ukoliko se radi o zaposlenicima koji imaju dugu tradiciju rada i lojalnost prema osnivaču/poduzeću, a time i nasljedniku.

U ograničenim sredstvima, koji su sasvim drugačije ograničena u privatnim poduzećima nego li je to slučaj u državnima, vlasnik poduzeća biti će skloniji trošiti novac u „konkretno investicije“ (zemljišta, oprema, strojevi, inputi za proizvodnju tj. sirovine) od investiranja u organiziranje menadžmenta unutar poduzeća.

U funkciju menadžmenta treba dovesti ljude koji imaju osobine vođe, a ne isključivo izvršioce. Mnoge poduzeća angažiraju zaposlenike iz postojećih kadrova što može biti dvosjekli mač jer dotadašnjim kolegama postaju nadređeni, i menadžment zahtijeva više ekonomskih znanja nego onih iz same djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Istinski lider ima osobine ekonomskog kameleona – sposobnost asimilacije u bilo koje poduzeće. Mnogi ekonomisti se slažu u mišljenju da se vođa (lider) rađa i da se vođa ne postaje. Stoga bi bilo važno istinskog vođu prepoznati, bilo da se radi o aktiviranju vlastitog kadra ili angažiranju nekoga tko dotada nije radio u poduzeću, te mu dati povjerenje, a ukoliko se radi o istinskom vođi sam će stjeći autoritet.

Iz razloga što država stoji na raspolaganju svojim poduzećima za bilo koji financijski problem i okviri potrošnje su manje restriktivni i kontrolirani, a sustavi nagrađivanja menadžera su daleko izdašniji, za očekivati je da će privatna poduzeća teže stjecati kvalitetan menadžerski kadar. Osobe koje su rođeni vođe u najvećem broju slučajeva otvoriti će svoje poduzeće, a preostali će radije birati veću financijsku korisnost, stoga je opseg dostupnog kadra koji je na tržištu raspoloživ za takve funkcije u privatnim poduzećima smanjen, a i u samim poduzećima su financijska sredstva ograničena.



## Slika 6. Komparacija funkcija managementa

Izvor: Buble, M., Menadžment, Ekonomski Fakultet u Splitu, 2009.str 11

Ipak u određenom trenutku poduzeće (na)raste te je čest slučaj da njegov tržišni rast ne prati organizacijska struktura. Aktivnosti samog menadžmenta koje se smatraju procesom mogu se nazvati funkcijama menadžmenta, čije su se definicije tokom vremena mijenjale te „evoluirale“ od naglaska na funkciju zapovijedanja prema funkciji motiviranja.

Navedeno se može prikazati ilustrativno prikazati pomoću komparacije Fayolove, Druckerove i Champyjeve koncepcije menadžmenta (Slika 6). S obzirom na kontekst u kojemu su nastale razumljivo je što među njma postoje bitne razlike. Fayolova koncepcija gotovo je kruta, pojmovi su striktno određeni i djelomično posuđeni iz vojničke terminologije. Druckerova koncepcija razlikuje se u stavu i odnosu prema ljudima te naglašava ono što danas nazivaju „kvantitativnim“ aspektom menadžmenta. U sličnom kontekstu i Champy naglašava u svojoj reinženjering koncepciji isti aspekt te bi se moglo reći da P. Drucker i J. Champy preferiraju kooperativni menadžment.<sup>49</sup>

Suvremeni autori iz područja menadžmenta navode veći ili manji broj funkcija, ali većina njih smatra da se menadžment sastoji od pet funkcija. Tako Koontz i Weihrich navode pet funkcija:<sup>50</sup>

(1) planiranje kao funkcija menadžmenta koja ima široko koncipiran sadržaj. Sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti te strategiju na koji način ih ostvariti kao i menadžersko odlučivanje u svim fazama. Planiranje predstavlja metodu prelaska iz položaja u kojem se poduzeće nalazi u položaj u kojem se želi naći u budućnosti;

<sup>49</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g., str 8

<sup>50</sup> Buble, M., Menadžment, Ekonomski Fakultet u Splitu, 2009.str 13.

(2) organiziranje kao produžetak funkcije planiranja da poduzeće odabere odgovarajuću organizacijsku strukturu, sustav upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću a koji odgovaraju postavljenim ciljevima i odabranim strategijama;

(3) kadroviranje koje je usmjereno na „materijalizaciju“ organizacije poduzeća. Organizacijom su određene uloge, a kadroviranjem se te uloge dodjeljuju konkretnim ljudima. Procesu dodjeljivanja prethode, ali i djeluju kontinuirano i po odabiru, aktivnosti identifikacije raspoloživih kadrova, regrutiranje novih, selekcija i profesionalna orijentacija, promocija, planiranje karijere, kompenzacije, osposobljavanje i usavršavanje;

(4) vođenje je funkcija menadžmenta u kojoj je potrebno da su svi sudionici procesa rada usmjereni prema željenom cilju. Budući da se radi o vođenju ljudi vođenje predstavlja interpersonalni aspekt menadžmenta. Problemi koji iz toga nastaju su najsloženijeg karaktera;

(5) kontroliranje je postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenja se provode usporedbom ostvarenih rezultata sa planovima te njihovim međusobnim odstupanjem. Stoga planovi prethode kontroli, a temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu na standardne i poduzimanje korektivnih mjera kada je to potrebno. Upravo kontrolne aktivnosti čine mehanizam povratne sprege za sve ostale aktivnosti menadžmenta.<sup>51</sup>



Slika 7. Temeljne funkcije managementa

Izvor: Buble, M., Menadžment, Ekonomski Fakultet u Splitu, 2009.

<sup>51</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g., str 9.

### 3.3. *Vodenje i vodstvo*

Vodstvo je pojam koji se nalazi u fokusu interesa poslovne, ali i šire javnosti te do današnjeg dana njegov koncept nije do kraja definiran. Vodstvo podrazumijeva osobine i proces, ali i grupu ljudi koja obavlja vodeće funkcije (grupa lidera). Slijedom upravo ovog posljednjeg vodstvo i menadžment postaju dijelom sinonimi pa se i naizmjenično koriste u kontekstu istog značenja. U takvim slučajevima uprava ili izvršni menadžment tretiraju se kao vodstvo poduzeća.

Ista situacija vrijedi kada se pojedinci koji su aktualni menadžeri tretiraju kao vođe različitih organizacija i timova u poduzeću. Različiti aspekti pojmovnog određenja vodstva su rezultat različitih definicija različitih autora.

Neki veoma poznati autori tretirajući problem vodstva (leadership) nikako ili vrlo rijetko koriste pojam vođenja (leading) što vodi tomu da se pod definicijama vodstva neke od njih mogu tretirati kao definicije vođenja. Iako se definicije fenomena vodstva često međusobno razlikuju sadrže zajedničke komponente od kojih su četiri centralne:<sup>52</sup>

- vodstvo je proces,
- vodstvo uključuje utjecaj,
- vodstvo se događa u kontekstu grupe,
- vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

Iz navedenih komponenti da se zaključiti da je vodstvo proces u kojem se ostvaruje međusobni utjecaj vođe i sljedbenika, a uloga vodstva je usmjeravanje grupe prema ostvarenju zajedničkog cilja. Determinante tog proces (vodstva) se opet razlikuju kod različitih autora a konsolidiranjem definicija izdvojili bi kao varijable između kojih postoji uzajamna veza a ključne su za proces vodstva; vođa, sljedbenici (članove grupe i podređene) te situacija (okolina). Temeljni zadatak vodstva je pronaći i održati ravnotežu između navedenih elemenata u svrhu osiguranja pune uspješnosti vodstva. Ipak valja istaknuti da je odnos vođe i sljedbenika posebno važan zbog utjecaja u oba smjera kao ključne uloge u uspješnom ostvarenju ciljeva.

---

<sup>52</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 19.

### 3.3.1. Funkcije vodstva

Kako je već navedeno, vodstvo se smatra procesom pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama vodstva. O tim su funkcijama pisali brojni autori koji su iz definicije vodstva pokušavali deducirati ključne funkcije imanentne vodstvu. Neki su te funkcije tretirali modelom vodstva te u tom kontekstu tragali za onim modelima koji bi garantirali najbolji učinka vodstva.

53

John P. Kotter u svom modelu tretira tri temeljne funkcije vodstva, a to su:<sup>54</sup>

- Postavljanje usmjerenja: razvoj vizije budućnosti – često daleke budućnosti – i strategija potrebnih za izvođenje promjene kako bi se ostvarila postavljena vizija.
- Usmjeravanje ljudi: komuniciranje usmjerenja riječima i djelima svima onima čija suradnja može trebati kako bi se utjecalo na stvaranje timova i koalicija koji bi razumjeli viziju i strategiju te prihvatili njihovu validnost.
- Motiviranje i inspiriranje: energiziranje ljudi da nadvladaju glavne političke, birokratske i resursne barijere promjenama pomoću zadovoljenja temeljnih, ali često neispunjenih, ljudskih potreba.

Gill predlaže model funkcija vodstva kojega naziva integrativnim, holističkim modelom vodstva koji sadrži pet funkcija vodstva, i to:<sup>55</sup>

- Viziju i misiju. Učinkoviti vođe definiraju smislenu komunikaciju i privlačnu viziju budućnosti, te misiju ili svrhu koju će organizacija slijediti.
- Podijeljene vrijednosti. Učinkoviti vođe identificiraju, prikazuju i afirmiraju vrijednosti koje podržavaju viziju i misiju koju dijele sljedbenici.
- Strategija. Učinkoviti vođe razvijaju, preuzimaju obveze i jamče implementaciju racionalnih strategija koje omogućavaju ljudima da slijede viziju, misiju te da održavaju vrijednost koju dijele.

---

<sup>53</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str 21.

<sup>54</sup> Kotter, P., J., Leading Change, Harvard Business School Press, 1965., str 26.; Kotter, P.J., What leaders really do, Harvard Business Review, May-June, 1990., str. 156-167.

<sup>55</sup> Gill, R., op.cit., str. 91-92

- Opunomoćenje. Učinkoviti vođe opunomoćuju ljude u onome što bi mogli učiniti i što bi trebali raditi.
- Utjecaj, motivacija, inspiracija. Učinkoviti vođe utječu, motiviraju i inspiriraju ljude što žele učiniti i što bi trebalo učiniti.

### ***3.3.2. Dimenzije vodstva***

Dimenzije vodstva predstavljaju specifične karakteristike vodstva koje omogućavaju identificiranje, opisivanje i ocjenjivanje razlika koje postoje u sadržaju vodstva. One su rezultat nastojanja brojnih istraživača da se spoznaju one karakteristike vodstva koje ga čine efektivnim.<sup>56</sup>

Zahvaljujući autorima poput Toma Marshalla, Gilberta Fairholma i Russa Moxelya te ostalim autorima, iskristalizirale su se četiri dimenzije vodstva, a to su:<sup>57</sup>

- Intelektualna ili kognitivna
- Emocionalna
- Spiritualna
- Bihevioralna

Po pitanju kognitivne dimenzije vodstva, koja podrazumijeva i uključuje kognitivne sposobnosti, imaginaciju i intuiciju, pod kognitivnom sposobnošću podrazumijeva se sposobnost spoznaje te najviše dolazi do izražaja pri rješavanju problema. Intuicija ima najveće djelovanje pri višim razinama menadžmenta gdje su problemi složeniji i dvosmisleniji, a imaginacija je zapravo mentalna predstava koja je pokretač invencije i kreativnosti.

Emocionalna dimenzija vodstva odnosi se na razvitak emocionalne inteligencija koja povezuje emocionalno i racionalno. Pod emocionalnom inteligencijom podrazumijeva se sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranje sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 23

<sup>57</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 23

<sup>58</sup> Goleman, D., Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str. 300



Spiritualna (duhovna) dimenzija vodstva odnosi se na duhovnu inteligenciju koja podrazumijeva razumijevanje koje ljudi imaju u oživljavanju potrebe za značenjem, vrijednostima i osjećaju vrijednosti u onome što oni traže i čine. Zanemarivanje duhovne dimenzije od strane menadžmenta vodi do duhovne praznine na poslu koja se negativno odražava na efektivnost zaposlenih.<sup>59</sup>

Bihevioralne teorije menadžmenta naglašavaju važnost socijalne dimenzije, odnosno razumijevanje ljudskog ponašanja i potreba na radnom mjestu, za povećanje organizacijske uspješnosti. Gardner razlikuje četiri biheviorlane dimenzije vodstva:<sup>60</sup>

- Sposobnost upotrebe jezika da bi se izrazilo i razumjelo kompleksno značenje (lingvistička inteligencija)
- Upravljanje sobom, svojim mislima i osjećajima (interpersonalna inteligencija)
- Efektivna interakcija (interpersonalna inteligencija)
- Upotreba tijela na vješt i potpun način, uključujući osjećaje vremena, koordiniranje pokreta i upotrebu ruku (kinestetička inteligencija).

Bihevioralne vještine, zajedno s kognitivnim vještinama, uključuju sposobnost odabira i upotrebe odgovarajućih uloga vodstva za konkretnu situaciju.<sup>61</sup>

### ***3.4. Menadžer***

Zadaci menadžera proizlaze direktno iz funkcija menadžmenta pa se izvodi zaključak da su menadžeri zaposlenici poduzeća koji izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja.

Izvršavajući svoje aktivnosti menadžeri igraju različite uloge u poduzeću. Sve uloge menadžera se mogu podijeliti u tri grupe:<sup>62</sup>

- Informacijska uloga (upravljanje pomoću informacija)

---

<sup>59</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 25

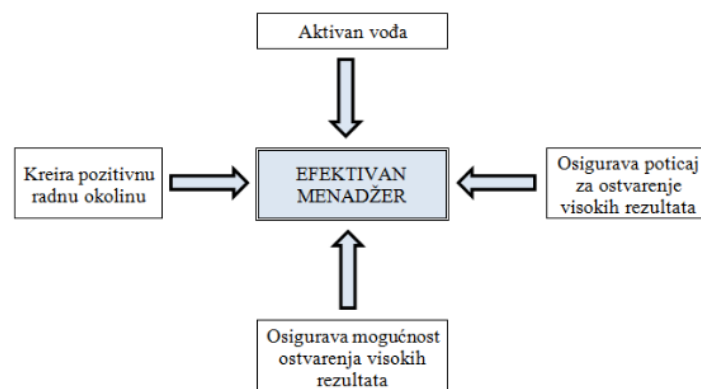
<sup>60</sup> Gardner, H., Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligences, Basic Books, New York, 1993.

<sup>61</sup> Boal, K. B., Hooijberg, R., „ Strategic leadership research moving on“ Leadership Quarterly, 11, 2000,4.

<sup>62</sup> Buble, M., Menadžment, Ekonomski Fakultet u Splitu, 2009.str 15.

- Interpersonalna uloga (upravljanje pomoću ljudi)
- Uloga odlučivanja (upravljanje akcijom).

Svaka uloga predstavlja aktivnosti koje menadžeri poduzimaju da bi izvršili svoje funkcije. Iako ih je neophodno separatno razmatrati, to ne znači da se one mogu separatno i ostvarivati. Sve su one međusobno povezane i u stalnoj interakciji u realnoj praksi.<sup>63</sup>



Slika 8. Ključne komponente efektivnog menadžera

Izvor: Buble, M.; Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006, str.7.

### 3.4.1. Menadžer ili lider

Menadžment je taj koji uspostavlja i podržava sistem i procese, a liderstvo stvara viziju i motivira ljude da je ispune. Mogli bismo reći da je svaki lider menadžer, ali da svaki menadžer nije nužno (dobar) lider. Lideri potiču i motiviraju ljude da se uključe u aktivno sudjelovanje u postizanju ciljeva organizacije. Oni mogu okupiti široku skupinu ljudi u smjeru ostvarenja organizacijskih vizija i ciljeva. Funkcija menadžmenta je da minimalizira odstupanje od plana i pomogne da se lakše dođe do željenih rezultata. Idealno bi bilo kada vrhunski lideri ne bi provodili više od 20% vremena u obavljanju menadžerskih poslova, nego da 80% svoga vremena posvećuju vodstvu. Gallup International 2008. godine je napravio zanimljivo istraživanje na 100.000 ljudi.

<sup>63</sup> Buble, M., Menadžment, Ekonomski Fakultet u Splitu, 2009.str 15.

Postavljena su im dva pitanja: *Koji je lider najpozitivnije utjecao na vaš život? Navedite tri riječi koje najbolje opisuju što su ti lideri učinili za vas?* Riječi tipa vizija, svrha i strast nisu bile na vrhu popisa, a najčešće su ispitanici izdvajali pojmove poput povjerenje, suosjećanje i stabilnost.<sup>64</sup>

Kada bi pojedincima i grupama omogućio da u određenom trenutku zadovolje svoje potrebe, a time i organizacijske ciljeve, vođa obavlja različite uloge. O kojim je to ulogama riječ, postoje različita mišljenja pa sukladno tome i različite klasifikacije uloga vođe.<sup>65</sup>

Prema jednoj vođa ili lider obnaša pet sljedećih uloga:<sup>66</sup>

- Obrazuje (educate)
- Sponzorira (sponsor)
- Trenira (coach)
- Savjetuje (counsel)
- Sučeljava (confront).

Da bi svoje uloge uspješno ostvarivao, vođa pored ostaloga mora imati određene sposobnosti od kojih je pet karakterističnih, a to su:<sup>67</sup>

1. opunomoćenje da svoju moć podijeli s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti;
2. intuicija u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uza sve rizike koji iz toga slijede;
3. samorazumijevanje koje omogućava vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti;
4. vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura;
5. podudaranje vrijednosti koje uključuje sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednost pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje.

Navedene sposobnosti ima mali broj ljudi, ali ni svi oni nisu spremni preuzeti ulogu vođe. Da bi ih se na to potaknulo, nužno je razviti takav motivacijski sustav koji će im ulogu vođe u radnoj situaciji učiniti atraktivnim.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Blog Visoke poslovne škole Zagreb, [www.vpsz.hr](http://www.vpsz.hr)

<sup>65</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 28

<sup>66</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Leksiokon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str.617.

<sup>67</sup> Hellriegel, D., Slocum, J.W., op.cot., str 465

<sup>68</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 29

Prema Zalezniku, vođe i menadžeri su dva različita tipa ljudi. On tvrdi da su menadžeri reaktivni i da preferiraju rad s ljudima na rješavanju problema, ali da to čine sa niskim stupnjem emocionalne uključenosti. Nasuprot tome, Zaleznik sugerira da su vođe emocionalno aktivni, da traže oblikovanje ideja, te stvaraju uvjete za ekspanziju raspoloživih opcija. Po njemu menadžeri djeluju tako da ograničavaju izbore, dok vođe potiču opcije i mijenjaju način razmišljanja o tome što je moguće izvesti. Iz svega ovoga proizlazi da ista osoba ne može biti menadžer i vođa.<sup>69</sup>

### ***3.4.2. Lideri nove generacije***

Lideri nove generacije zasigurno moraju prije svega biti inovatori i ispred svog vremena tehnološki.

### ***3.4.3. Odnos liderstva i menadžmenta***

Razmatrajući odnos liderstva i menadžmenta, danas se u literaturi može naći četiri stava o njihovom odnosu s tim da liderstvo izjednačavamo u nastavku teksta s pojmom vodstva:<sup>70</sup>

1. menadžment i vodstvo kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju,
2. menadžment i vodstvo različiti su, ali se međusobno ne isključuju,
3. menadžment i vodstvo su slični,
4. vodstvo je komponenta menadžmenta.

Od svih teorija u literaturi, najviše se ističe Kotter<sup>71</sup> koji razlikuje menadžment od vodstva i to na osnovu njihovih procesa i predviđenih ishoda. Po njemu je glavna funkcija menadžmenta da osigura red i konzistentnost u organizaciji, dok je primarna funkcija vodstva da producira promjene i kretanje (pokret). Menadžment je traženje reda i stabilnosti; vodstvo je traženje adaptivnih i konstruktivnih promjena.

---

<sup>69</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 31

<sup>70</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 30

<sup>71</sup> Kotter, P.J., A force for Change: How Leadership Differs from Management, Free Press, New York, 1990.

Kotter smatra da i menadžment i vodstvo uključuju donošenje odluka o onome što treba učiniti, te da se stvaraju mreže veza koje će to učiniti i pokušavaju osigurati da se to i učini. Međutim, ta dva procesa imaju i neke nekomplementarne elemente; jako vodstvo može narušiti red i učinkovitost, a jaki menadžment može odvratiti podređene od rizika i inovativnog razmišljanja. Oba su procesa neophodna za uspjeh poduzeća. Jaki menadžment može stvoriti birokraciju bez svrhe, ali jako vodstvo može stvoriti promjene koje su nepraktične. Relativna važnost ovih dvaju procesa i najbolji način njihove integracije ovise o situaciji u određenom trenutku.<sup>72</sup>

### **3.5. Vrhovni menadžment obiteljskih poduzeća**

Svako obiteljsko poduzeće ima svoj *raison d'etre* pa njegov menadžment obuhvaća skupinu procesa usmjerenih na efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva kako poduzeća, tako i, temeljem vlasništva, ciljeva obitelji.<sup>73</sup>

Menadžment obiteljskih poduzeća ostvaruje jednake funkcije kao i klasični menadžment – planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Posao menadžmenta u suvremenim obiteljskim poduzećima danas nije usmjeren isključivo na kombiniranje resursa na efikasan i efektivan način, već se perspektiva pomaknula i uključuje usmjerenost na kupce, zaposlenike i kvalitetu umjesto samo na profit, uključivanje zaposlenih umjesto autokratskog naređivanja, fleksibilnost umjesto krutosti, bolju razmjenu informacija u poduzeću, uspješno svladavanje promjena i uključivanje društvene odgovornosti i etičke usmjerenosti u temeljne ciljeve obiteljskog poslovanja.<sup>74</sup>

Temeljna zadaća menadžmenta je ostvarenje učinkovitosti i efikasnosti obiteljskog poduzeća, kroz realizaciju ciljeva koji predstavljaju željeno buduće stanje kojem poduzeće i obitelj teže. Učinkovitost predstavlja najbolju moguću upotrebu resursa obiteljskog poduzeća s ciljem zadržavanja visoke razine performansi uz istovremeno uspješno ispunjavanje svrhe i ciljeva poduzeća, kao i zadovoljenje potreba stakeholdera.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.g. str. 32

<sup>73</sup> Kružić, D.i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 155

<sup>74</sup> Kružić, D.i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 158

<sup>75</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 161

Vrhovni menadžment (top management) čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini i oni su odgovorni za obiteljsko poduzeće u cijelinu. Temeljni zadaci vrhovnih menadžera manifestiraju se u postavljanju ciljeva, monitoringu, interpretaciji eksterne okoline, donošenju odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu, i prezentiranju poduzeća u eksternoj okolini. Iz navednog je moguće uočiti brojnost zadataka vrhovnih menadžera, kao i njihovu složenost i posljedice koje izvršenje zadataka ima na kompleksnost obiteljskog poduzeća. Vrhovni menadžment je odgovoran za sveukupni uspjeh ili neuspjeh obiteljskog poduzeća, prvenstveno zbog toga što on kreira i utječe na smjer i koordinaciju kretanja poduzeća.

On utječe na planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroling u cjelokupnom obiteljskom poduzeću, ali isto tako i djeluje prema nekim vanjskim čimbenicima kao što su odnosi s kupcima, dobavljačima, investitorima, vladom, sindikatima i ostalim zainteresiranim stranama.<sup>76</sup>

### ***3.6. Osobine ličnosti osnivača***

U nastavku teksta, pojam poduzetnik će se izjednačiti s pojmom utemeljitelja obiteljskog poduzeća.

Uspješnog poduzetnika karakterizira prepoznatljiva karizma i izražena sposobnost izgradnje poduzeća s jasnom vizijom, rukovođenjem, mehanizmima kontrole, razvijenim sustavom stimulacije i razvoja zaposlenih.

Pojedinačna odgovornost, posjedovanje energije i vizije, tolerancija rizika i ambicioznost su važni čimbenici uspješnosti poduzetničke aktivnosti. Također ineligenција i analitičnost, posjedovanje skupa moralnih vrlina, socijalna i poslovna etičnost te izražena sklonost stalnom stjecanju znanja, krase uspješnog poduzetnika.<sup>77</sup>

Profesor McClelland s harvardskog sveučilišta ustvrdio je da će vjerojatno uspjeti oni poduzetnici koji imaju sljedećih šest osobina:<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 164

<sup>77</sup> Prema Ieburić, A., Krmeta, M., op.cit., str 43.

<sup>78</sup> McClelland, C. M. (1961) *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, N.Y., preuzeto iz Siropolis, N.C., op.cit. str 442-43.

1. inovativnost - obuhvaća kreiranje i uvođenje promjena, razvoj i primjenu novog proizvoda, usluge, procesa, postupaka, novih rješenja, novih izvora sirovina, novih kanala distribucije, novih tržišta, novih načina uporabe postojećih proizvoda, inovacije poduzeća itd.
2. razumno preuzimanje rizika - poduzetnici uglavnom izbjegavaju ono što je sigurno te uvijek traže nešto novo ili nešto što ne mogu svi, čime afirmiraju svoje iznadprosječne sposobnosti.
3. samouvjerenost - poduzetnici vjeruju u sebe, svoje sposobnosti, uvjereni su da mogu nadmašiti svakoga u svome području, te da mogu ostvariti poslovni pothvat u koji se upuštaju.
4. uporan rad - je vezan ne samo uz duljinu radnog dana i količinu obavljenog posla, nego i za upornost u ustrajavanju na postignuću.
5. postavljanje ciljeva - ono što je zajedničko svim poduzetnicima jest da ostvarenjem jednog cilja slijedi postavljanje novih i novih ciljeva.
6. odgovornost - poduzetnik u svome poslovanju mora biti odgovoran prema samom sebi, ali i prema svima onima uključenima direktno ili indirektno u poslovni pothvat.

### ***3.6.1. Stilovi vodstva u obiteljskom poduzeću***

Brze promjene ekonomskih i političkih uvjeta i eksponencijalni tehnološki skokovi zahtijevaju prilagodljivost obiteljskih poduzeća, pa je horizont u kojem se razvija suvremeno vodstvo nejasan i nepredvidljiv. U nastavku se navode najčešći oblici vodstva koji su zastupljeni u obiteljskim poduzećima.

Karizmatičko vodstvo je u središte svog proučavanja stavilo vođu, njegove osobine, ponašanje i učinke na sljedbenike. Karizmatički vođe često zastupaju viziju koja se jako razlikuje od postojećeg stanja, spremni su je ostvariti koristeći nekonvencionalne načine i metode, spremni su preuzeti rizik i podnijeti žrtvu, inspiriraju pozivanjem na emocije i sljedbenici u njih imaju neograničeno povjerenje.<sup>79</sup>

Transakcijsko vodstvo počiva na vođi koji preuzima inicijativu radi postizanja željenog učinka obiteljskog poduzeća.

---

<sup>79</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 177

Vođa svrsishodno organizira rad podređenih, kojima pruža svu pomoć uključivo i resurse za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Transakcijski vođa nastoji podređene učiniti zadovoljnim, što dovodi do povećanja produktivnosti.<sup>80</sup>

Transformacijsko vodstvo se temelji na obostranom djelovanju sljedbenika i vođe na povećanju vlastite motivacije i težnje ka ostvarenju višeg cilja. Transformacijski vođe inspiriraju sljedbenike na nadvladavanje svojih vlastitih interesa za dobrobit organizacije i sposobni su duboko i iznimno utjecati na njih.<sup>81</sup>

Vizionarsko vodstvo je orijentirano na budućnost, povezano je uz preuzimanje rizika, a kontrola se prvenstveno provodi kroz proces socijalizacije i dijeljenja zajedničkih normi, vrijednosti i uvjerenja. Vizionarsko vodstvo je usmjereno na stvaranje i komuniciranje misije obiteljskog poduzeća i njene vizije u budućnosti. Vizionarski vođa se razlikuje od ostalih vođa po tome što on živi u budućnosti, sanja snove, dok ostali vođe djeluju na granici između sadašnjosti i budućnosti svjesni da njihove trenutne odluke mogu promijeniti tijekom budućnosti poduzeća.<sup>82</sup>

Timsko vodstvo se u obiteljskim poduzećima javlja kao odgovor na porast kompleksnosti okoline s kojom se pojedinac teško može sam nositi. Vođa tima pokušava ostvariti ciljeve kroz analizu vanjske i unutarnje situacije, te kroz donošenje odluke samostalno ili pak putem njenog prepuštanja timu.<sup>83</sup>

Uslužno vodstvo karakterizirano je pristupom da posao postoji radi razvoja zaposlenika isto toliko koliko i podređeni u obiteljskom poduzeću postoje da bi obavili svoj posao.<sup>84</sup> Uslužni vođa djeluje na razini ostvarenja ciljeva i potreba podređenih mu zaposlenika u obiteljskom poduzeću, ali i na razini ostvarenja svrhe ili misije poduzeća kojeg vodi.<sup>85</sup>

Svaki od navedenih stilova vodstva u obiteljskom poduzeću ima svoje prednosti i nedostatke, te svaki od tih stilova može biti efikasan u odgovarajućoj situaciji.

---

<sup>80</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 177

<sup>81</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 178

<sup>82</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 178

<sup>83</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 178

<sup>84</sup> Buble, M., (2000), op.cit., str 552

<sup>85</sup> Kružić, D. i suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg str 179



### ***3.6.2. Veza uspješnosti poduzeća i vrhovnih menadžera po fazama životnog ciklusa***

Za organizaciju nije tipično da kroz cijeli životni ciklus ima uvijek jedinstvenu organizacijsku strukturu, ili određene karakteristike, nego se razvojem organizacije mijenja njezina struktura, način vođenja, karakteristike organizacije i proizvoda koje ona proizvodi. Tržište je promjenjivo i nestalno, postoji stalna potreba za novitetima u tehnologiji i inovacijama, te se organizacije moraju prilagođavati tim promjenama ukoliko žele opstati na tržištu. Svaka organizacija započinje poslovanje kao malo poduzeće, struktura je neformalna, mali broj zaposlenih te je u početnoj fazi jedini cilj preživjeti i opstati na tržištu. S rastom organizacija postaje formalna, zapošljava se odgovarajući kadar, raste proizvodnja. Tako se i mijenjaju i poželjne karakteristike vrhovnih vođa u obiteljskim poduzećima.

Poduzetnici imaju neke osobine koje su kod drugih manje prisutne. A među svim ti njihovim osobinama dvije ključne, potpuno različite, gotovo suprotstavljene jedna drugoj, imaju posebnu ulogu. Različito su prisutne kod pojedinih poduzetnika, prate ih u njihov poslovnom životu, veoma su važne u rastu i razvoju poduzeća, pomažu im, a u mnogim slučajevima i odmažu. O tome, na svoj način, piše i prof.dr.sc. Ichak Adizes u svojim knjigama.

Tijekom rasta i razvoja u poduzeću su stalno prisutna dva suprotstavljena procesa i utjecaja:<sup>86</sup>

P - dinamičan, poduzetnički proces stvaranja novog (označimo ga s P) - dinamičan proces promjena, inovacija, kreativnosti i poduzimanja novih akcija. U tom procesu težište je na pokretu, inovativnosti, stvaranju novog, improvizaciji, fleksibilnosti, na promjenama.

R - smirujući proces stvaranja reda (označimo ga s R) - stabiliziranje postojećeg, stvaranje reda, stvaranje organizacije poduzeća kao sustava, propisivanje načina rada i zapisivanje samih procesa, izrada propisa i dokumentacije, tzv. „administriranje“. U tom procesu težište je na formi, kontroli i održavanju postojećeg stanja.

Oba tipa procesa vezana su uz stil upravljanja i ponašanja te uz osobine ljudi koji vode poduzeće. Ta dva procesa su potpuno suprotna u ponašanju i djelovanju, suprotstavljena su i djeluju jedan protiv drugog.

---

<sup>86</sup> Adizes, I.(2008): Životni ciklusi poduzeća, MEP Consult Zagreb

A potpuno su različiti po ponašanju i djelovanju poduzetnici koji su nositelji jednog ili drugog stila. Kod nekih poduzetnika dominira dinamičan, kreativan poduzetnički stil rada, a drugi su više skloni stvaranju reda i organiziranju sustava.

U početnoj fazi razvoja poduzeća dominira utjecaj kojeg smo nazvali „P-poduzetnički utjecaj“, spontan, improviziran način ponašanja i djelovanja koji polako dovodi do zagušenja, kaosa i zbrke u procesima. Kako se poduzeće razvija tako malo po malo počinje dolaziti do izražaja potreba za stvaranjem reda, pisanje dokumentacije i propisa, organiziranje sustava – u poduzeću se osjeća potreba za redom, sređenjem organizacije, procesa i informacija i počne djelovati ovaj drugi, organizacijski utjecaj kojeg smo nazvali i „R-administrativni utjecaj“ (nije baš najbolji naziv). Kada su oba utjecaja u ravnoteži tada u razvoju poduzeća dolazimo do „točke stabilnosti“, odnosno „točke ravnoteže“. Profesor Ischak Adizes to stanje poduzeća naziva *Top forma* – najuspješnija faza životnog ciklusa poduzeća. Nažalost, skladna kombinacija dva tipa menadžera, različitih osobina koji se u poduzeću dobro nadopunjavaju nalazi se jako rijetko.

Obično dominira jedan tip menadžera koji nema nekoga kraj sebe da ga korigira ili nadopunjava pa to štetno djeluje za razvoj poduzeća. A vrlo rijetko se događa da vodeća osoba u poduzeću posjeduje u sebi i (P) i (R) tip ponašanja i djelovanja.

Prijelaz iz jednog stila u drugi je prijelaz prijelaz od poduzetničkog, spontanog i improviziranog vođenja poduzeća prema profesionalnom menadžmentu. Taj prijelaz je nužan, kada poduzeće naraste i preraste svoje dosadašnje mogućnosti i svoje sposobnosti i svoje dosadašnje okvire. U tom trenutku više se ne može upravljati na dosadašnji improvizirani spontani poduzetnički način, ne mogu se rješavati sve složeniji problemi i zadaci koji dolaze s rastom poduzeća. Iako je taj prijelaz nužan, tu promjenu stila i načina upravljanja je vrlo teško provesti, jer osnivač poduzeća koje ozbiljno raste i uspješno posluje obično misli za sebe da je „genijalac“ i ne pada mu na pamet da se mijenja. Šok nastane kada poduzeće uđe u probleme i kada dosadašnji „genijalac“ više ne može rješavati probleme i ne snalazi se. Adizes o tome govori kao prijelazu iz „apsolutne monarhije prema republici“, do čega može doći katkada nakon velike, a često i nesmiljene, borbe. Poduzeće treba preći iz stanja „Poduzeće, to sam ja“ u poduzeće koje se treba u rukovođenju odvojiti od svog osnivača. Taj prijelaz znači prijelaz od faze poduzetničkog stvaranja poduzeća, u kome jedan „vatrogasac palikuća“ s velikim egom stalno stvara požar i onda ga gasi, na fazu profesionalnog upravljanja poduzeće, na fazu stvaranja sustava, praćenja troškova, dokumentiranja procesa itd

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 4.1. Metodološki aspekt istraživanja

Nastavno na definirani problem istraživanja te izvedene ciljeve istraživanja moguće je definirati i znanstvene metode koje su korištene za što efikasnije prikupljanje podataka, njihovu obradu i izvođenje zaključaka.

Metode istraživanja korištene u izradi ovoga rada, u obradi teorijskih i empirijskih podataka, primjerene su istraživanjima u društvenim znanostima.

Točnije koristile su se: metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda komparacije.

Metoda indukcije jest sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.

Metoda dedukcije jest sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

Metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

Metoda sinteze jest postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.

Metoda deskripcije jest postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Metoda komparacije predstavlja postupak uočavanja sličnosti, zajedničkih obilježja ili različitosti među dvama događajima, pojavama ili objektima, ističe se ono što je zajedničko ili ono što je različito, te su za primjenu komparativne metode bitni su čimbenici odnosno

pokazatelji koji se kompariraju.<sup>87</sup> Sve navedene metode korištene su u ovom istraživačkom radu s obzirom na složenost problematike osnovne teme.

Istraživanje u ovom specijalističkom završnom radu se temelji se na:

- Analizi domaće i strane literature,
- Anketnom istraživanju provedenom na obiteljskim poduzećima u Republici Hrvatskoj,
- Proučavanju i analizi obiteljskih poduzeća,
- Uvidu u podatke dostupne putem interneta,
- Analizi raznih članaka te stručnih časopisa.

#### ***4.2. Vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja***

Za potrebe istraživanja o postojanju dvostruke transformacije sastavljen je anketni upitnik. Istraživanje je provedeno u periodu od 1.4.-31.5.2022. među ispitanicima na području Republike Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, konkretno vrhovnom menadžmentu i (potencijalnim) nasljednicima obiteljskih poduzeća. Riječ je o ukupno 83 ispitanika.

U prvom dijelu upitnika utvrđuje se koji poslovni procesi se odvijaju unutar poduzeća ispitanika te postoji li u bliskoj budućnosti proces nasljeđivanja. Upitnik je namijenjen onim ispitanicima obiteljskih poduzeća koji su u fazi nasljeđivanja ili ih ta faza tek čeka. Potom se ispituje pozicija ispitanika u poduzeću te poslovanje poduzeća s obzirom na veličinu i financijske pokazatelje.

Nadalje anketni upitnik ispituje odgovore vezano za plan nasljeđivanja u poduzeću te ispituje mišljenja ispitanika putem ljestvice intenziteta te se anketa zaključuje pitanjima vezanima za menadžerske osobine ispitanika. Pitanja su većinom zatvorenog tipa.

Na temelju pitanja i danih odgovora, dobiveni su podaci nužni za analizu i statističku obradu u statističkim programima SPSS i Microsoft Excelu.

---

<sup>87</sup><http://www.pfri.uniri.hr/~ines/MZiR/2013-2014%20Materijal%20za%20web/Znanstvene%20metode.pdf>

### ***4.3. Instrumenti istraživanja – anketni upitnik***

U empirijskom dijelu istraživanja, korištene su metoda anketiranja i statističke metode. Ovo jednokratno istraživanje provelo se elektronskim putem slanjem on-line anketnog upitnika (prikupljanje primarnih podataka) većem broju ispitanika, odnosno vrhovnom menadžmentu i (potencijalnim) nasljednicima obiteljskih poduzeća, a dobiveni podaci su obrađeni uz pomoć statističkog programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) i Microsoft Excel te su tablično i grafički prikazani u svrhu daljnje analize.

Anketni upitnik je strukturiran na način da se dobiju odgovori o glavnim karakteristikama poduzeća (industrija/djelatnost, vlasništvo, broj zaposlenih, broj godina poslovanja, menadžment, poslovno upravljanje itd.) te da se testiraju i dobiju odgovori na pitanja koja su direktno povezana s konceptima obiteljskih poduzeća, poslovnog upravljanja, fazama nasljeđivanja, fazama rasta te njihovim odnosima i obilježjima.

Anketno istraživanje je provedeno među vrhovnim menadžmentom i nasljednicima, te su time prikupljena mišljenja i stavovi nositelja odgovornosti za proces nasljeđivanja i upravljanja obiteljskim poduzećima. Jednako tako anketni upitnik uključuje i nasljednike obiteljskih poduzeća kao buduće odgovorne za uspješnost poslovanja poduzeća temeljem procesa preuzimanja poduzeća.

### ***4.4. Statističke metode obrade podataka***

Kako je napomenuto, statistički podaci dobiveni putem anketnog upitnika obrađeni su putem statističkog programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Navedeni program je najčešće korišten statistički program u društvenim znanostima. Predstavlja program za uređivanje podataka, analizu podataka te pripremu i prezentaciju podataka i rezultata. Izvorno skraćena na engleskom znači - Statistički program za društvene znanosti.

Putem navedenog programa mogu se analizirati i manipulirati iznimno kompleksni podaci uz jednostavne upute. Iz tog razloga koriste ga i brojne institucije kao što su: akademske organizacije, državne organizacije, komercijalne organizacije poput medija, banki i agencija za istraživanje tržišta. S obzirom na složenost teme rada, navedeni program je bio prikladan i za dobivanje i analizu podataka i u ovom radu.

Korišten je i Microsoft Excel koji predstavlja program za tablično računanje te je sastavni dio programa Microsoft Office i proizvod poduzeća Microsoft. Služi uglavnom za rješavanje problema matematičkog tipa pomoću tablica i polja koje je moguće povezati različitim formulama. Na jednostavan način iz dostupnih podataka kreira grafikone, tablice i slike.

#### 4.5. Rezultati istraživanja

Tablica 1. Da li je poduzeće koje predstavljate obiteljsko poduzeće?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	78	94,0	94,0	94,0
	NE	5	6,0	6,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Prvo pitanje anketnog upitnika započinje sa pitanjem radi li ispitanik u obiteljskom poduzeću. Od 83 njih, 5 ne radi te samim time završava anketu.

Tablica 2. Da li se u navedenom poduzeću dogodio proces nasljeđivanja ili će se u budućnosti dogoditi proces nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	60	76,9	76,9	76,9
	NE	18	23,1	23,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Drugo anketno pitanje ispituje preostalih 78 ispitanika o tome da li se u poduzeću koje predstavljaju dogodio ili će se u budućnosti dogoditi proces nasljeđivanja. Velika većina njih, točnije 77%, odgovara pozitivno. Ostali završavaju s anketom.

Tablica 3. Koja ste generacija obiteljskog poduzeća?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OSNIVAČ (prva generacija)	19	31,7	31,7	31,7
	NASLJEDNIK (druga generacija)	38	63,3	63,3	95,0
	NASLJEDNIK (treća generacija ili više)	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Nadalje anketni upitnik otkriva informacije o generacijskoj poziciji ispitanika unutar tvrtke. Najviše njih točnije 63% su nasljednici druge generacije, potom slijede osnivači iz prve generacije sa 32% učešća, a tek 5% ispitanika su nasljednici treće ili više generacije.

Tablica 4. U poduzeću koje predstavljate ovim putem ste?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	VLASNIK	6	10,0	10,0	10,0
	VLASNIK I UPRAVLJAČ	4	6,7	6,7	16,7
	VLASNIK I ZAPOSLENIK	2	3,3	3,3	20,0
	SUVLASNIK	7	11,7	11,7	31,7
	SUVLASNIK I UPRAVLJAČ	14	23,3	23,3	55,0
	UPRAVLJAČ	15	25,0	25,0	80,0
	ZAPOSLENIK	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Četvrto anketno pitanje daje odgovore na poziciju ispitanika unutar obiteljskog poduzeća. Iz odgovora saznajemo da su najveći broj njih upravljači, potom i suvlasnici i upravljači, a zatim i isključivo zaposlenici.

Tablica 5. Kojem nivou menadžmenta pripadate?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NE PRIPADAM MENADŽMENTU	1	1,7	1,7	1,7
	NIŽI MENADŽMENT	1	1,7	1,7	3,3
	SREDNJI MENADŽMENT	9	15,0	15,0	18,3
	VRHOVNI MENADŽMENT	49	81,7	81,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Preostalih 60 ispitanika koji nastavljaju anketu, većinom, čak 82% pripadaju vrhovnom menadžmentu poduzeća u kojem rade.

Tablica 6. Poduzeće koje predstavljate su naslijedili ili će naslijediti?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DJECA	57	95,0	95,0	95,0
	RODBINA	1	1,7	1,7	96,7

	ZAPOSLENICI	1	1,7	1,7	98,3
	NETKO DRUGI	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Šesto anketno pitanje daje odgovore o tome tko nasljeđuje poduzeće. U 95% ispitanika riječ je o djeci kao očekivanim nasljednicima.

Tablica 7. U koju vrstu po veličini poduzeće koje predstavljate pripada?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MIKRO (imate zaposleno manje od 10 radnika; godišnji prosjek, ostvarujete godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura ili imate ukupnu godišnju bilancu u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura)	24	40,0	40,0	40,0
	MALO (imate zaposleno manje od 50 radnika; godišnji prosjek, ostvarujete godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura ili imate ukupnu godišnju bilancu u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.)	20	33,3	33,3	73,3
	SREDNJE (imate zaposleno manje od 250 radnika; godišnji prosjek, ostvarujete godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura ili imate ukupnu godišnju bilancu u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.)	14	23,3	23,3	96,7
	VELIKO (*niste obuhvaćeni definicijom MSP)	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Sedim pitanjem dobivamo odgovore o veličini obiteljskog poduzeća u kojem ispitanici rade. U uskim postotcima su zastupljena prvo mikro poduzeća, potom mala pa srednja, dok velikih poduzeća ima tek 3%.

Tablica 8. U koju kategoriju spada poduzeće koje predstavljate?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NEOVISNO PODUZEĆE (ako je poduzeće potpuno neovisno ili je stranka u jednom ili više manjinskih partnerstava - svako man	54	90,0	90,0	90,0



PARTNERSKO PODUZEĆE (ako udjeli u drugim poduzećima iznose najmanje 25%, ali ne više od 50%, smatra se da je riječ o odn	2	3,3	3,3	93,3
POVEZANO PODUZEĆE (ako udjeli u drugim poduzećima premašuju prag od 50%, ta se poduzeća smatraju povezanim poduzećima.)	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Ispitujući strukturu obiteljskog poduzeća, saznajemo i da 90% ispitanih predstavnika poduzeća rade u tzv. neovisnim poduzećima.

Tablica 9. Koja je primarna djelatnost poduzeća?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE	3	5,0	5,0	5,0
FINANCIJSKE DJELATNOSTI I DJELATNOSTI OSIGURANJA	2	3,3	3,3	8,3
GRAĐEVINARSTVO	7	11,7	11,7	20,0
INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	3	5,0	5,0	25,0
OBRAZOVANJE	2	3,3	3,3	28,3
OPSKRBA VODOM; UKLANJANJE OTPADNIH VODA, GOSPODARENJE OTPADOM TE DJELATNOSTI SANACIJE OKOLIŠA	2	3,3	3,3	31,7
OSTALE USLUŽNE DJELATNOSTI	11	18,3	18,3	50,0
POLJOPRIVREDA, ŠUMARSTVO, RIBARSTVO	3	5,0	5,0	55,0
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	8	13,3	13,3	68,3
PRIJEVOZ I SKLADIŠTENJE	2	3,3	3,3	71,7
RUDARSTVO I VAĐENJE	1	1,7	1,7	73,3
STRUČNE, ZNANSTVENE I TEHNIČKE DJELATNOSTI	7	11,7	11,7	85,0
TRGOVINA NA VELIKO I MALO, POPRAVAK MOTORNH VOZILA I MOTOCIKALA	8	13,3	13,3	98,3
UMJETNOST, ZABAVA I REKREACIJA	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Krajnje pitanje koje ispituje o obiteljskom poduzeću ispitanika, odnosi se na vrstu djelatnosti. Ima ih svakojakih, no dominiraju ona iz ostalih uslužnih djelatnosti, prerađivačke industrije te trgovine na veliko i malo.

Tablica 10. Jeste li prošli proces nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	15	25,0	25,0	25,0
	NE	45	75,0	75,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Potom od 60 ispitanika koji su na drugo anketno pitanje o procesu nasljeđivanja odgovorili pozitivno, saznajemo da ih je 15 prošlo proces nasljeđivanja, a ostatak tek čeka.

Tablica 11 Kako biste ocijenili proces nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Niti neuspješan niti uspješan	4	26,7	26,7	26,7
	Donekle uspješan	5	33,3	33,3	60,0
	Uspješan	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Potom 15 ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja, drži da je taj proces u većini prošao uspješno i donekle uspješno.

Tablica 12. Koliko je trajao proces nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (godina)	1	6,7	6,7	6,7
	1-3 (godine)	6	40,0	40,0	46,7
	3-5 (godina)	7	46,7	46,7	93,3
	5-10 (godina)	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Iz dvanaestog anketnog pitanja saznajemo o vremenu trajanja procesa nasljeđivanja. Očekivano, riječ je o dugoročnom procesu s obzirom da kod 40% ispitanika je trajao između 1-3 godine, a kod 47% ispitanika između 3-5 godina.

Tablica 13. U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi poduzeće?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	USPJEH, STABILIZACIJA I RAST POSLOVANJA	11	73,3	73,3	73,3
	DOZRELOST POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA	3	20,0	20,0	93,3
	PONOVNI POČETAK ILI NESTAJANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Nastavak ankete daje odgovor o tome u kojoj životnoj fazi se nalazi poduzeće. Čak 73% poduzeća koji su prošli fazu nasljeđivanja se nalazi u fazi uspjeha, stabilizacije i rasta poslovanja što je vrlo relevantno za nastavak daljnjeg istraživanja.

Tablica 14. U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazilo poduzeće u trenutku procesa nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	USPJEH, STABILIZACIJA I RAST POSLOVANJA	11	73,3	73,3	73,3
	DOZRELOST POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA	3	20,0	20,0	93,3
	PONOVNI POČETAK ILI NESTAJANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Izvor: autorica

U nastavku odgovora saznajemo da se čak 73% ispitanih poduzeća koji su prošli fazu nasljeđivanja nalazili su se u fazi uspjeha, stabilizacije i rasta poslovanja prilikom odvijanja procesa nasljeđivanja.

Tablica 15. Koja je bila Vaša strategija tijekom procesa nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nijedna od navedenih strategija mi nije odgovarala već bih pronašao/la kombiniranu strategiju prilagođenu novonastalim uvjetima	4	26,7	26,7	26,7

STATUS QUO (Poduzeće nastavlja provoditi iste strateške ciljeve - okolina stabilna i predvidiva, postojeći proizvodi na istim tržištima, svake godine razina očekivanog postignuća povećava se otprilike istim postotkom.)	3	20,0	20,0	46,7
STRATEGIJA KONTINUITETA (Strategija kontinuiteta poslovanja donosi niz stavki, koje u slučaju nezgode služe za uspostavu funkcionalnosti poslovanja. Bitne stavke strategije kontinuiteta poslovanja su: ciljano vrijeme oporavka za pojedine poslovno kritične funkcije, minimalne obveze koje se moraju izvoditi tijekom nezgode, pronaći rezervnu lokaciju na kojoj će se ponovo uspostaviti svi poslovno kritični procesi, odrediti resurse koji će biti potrebni na rezervnoj lokaciji, članovi kriznog menadžmenta te zaduženja u situacijama nezgode, ciljana točka oporavka za podatke.)	2	13,3	13,3	60,0
STRATEGIJA RASTA (Unutarnji rast, spajanja i preuzimanja, strateški savezi)	4	26,7	26,7	86,7
STRATEGIJA U KRIZNIM UVJETIMA (Menadžment poduzeća u situaciji kada je poduzeće u krizi, ili kada još nije u krizi, ali se osjećaju teškoće i nešto lošiji poslovni rezultati, ima nekoliko mogućnosti djelovanja. Postoje dvije vrste kriznih strategija: ofenzivne i defenzivne strategije. Ofenzivne krizne strategije su strategije: smanjenja imovine, rezanja troškova, povećanja prihoda, kombinirane strategije i reorganizacija u stečaju – stečajni plan, dok su defenzivne strategije: strategija žetve, ogoljenja, likvidacije i stečaja.)	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Kako bi se detaljnije ispitalo proces nasljeđivanja u ispitanim poduzećima, postavlja se pitanje koju su strategiju poduzeća koristila u toj fazi. Nailazimo na svakojake odgovore u bliskom postotku no najviše njih je ipak koristilo kombiniranu, odnosno prilagođenu novonastalim uvjetima te strategiju rasta kroz unutarnji rast, spajanja i preuzimanja te strateške saveze. Što nam evidentno ukazuje da je fokus upotrebe strategije bio „rast“ i sam proces nasljeđivanja budući da su koristili strategiju prilagođenu novonastalim uvjetima. Ovo nas upućuje da bi bilo shodno razviti strategiju upravo za situaciju kada se preklape faza rasta i proces nasljeđivanja.

Tablica 16. Jeste li imali plan nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	6	40,0	40,0	40,0
	NE	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Nastavak ankete dijeli ispitanike u dva smjera, one koji su odgovorili da je postojao plan nasljeđivanja (40%) i one koji su odgovorili negativno. Ostatak od 60% ispitanika se usmjerava na pitanja o savjetodavnoj podršci. ?

Tablica 17. Kakav je bio Vaš plan nasljeđivanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	USMENI	2	33,3	33,3	33,3
	KOMBINACIJA PISMENOG I USMENOG	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	10,0	100,0	

*Izvor: autorica*

U nastavku se ispituje preostalih 6 ispitanika koju su imali plan nasljeđivanja. Kod većine, 67%, taj plan je bio kombinacija pismenog i usmenog dokumenta, dok 33% njih je imalo usmeni oblik plana nasljeđivanja.

Tablica 18. Da li ste koristili savjetodavnu podršku tijekom procesa nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	5	33,3	33,3	33,3
	NE	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Osamnaesto anketno pitanje ispituje sve ispitanike, i one sa planom i one bez plana nasljeđivanja, o korištenju savjetodavne podrške. Od 15 ispitanika, čak 10 njih nije koristilo savjetodavnu podršku prilikom procesa nasljeđivanja. U nastavku ćemo saznati zašto.

Tablica 19. Koju ste savjetodavnu podršku ste koristili?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KONZULTANT	3	60,0	60,0	60,0
	OBITELJ	2	40,0	40,0	100,0

	Total	5	100,0	100,0	
--	-------	---	-------	-------	--

Izvor: autorica

Od pet ispitanika koji su na prethodno pitanje o korištenju savjetodavne podrške odgovorili pozitivno, troje ih je koristilo usluge konzultanta, a dvoje obitelji.

Tablica 20. Zašto niste koristili savjetodavnu podršku?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NISAM ZNAO KOME BI SE OBRATIO	2	20,0	20,0	20,0
	NISAM IMAO POTREBE	6	60,0	60,0	80,0
	NEŠTO DRUGO	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Izvor: autorica

U nastavku ankete ispitujemo one koji nisu koristili savjetodavnu podršku. Od njih 10, 6 smatra da nije imalo potrebu za tim, 2 nije znalo kome se obratiti, a 2 ispitanika su imala druge razloge.

Tablica 21. U kojem periodu Vas očekuje proces nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (godina)	4	8,9	8,9	8,9
	1-3 (godine)	8	17,8	17,8	26,7
	3-5 (godina)	15	33,3	33,3	60,0
	5-10 (godina)	11	24,4	24,4	84,4
	10+ (godina)	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Preostalih 45 ispitanika koje tek čeka proces nasljeđivanja unutar poduzeća smatra da je riječ o višegodišnjem procesu. Naime 33% ispitanika smatra da proces nasljeđivanja nastupa u periodu od 3 do 5 godina, a čak 24% njih da je riječ o periodu koji slijedi u razdoblju od narednih pet do deset godina. Mali broj njih, 9% sprema se za takav proces kroz godinu dana.

Tablica 22. U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi poduzeće?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	POJAVA, POKRETANJE I PREŽIVLJAVANJE PODUZEĆA	5	11,1	11,1	11,1
	USPJEH, STABILIZACIJA I RAST POSLOVANJA	27	60,0	60,0	71,1

	DOZRELOST POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Ispitujući preostalih 45 ispitanika iz prethodnog pitanja, dobivamo odgovore da se trenutno njihovo poduzeće većinom nalazi u fazi uspjeha, stabilizacije i rasta poslovanja kod 60% ispitanika, 30% njih smatra da se poduzeće trenutno nalazi u fazi dozrelosti poslovanja, a tek 11% ispitanika je u fazi pokretanja poduzeća.

Tablica 23. U kojoj fazi ćete se nalaziti kada budete prolazili kroz proces nasljeđivanja prema Vašem mišljenju?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	POJAVA, POKRETANJE I PREŽIVLJAVANJE PODUZEĆA	1	2,2	2,2	2,2
	USPJEH, STABILIZACIJA I RAST POSLOVANJA	22	48,9	48,9	51,1
	DOZRELOST POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA	19	42,2	42,2	93,3
	PONOVI POČETAK ILI NESTAJANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Nastavno na prethodna pitanja, od 45 ispitanika, na pitanje o tome u kojoj fazi će se nalaziti kada budu prolazili kroz proces nasljeđivanja, 49% njih smatra da će to biti u fazi uspjeha, stabilizacije i rasta poslovanja dok 42% ispitanika smatra da će to ipak biti u fazi dozrelosti poslovanja.

Tablica 24. Ukoliko biste se našli istovremeno u fazi "uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja" te procesu nasljeđivanja koju biste poslovnu strategiju koristili?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nijedna od navedenih strategija mi nije odgovarala već bih pronašao/la kombiniranu strategiju prilagođenu novonastalim uvjetima	12	26,7	26,7	26,7
	STATUS QUO (Poduzeće nastavlja provoditi iste strateške ciljeve - okolina stabilna i predvidiva, postojeći proizvodi na istim tržištima, svake godine razina	8	17,8	17,8	44,4

	očekivanog postignuća povećava se otprilike istim postotkom.)				
	STRATEGIJA KONTINUITETA (Strategija kontinuiteta poslovanja donosi niz stavki, koje u slučaju nezgode služe za uspostavu funkcionalnosti poslovanja. Bitne stavke strategije kontinuiteta poslovanja su; ciljano vrijeme oporavka za pojedine poslovno kritične funkcije, minimalne obveze koje se moraju izvoditi tijekom nezgode, pronaći rezervnu lokaciju na kojoj će se ponovo uspostaviti svi poslovno kritični procesi, odrediti resurse koji će biti potrebni na rezervnoj lokaciji, članovi kriznog menadžmenta te zaduženja u situacijama nezgode, ciljana točka oporavka za podatke.)	11	24,4	24,4	68,9
	STRATEGIJA RASTA (Unutarnji rast, spajanja i preuzimanja, strateški savezi)	12	26,7	26,7	95,6
	STRATEGIJA U KRIZNIM UVJETIMA (Menadžment poduzeća u situaciji kada je poduzeće u krizi, ili kada još nije u krizi, ali se osjećaju teškoće i nešto lošiji poslovni rezultati, ima nekoliko mogućnosti djelovanja. Postoje dvije vrste kriznih strategija: ofenzivne i defenzivne strategije. Ofenzivne krizne strategije su strategije: smanjenja imovine, rezanja troškova, povećanja prihoda, kombinirane strategije i reorganizacija u stečaju – stečajni plan, dok su defenzivne strategije: strategija žetve, ogoljenja, likvidacije i stečaja.)	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje o tome ukoliko bi se našli istovremeno u fazi "uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja" te procesu nasljeđivanja ispitanici koje tek očekuje nasljeđivanje odgovarali su na pitanje koju bi poslovnu strategiju koristili. Skoro podjednak postotak odgovora dobivaju sljedeće strategije: strategija rasta, strategija kontinuiteta kao i kombinirana strategija.

Tablica 25. Da li imate plan nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	18	40,0	40,0	40,0
	NE	27	60,0	60,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*



U nastavku ankete doznajemo koliki postotak ispitanika koji nisu prošli fazu nasljeđivanja u poduzeću ima plan nasljeđivanja. Visok postotak njih, čak 60% ga nema, dok ga 40% ima.

Tablica 26. Kakav je Vaš plan nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	USMENI	11	61,1	61,1	61,1
	KOMBINACIJA PISMENOG I USMENOG	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Nadalje od 18 ispitanika od ukupno 45 koji nisu prošli fazu nasljeđivanja, a koji imaju plan nasljeđivanja, doznajemo da je u 11 slučajeva riječ o usmenom planu, te u 7 o kombinaciji pismenog i usmenog plana.

Tablica 27. Da li ćete koristiti savjetodavnu podršku za proces nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	26	57,8	57,8	57,8
	NE	19	42,2	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Uzorak od 45 ispitanika dalje se ispituje vezano za korištenje savjetodavne podrške za proces nasljeđivanja. 58% njih bi ju koristilo, dok čak 42% njih ne bi.

Tablica 28. Koju ćete savjetodavnu podršku koristiti?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KONZULTANT	15	57,7	57,7	57,7
	ODVJETNIK	3	11,5	11,5	69,2
	OBITELJ	5	19,2	19,2	88,5
	LITERATURA I ČASOPISI	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Od 58% ispitanika koji bi koristili savjetodavnu podršku, najveći broj njih, 15, bi koristilo uslugu konzultanta, a u manjem broju obitelji te još manjem usluge odvjetnika te literature i časopisa.

Tablica 29. Zašto nećete koristiti savjetodavnu podršku?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NE ZNAM KOME BI SE OBRATIO	6	31,6	31,6	31,6

	NEMAM POTREBE	11	57,9	57,9	89,5
	NEŠTO DRUGO	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

19 ispitanika koji su rekli da ne bi koristili savjetodavnu podršku u fazi nasljeđivanja unutar poduzeća, čak 11 njih smatra da nemaju potrebe za tim, 6 njih ne zna kome bi se obratili.

Nastavak ankete donosi odgovore na pitanja o mišljenju ispitanika koji su prošli fazu nasljeđivanja i onih koje tek čeka to (ukupno 60 ispitanika).

Tablica 30. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?

<b>NIVO PRIPREMLJENOSTI NASLJEDNIKA</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo utječe (2)	2	3,3	3,3	3,3
	Utječe (3)	8	13,3	13,3	16,7
	Jako utječe (4)	20	33,3	33,3	50,0
	Potpuno utječe (5)	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje koliko nivo pripremljenosti nasljednika pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja, čak 83% ispitanika odgovara da jako do potpuno utječe.

Tablica 31. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?

<b>NIVO PRIPREMLJENOSTI OSNIVAČA</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo utječe (2)	2	3,3	3,3	3,3
	Utječe (3)	9	15,0	15,0	18,3
	Jako utječe (4)	22	36,7	36,7	55,0
	Potpuno utječe (5)	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje koliko nivo pripremljenosti osnivača pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja, čak 81% ispitanika odgovara da jako do potpuno navedeno utječe.

Tablica 32. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?

PLAN NASLJEĐIVANJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo utječe (2)	8	13,3	13,3	13,3
	Utječe (3)	15	25,0	25,0	38,3
	Jako utječe (4)	21	35,0	35,0	73,3
	Potpuno utječe (5)	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Na pitanje koliko plan nasljeđivanja pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja, čak 62% ispitanika odgovara da jako do potpuno navedeno utječe.

Tablica 33. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?

STANJE PODUZEĆA U TRENUTKU NASLJEĐIVANJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo utječe (2)	4	6,7	6,7	6,7
	Utječe (3)	20	33,3	33,3	40,0
	Jako utječe (4)	24	40,0	40,0	80,0
	Potpuno utječe (5)	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Na pitanje koliko stanje poduzeća u trenutku nasljeđivanja pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja, čak 60% ispitanika odgovara da jako do potpuno navedeno utječe.

Tablica 34. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?

STANJE TRŽIŠTA U TRENUTKU NASLJEĐIVANJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće ne utječe (1)	1	1,7	1,7	1,7
	Malo utječe (2)	8	13,3	13,3	15,0
	Utječe (3)	18	30,0	30,0	45,0
	Jako utječe (4)	24	40,0	40,0	85,0
	Potpuno utječe (5)	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Na pitanje koliko stanje tržišta u trenutku nasljeđivanja pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja, čak 40% ispitanika odgovara da jako navedeno utječe.

Tablica 35. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?

SVJESNOST U KOJOJ FAZI ŽIVOTNOG CIKLUSA SE PODUZEĆE NALAZI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće ne utječe (1)	2	3,3	3,3	3,3
	Malo utječe (2)	5	8,3	8,3	11,7
	Utječe (3)	19	31,7	31,7	43,3
	Jako utječe (4)	21	35,0	35,0	78,3
	Potpuno utječe (5)	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Na pitanje koliko svjesnost u kojoj fazi životnog ciklusa se poduzeće nalazi pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja, čak 35% ispitanika odgovara da jako navedeno utječe. Zanimljivo je postotak onih koji smatraju da malo ili uopće ne utječe.

Tablica 36. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?

POSLOVNA STRATEGIJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo utječe (2)	4	6,7	6,7	6,7
	Utječe (3)	19	31,7	31,7	38,3
	Jako utječe (4)	24	40,0	40,0	78,3
	Potpuno utječe (5)	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Na pitanje koliko poslovna strategija pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja, čak 40% ispitanika odgovara da jako navedeno utječe, dok 22% ispitanika smatra da navedeno ima najveći utjecaj.

Tablica 37. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?

SPOSOBNOST ISTOVREMENOG UPRAVLJANJA FAZOM ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA U KOJOJ SE NALAZI I PROCESA NASLJEĐIVANJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Uopće ne utječe (1)	1	1,7	1,7	1,7
	Malo utječe (2)	5	8,3	8,3	10,0
	Utječe (3)	18	30,0	30,0	40,0
	Jako utječe (4)	21	35,0	35,0	75,0
	Potpuno utječe (5)	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje koliko sposobnost istovremenog upravljanja fazom životnog ciklusa poduzeća u kojoj se nalazi i procesa nasljeđivanja, pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja, čak 90% ispitanika odgovara da utječe i to jako i potpuno.

Tablica 38. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?

<b>SVJESNOST O ODVIJANJU DVOSTRUKE TRANSFORMACIJE</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće ne utječe (1)	1	1,7	1,7	1,7
	Malo utječe (2)	5	8,3	8,3	10,0
	Utječe (3)	19	31,7	31,7	41,7
	Jako utječe (4)	28	46,7	46,7	88,3
	Potpuno utječe (5)	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da bi svjesnost o odvijanju dvostruke transformacije pozitivno utjecala na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja, ispitanici odgovaraju u najvećoj mjeri da jako utječe – 47% njih, i da utječe 32% ispitanika.

Tablica 39. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?

<b>POSTOJANJE DEFINICIJE NAVEDENE SITUACIJE TE TEORIJSKOG OKVIRA</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće ne utječe (1)	2	3,3	3,3	3,3
	Malo utječe (2)	15	25,0	25,0	28,3
	Utječe (3)	25	41,7	41,7	70,0
	Jako utječe (4)	15	25,0	25,0	95,0
	Potpuno utječe (5)	3	5,0	5,0	100,0

	Total	60	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

*Izvor: autorica*

Na pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da bi postojanje definicije navedene situacije te teorijskog okvira, pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja, ispitanici odgovaraju u najvećoj mjeri da bi utjecalo, dok je podjednak postotak onih koji smatraju da bi malo ili jako utjecalo.

Tablica 40. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?

<b>POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo utječe (2)	7	11,7	11,7	11,7
	Utječe (3)	21	35,0	35,0	46,7
	Jako utječe (4)	28	46,7	46,7	93,3
	Potpuno utječe (5)	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da bi postojanje sustava za upravljanje dvostrukom transformacijom, pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja, najveći postotak ispitanika – 47% njih odgovara da bi navedeno jako utjecalo.

Tablica 41. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?

<b>POSTOJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ISTOVREMENIM ODVIJANJEM FAZE RASTA I PROCESOM NASLJEĐIVANJA</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće ne utječe (1)	1	1,7	1,7	1,7
	Malo utječe (2)	7	11,7	11,7	13,3
	Utječe (3)	14	23,3	23,3	36,7
	Jako utječe (4)	30	50,0	50,0	86,7
	Potpuno utječe (5)	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da bi postojanje poslovne strategije za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja, pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja, najveći postotak ispitanika – 50% njih odgovara da bi navedeno jako utjecalo.

Tablica 42. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?

<b>POSTOJANJE MODELA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće ne utječe (1)	1	1,7	1,7	1,7
	Malo utječe (2)	7	11,7	11,7	13,3
	Utječe (3)	18	30,0	30,0	43,3
	Jako utječe (4)	29	48,3	48,3	91,7
	Potpuno utječe (5)	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da bi postojanje modela za upravljanje dvostrukom transformacijom, pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja, najveći postotak ispitanika – 48% njih odgovara da bi navedeno jako utjecalo.

Tablica 43. U kojoj mjeri se slažete da je rizično kada se poduzeće nalazi u fazi rasta?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nije rizično	2	3,3	3,3	3,3
	Donekle nije rizično	6	10,0	10,0	13,3
	Niti je rizično niti nije rizično	35	58,3	58,3	71,7
	Donekle je rizično	16	26,7	26,7	98,3
	U potpunosti je rizično	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Na pitanje o visini rizika kada se poduzeće nalazi u fazi rasta, 58% ispitanika nema mišljenje o navedenoj tvrdnji dok 27% njih smatra da donekle postoji rizik.

Tablica 44. U kojoj mjeri se slažete da je rizično kada se poduzeće nalazi u fazi nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nije rizično	3	5,0	5,0	5,0
	Donekle nije rizično	4	6,7	6,7	11,7
	Niti je rizično niti nije rizično	23	38,3	38,3	50,0
	Donekle je rizično	21	35,0	35,0	85,0
	U potpunosti je rizično	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Na pitanje o visini rizika kada se poduzeće nalazi u fazi nasljeđivanja, 38% ispitanika nema mišljenje o navedenoj tvrdnji dok 35% njih smatra da donekle postoji rizik.

Tablica 45. U kojoj mjeri se slažete da je rizično biti istovremeno u procesu nasljeđivanja i istodobno u fazi rasta?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nije rizično	1	1,7	1,7	1,7
	Donekle nije rizično	6	10,0	10,0	11,7
	Niti je rizično niti nije rizično	23	38,3	38,3	50,0
	Donekle je rizično	20	33,3	33,3	83,3
	U potpunosti je rizično	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: autorica

Na pitanje o visini rizika kada se poduzeće nalazi u fazi nasljeđivanja i fazi rasta istodobno, 38% ispitanika nema mišljenje o navedenoj tvrdnji dok 33% njih smatra da donekle postoji rizik.

Tablica 46. Za koju fazu smatrate da je "najopasnija" ukoliko se preklopi sa procesom nasljeđivanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	POJAVA, POKRETANJE I PREŽIVLJAVANJE PODUZEĆA	18	30,0	30,0	30,0



	USPJEH, STABILIZACIJA I RAST POSLOVANJA	6	10,0	10,0	40,0
	DOZRELOST POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA	19	31,7	31,7	71,7
	PONOVNI POČETAK ILI NESTAJANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: *autorica*

Na pitanje koju fazu ispitanici smatraju „najopasnijom” ukoliko se preklopi sa procesom nasljeđivanja, prilično su slični rezultati. Najveći broj njih, 32% njih smatra da bi to bila faza dozrelosti poslovanja obiteljskog poduzeća, potom slijedi 30% ispitanika koji smatraju da bi to ipak bila faza pojave, pokretanja i preživljavanja poduzeća, a 28% ispitanika smatra je riječ o fazi ponovnog početka ili nestajanja obiteljskog poduzeća. Samo 10% ispitanika smatra da bi najrizičnija bila faza uspjeha, stabilizacije i rasta poslovanja.

Tablica 47. Koji ste tip menadžera?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	AUTOKRATSKI (Sami donosite odluke, koristite prinudu kao sredstvo oblikovanja ponašanja, a utjecaj ostvarujete koristeći formalni (legimni) autoritet. Sami kreirate strategiju, strukturu i obrasce ponašanja.)	4	6,7	6,7	6,7
	DEMOKRATSKI (Preferirate participativno i decentralizirano odlučivanje. Postoji povjerenje u podređene i oni su u većoj mjeri uključeni u rješavanje problema, kreiranje novih rješenja i odlučivanje. Odričete se dijela moći u korist nižih rukovodioca i specijalista za određene probleme.)	48	80,0	80,0	86,7
	LIBERALNI (Preferirate punu uključenost, povjerenje i potpunu slobodu u odlučivanju svih zaposlenih.)	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Izvor: *autorica*

Nastavak anketnog upitnika nosi odgovore na pitanje kako ispitanici doživljavaju koji su tip menadžera. Veliki broj, 80% njih smatra da su demokratski tip menadžera, liberalnih je tek 13%, a srećom, 7% njih su autokratski tip menadžera.

Tablica 48. Kojeg ste spola?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUŠKO	37	61,7	61,7	61,7

	ŽENSKO	22	36,7	36,7	98,3
	NE ŽELIM ODGOVORITI	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Nadalje, u istraživanju je sudjelovalo 37 muškarca, 22 žene i jedan koji nije htio otkriti spol.

Tablica 49. Koliko godina imate?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	11	18,3	18,3	18,3
	31-40	25	41,7	41,7	60,0
	41-50	8	13,3	13,3	73,3
	51-60	7	11,7	11,7	85,0
	61-70	8	13,3	13,3	98,3
	70+	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Od 60 ispitanika, najveći postotak njih, 42%, je staro od 31 do 40 godina, dok je samo jedan ispitanik stariji od 70 godina.

Tablica 50. Stručna sprema koju posjedujete?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SREDNJA STRUČNA SPREMA	6	10,0	10,0	10,0
	VIŠA STRUČNA SPREMA	5	8,3	8,3	18,3
	VISOKA STRUČNA SPREMA	28	46,7	46,7	65,0
	MAGISTERIJ STRUKE	17	28,3	28,3	93,3
	MAGISTERIJ ZNANOSTI	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Od 60 ispitanika, najveći postotak njih, 47%, posjeduje visoku stručnu sprema, a potom slijede magistri struke i to 28% ispitanika.

Tablica 51. Vrsta stručne spreme koju posjedujete?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EKONOMSKA	30	50,0	50,0	50,0
	PRAVNA	3	5,0	5,0	55,0
	TEHNIČKA	18	30,0	30,0	85,0
	NEKA DRUGA	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Izvor: autorica*

Od 60 ispitanika, većina je ekonomske struke, potom slijedi tehnička i u najmanjoj mjeri pravna te ostale struke.

#### ***4.5.1. Analiza odgovora o dvostrukoj transformaciji***

##### ***4.5.1.1. Značajke i uloga dvostruke transformacije***

Dvostruka transformacija podrazumijeva transformaciju poduzeća uvjetovanu potencijalnim rastom i paralelno transformaciju uvjetovanu nasljeđivanjem. Time se realizira transformacija poduzeća s neformalnim obilježjima u poduzeće sa elementima nano korporacije (mikro, malo ili srednje poduzeće koje podrazumijeva standardizaciju procesa i profesionalizaciju rada po uzoru na korporacije a primijenjeno ovisno o veličini poduzeća), te transformacija upravljanja i/ili vlasništva na definirane nasljednike. Ovakva transformacija zahtjeva kreiranje modela i alata koji su uporabljivi, kako na postojećim tako i na predviđenim budućim potrebama, te su usklađeni sa dugoročnom strategijom osnivača.

Dvostrukom transformacijom potrebno je poslovno upravljati pri čemu je osnovni cilj umanjeње rizika prijenosa upravljanja i/ili vlasništva te povećanje vjerojatnosti opstanka poslovnog subjekta, u ovom slučaju obiteljskih poduzeća.

##### ***4.5.1.2. Poslovno upravljanje dvostrukom transformacijom***

Planiranje procesa dvostruke transformacije ključno je za postizanje dugoročnog nasljeđa u obiteljskom poduzeću, između ostalog, definiranjem kada članovi obitelji mogu raditi u poduzeću, kako bi se profit trebao raspodijeliti, tko može biti u upravnom odboru, kako planirati buduće vodstvo, i druga pitanja kao što su porezi, obveze, planiranje nekretnina i ostalo.

Od vitalne je važnosti da vlasnici obitelji, njihovi supružnici i njihova djeca nauče komunicirati i dijeliti svoja razmišljanja o važnim problemima s kojima se obitelj mora suočiti. U radu na izgradnji međugeneracijskih komunikacijskih vještina, valja njegovati:

- svjesnost ("što se sada događa, u tebi, u meni i između nas?");
- jasno razmišljanje (izbjegavanje upotrebe nejasnih i emocionalno nabijenih izraza);
- empatijsko slušanje ("slušanje srcem"); i

- biti pripremljen (prilikom razvijanja komunikacijskih strategija mogu se očekivati određene razlike i napetosti – one su predvidljive – stoga ima smisla biti spreman).

Planiranje dvostruke transformacije uključuje komunikaciju sa raznim strateškim skupinama:

#### 1. Kolege vlasnici obiteljskih tvrtki

Svaka obiteljska tvrtka je drugačija, tako da ne postoji univerzalni odgovor na izazove s kojima se vlasnici mogu suočiti. Ali može biti od pomoći zapamtiti da bez obzira na izazov s kojim se suočava, druga je obitelj već prošla kroz njega. Bilo da se radi o tome kako potaknuti djecu da se zainteresiraju za posao ili kako se nositi s teškim članom obitelji, netko drugi će se snaći u tome. Razgovor s drugim poslovnim obiteljima i slušanje kako su prevladali svoje izazove može vam pomoći pronaći pravi put naprijed.

#### 2. Odbor

Imati Upravni odbor, koji uključuje neovisne direktore, ima mnoge prednosti – uključujući pružanje izvora stručnosti kojem se može obratiti za savjet i smjernice. Odbor može pomoći u donošenju novih ideja u poslovanje, kao i pružiti drugo gledište kada je u pitanju procjena ulaganja i odluka o rastu.

#### 3. Zaposlenici

Dokazi pokazuju da zaposlenici u obiteljskim tvrtkama osjećaju veći osjećaj lojalnosti od onih koji rade u drugim vrstama poduzeća. Dijelom je to zbog činjenice da je vjerojatnije da će svoje menadžere smatrati dobrima u odgovaranju na prijedloge i dopuštanju im da utječu na konačne odluke. Izgradnja okruženja koje potiče zaposlenike na komunikaciju može biti odličan način iskorištavanja novih i inovativnih ideja.

#### 4. Savjetnici

Osim onih kojima se već može obratiti – odvjetnici, računovođe itd. – postoji rastuća mreža profesionalnih savjetnika koji pomažu u mnogim uobičajenim problemima s kojima se vlasnici obiteljskih tvrtki suočavaju. Obiteljske tvrtke imaju drugačiji skup složenosti, a dobivanje pogrešnog savjeta moglo bi biti skupo i štetno. Planiranje dvostruke transformacije dakle uključuje savjetnika koji ima iskustva u radu sa obiteljskim poduzećima.

Svi navedeni faktori mogu utjecati na stvaranje plana dvostruke transformacije kako bi tvrtka bila na vrijeme spremna.

#### **4.5.1.3.      *Financijski menadžment dvostruke transformacije***

Poslovni prijenosi, u ovom slučaju proces dvostruke transformacije često zahtijevaju značajna financijska sredstva, na primjer za financiranje akvizicije, stupaju na snagu određeni troškovi. Štoviše, preuzimanje često rezultira potrebom za strateškom reorganizacijom poslovanja koja može zahtijevaju znatnu količinu dodatnog kapitala. Očito su potrebne određene mogućnosti značajnog financijskog planiranja i priprema tijekom nekoliko godina - proces kojim će se morati upravljati s profesionalnim računovođom tvrtke.

U nekim zemljama EU-a poduzeća mogu imati pristup posebnim fondovima čija je svrha podržati prijenose vlasništva. Precizni detalji takvih shema imaju tendenciju da se često mijenjaju, ali profesionalni računovođa ili podrška poduzeću, kao što je gospodarska komora, trebali bi biti od pomoći.

Novac je u središtu mnogih obiteljskih nesuglasica. Vrednovanje je važan dio procesa dvostruke transformacije. Čak i najaltruističniji članovi obitelji žele znati koliko posao vrijedi, samim time jer oni moraju otkupiti stariju generaciju. Vrednovanje će također biti važno ako proces dvostruke transformacije ukazuje na prodaju cijelog ili dijela poslovanja i bit će od neprocjenjive vrijednosti u identificiranju poreznih razmatranja. Međutim, vrednovanje poslovanja nije jednostavno.

Problematično nasljeđivanje može smanjiti vrijednost poduzeća. Nasuprot tome, vrijednost može biti povećana glatkim i uspješnim prijenosom. Osim toga, svrha evaluacije može biti različita u slučaju prijenosa na treću osobu ili na člana obitelji. Logično, u slučaju prijenosa trećim osobama, jedina svrha je postići najvišu cijenu. Nasljeđivanje unutar obitelji mora uzeti u obzir druge faktore. Na primjer, trebat će prepoznati učinak članova obitelji koji su pridonijeli vrijednosti poslovanja ili razlikovati između nasljeđivanja koje uključuje rizik ili ga ne uključuje.

Zajednički čimbenik za sva ova pitanja je važnost planiranja unaprijed. Dvostruka transformacija nije nužno pravi odgovor za sva obiteljska poduzeća. Ako nitko od sljedeće generacije nije zainteresiran za pridruživanje poslu, postoje druge opcije, kao što je zapošljavanje profesionalnog menadžmenta, ali one zahtijevaju vrijeme ako se žele ispravno postići. Planiranje navedenog počinje identificiranjem svih opcija, otvorenim razgovorom o njima, dogovorom o najboljem smjeru djelovanja i njegovom provedbom. Ključ za pružanje najbolje šanse za razvoj poslovanja u sljedećoj generaciji je razmišljanje o tim problemima što je ranije moguće.

#### **4.5.1.4. *Plan nasljeđivanja u dvostrukoj transformaciji***

Ključni koraci u definicija plana dvostruke transformacije su sljedeći:

- Identifikacija ključnih pozicija.
- Utvrđivanje potreba.
- Razvijanje svojih profila poslova.
- Započinjanje procesa zapošljavanja.
- Imenovanje nasljednika.
- Primopredaja posla.
- Dokumentiranje prijelaz.

Obiteljska poduzeća ne smiju čekati da dođe do krize da bi testirali ima li zaposlenik prave kompetencije za preuzimanje naprednije uloge. Primjer može biti da potencijalni nasljednik preuzme neke odgovornosti menadžera koji ide na godišnji odmor. Zaposlenik će steći dragocjeno iskustvo i cijeniti priliku da zablista. U toj situaciji može se procijeniti na kojem području bi toj osobi mogla biti potrebna dodatna obuka i razvoj.

#### **4.5.1.5.      *Kritika plana nasljeđivanja u dvostrukoj transformaciji***

Poduzeće, kako je poznato, ne može poslovati samostalno. Vanjski faktori mogu ponajviše utjecati na njegovo poslovanje, ali u ovom slučaju i na proces dvostruke transformacije. Neki primjeri uključuju novu tehnologiju i promjene u porezima, kamatama ili minimalnim plaćama. U poslovnom smislu to se nazivaju vanjski čimbenici. Postoji pet glavnih vrsta vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje:

- Politički
- Ekonomski
- Društveni
- Tehnološki
- Ekološki
- Konkurentski.

Vanjski čimbenici mogu imati i pozitivne i negativne utjecaje na poslovanje. Kako bi održale profitabilan rast, tvrtke moraju stalno pratiti promjene okoliša kako bi se prilagodile i smanjile njihove negativne posljedice

#### **4.5.1.6.      *Strategija dvostruke stranformacije***

Do sada je zaključeno da je dvostrukom transformacijom potrebno poslovno upravljati pri čemu je osnovni cilj umanjeње rizika prijenosa upravljanja i/ili vlasništva te povećanje vjerojatnosti opstanka poslovnog subjekta, u ovom slučaju obiteljskih poduzeća.

Kako bi se osigurao dugoročni opstanak, obiteljske tvrtke trebaju proaktivno poticati poslovanje unutar navedenih transformacija. U nastavku će biti predložena strategije dvostruke transformacije od strane autora koja može olakšati obiteljskim poduzećima dva izazovna aspekta poslovanja – nasljeđivanje u fazi rasta poduzeća.

Osnovni faktori strategijskog plana dvostruke transformacije su:

- Digitalizacija i inovacije
- Profesionalizacija poslovanja
- Prisluškivanje sljedeće generacije

Digitalizacija može pomoći jačanju obiteljskih poduzeća, njihovih kompetencija, optimizirati unutarnje procese, postati više usmjereni na kupca, iskoristiti tržišne trendove za poboljšanje odluka i održavanje konkurentske prednosti. Digitalna rješenja nude obiteljskim poduzećima povećanu agilnost i učinkovitost, kao i bolju isporuku proizvoda i usluga. Za navedeno na tržištu postoje programi i tehnološke platforme koje se svakako još mogu nadopuniti detaljnijim informacijama pogotovo vezano za financije u određenom ciklusu poduzeća. Mlađe generacije su većinom tehnološki obrazovane što je velika prednost u procesu dvostruke transformacije no ukoliko nasljednici nemaju razvijene kompetencije, nužno je tražiti nasljednika u okolini, prikladno obrazovanog i obučenog kompetencijama koje mogu doprinijeti poslovanju čak i u turbulentnim vremenima. Tu su osim digitalne pismenosti, izuzetno važni znanje i iskustvo rada koje kako je već spomenuto u radu, a i po prethodnoj izdanoj literaturi, mora biti stvoreno u različitim poslovnim okruženjima kako bi se steklo iskustvo za sve izazove koje dvostruka transformacija nosi. Navedeno osim digitalizacije, se odnosi na drugu stavku strategije dvostruke transformacije koja se odnosi na profesionalizaciju poslovanja. Osim adekvatnih i stručnih nasljednika jako je bitno imati podržavajući kadar koji može pratiti iskustvo i sva nova digitalna rješenja koja se uvode u obiteljskom poduzeću.

Priskluškivanje sljedeće generacije znači praćenje njihovih interesa i kompetencija, te je usko vezano za profesionalizaciju poslovanja. Dakle nasljednici moraju proći privatni sektor i druga poslovna okruženja kako bi bili spremni nositi se sa daljnim izazovima. Osluškivanje njihovih interesa je od ključne važnosti jer ukoliko nasljednik nema istu viziju niti kompetencije za daljnji opstanak i rast poduzeća, tada se vodstvo valja prenijeti na vanjske suradnike, odnosno menadžere sa iskustvom.



#### 4.5.2. Analiza testiranih hipoteza

Pregled opće radne hipoteze istraživanja glasi:

*H0 Strategija dvostruke transformacije pozitivno utječe na poslovne rezultate obiteljskih poduzeća*

**Tablica 52. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika o pozitivnom utjecaju na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji**

**Report**

Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ISTOVREMENIM ODVIJANJEM FAZE RASTA I PROCESOM NASLJEĐIVANJA			
N	Median	Mean	Std. Deviation
60	4,00	3,62	,922

*Izvor: istraživanje autorice*

Medijalna ocjena pozitivnog stupnja utjecaja na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji je iznosila 4,00 što znači da 50 % ispitanika smatra da postojanje poslovne strategije za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja jako ili potpuno utječe na proces nasljeđivanja i poslovanje.

Ispitanici su svoj stav o stupnju pozitivnog utjecaja na nasljeđivanje postojanjem poslovne strategije za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja ocjenjivali ordinalnom ljestvicom od 1 (uopće ne utječe) – 5 (potpuno utječe) te je medijalna ocjena osnovnog skupa testirana u odnosu na neutralnu vrijednost 2,5 Wilcoxonovim Signed Ranks testom (rangova s predznakom).

**Tablica 53. Prosječni rangovi (Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji u odnosu na granicu značajnog utjecaja)**

**Ranks**

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji	Negative Ranks	8 <sup>a</sup>	14,25	114,00

POSTOJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ISTOVREMENIM ODVIJANJEM FAZE RASTA I PROCESOM NASLJEĐIVANJA - Granica značajnog utjecaja	Positive Ranks	52 <sup>b</sup>	33,00	1716,00
	Ties	0 <sup>c</sup>		
	Total	60		
a. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ISTOVREMENIM ODVIJANJEM FAZE RASTA I PROCESOM NASLJEĐIVANJA < Granica značajnog utjecaja				
b. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ISTOVREMENIM ODVIJANJEM FAZE RASTA I PROCESOM NASLJEĐIVANJA > Granica značajnog utjecaja				
c. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ISTOVREMENIM ODVIJANJEM FAZE RASTA I PROCESOM NASLJEĐIVANJA = Granica značajnog utjecaja				

Izvor: istraživanje autorice

Od ukupno 60 ispitanika njih 52 je ocijenilo ocjenom većom od granice značajnog utjecaja da pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji ima postojanje poslovne strategije za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja.

**Tablica 54. Rezultati Wilcoxonovog Signed Ranks Testa pozitivnog utjecaja na nasljeđivanje i poslovanje postojanja poslovne strategije za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja.**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ISTOVREMENIM ODVIJANJEM FAZE RASTA I PROCESOM NASLJEĐIVANJA - Granica značajnog utjecaja
Z	-6,033 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	
b. Based on negative ranks.	

Izvor: istraživanje autorice

Wilcoxonov Signed Ranks test je pokazao da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od granice značajnog utjecaja 2,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 5 % ( $p \approx 0$ ). Dakle može se prihvatiti hipoteza  $H_0$  da strategija dvostruke transformacije pozitivno utječe na poslovne rezultate obiteljskih poduzeća.

***H1 Dvostruka transformacija negativno utječe na proces nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima***

Proporcija ispitanika koji smatraju da je u procesu nasljeđivanja najopasnija faza uspjeh, stabilizacija i rast iznosi 10% i testirana je u odnosu na pretpostavljenu proporciju od 25 % u slučaju da su sve četiri faze jednako zastupljene binomnim testom.

**Tablica 55. Binomni test proporcije ispitanika koji smatraju da je najopasnija faza nasljeđivanja uspjeh stabilizacija i rast u odnosu na pretpostavljenu proporciju 25%**

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Najopasnija faza	Group 1	USPJEH, STABILIZACIJA I RAST POSLOVANJA	6	,10	,25	,003 <sup>a</sup>
	Group 2	OSTALE FAZE	54	,90		
	Total		60	1,00		
a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,25.						

*Izvor: istraživanje autorice*

Binomni test pokazuje da je proporcija osnivača i nasljednika obiteljskih poduzeća u osnovnom skupu koji smatraju da je najopasnija faza tijekom nasljeđivanja faza uspjeha, stabilizacije i rasta statistički značajno manja od 25% jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 5% ( $p=0,003$ ). Dakle osnivači i nasljednici ne smatraju ovu fazu posebno opasnijom u odnosu na druge faze što potvrđuje pretpostavku da nasljednici i osnivači nisu svjesni opasnosti koje ova faza nosi već dapače čak je smatraju i manje opasnom u odnosu na druge. Upravo nesvjesnost o riziku negativno utječe na proces nasljeđivanja ukoliko se događa upravo za vrijeme faze rasta.

***H2 Sustav upravljanja dvostrukom transformacijom pozitivno doprinosi ostvarivanju poslovnih rezultata poduzeća***

U sljedećoj tablici su prikazani medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika o pozitivnom utjecaju na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji.

**Tablica 16. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika o pozitivnom utjecaju na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji**

Report			
Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji			
POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM			
N	Median	Mean	Std. Deviation
60	4,00	3,48	,792

*Izvor: istraživanje autorice*

Medijalna ocjena pozitivnog stupnja utjecaja na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji je iznosila 4,00 što znači da 50 % ispitanika smatra da postojanje sustava za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja jako ili potpuno utječe na proces nasljeđivanja i poslovanje.

Ispitanici su svoj stav o stupnju pozitivnog utjecaja sustava za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja na nasljeđivanje i poslovanje ocjenjivali ordinalnom ljestvicom od 1 (uopće ne utječe) – 5 (potpuno utječe) te je medijalna ocjena osnovnog skupa testirana u odnosu na neutralnu vrijednost 2,5 Wilcoxonovim Signed Ranks testom (rangova s predznakom).

**Tablica 57. Prosječni rangovi svih ispitanika (Pozitivan utjecaj postojanja sustava za upravljanje dvostrukom transformacijom na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji u odnosu na granicu značajnog utjecaja)**

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM - Granica značajnog utjecaja	Negative Ranks	7 <sup>a</sup>	14,50	101,50
	Positive Ranks	53 <sup>b</sup>	32,61	1728,50
	Ties	0 <sup>c</sup>		
	Total	60		

a. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM < Granica značajnog utjecaja
b. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM > Granica značajnog utjecaja
c. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM = Granica značajnog utjecaja

*Izvor: istraživanje autorice*

Od ukupno 60 ispitanika njih 53 je ocijenilo ocjenom većom od granice značajnog utjecaja da pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji ima postojanje sustava za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja.

**Tablica 58. Rezultati Wilcoxonovog Signed Ranks Testa pozitivnog utjecanja na nasljeđivanje i poslovanje postojanja sustava za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja.**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM - Granica značajnog utjecaja
Z	-6,143 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	
b. Based on negative ranks.	

*Izvor: istraživanje autorice*

Wilcoxonov Signed Ranks test je pokazao da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od granice značajnog utjecaja 2,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 5 % ( $p \approx 0$ ). Dakle može se prihvatiti hipoteza  $H_2$  da sustav upravljanja dvostrukom transformacijom pozitivno doprinosi ostvarivanju poslovnih rezultata poduzeća.

*H2.1. Postoji veza između sustava upravljanja dvostrukom transformacijom i poslovnih rezultata poduzeća*

**Tablica 59. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta o pozitivnom utjecaju postojanja sustava za upravljanje dvostrukom transformacijom na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji**

Report			
Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji			
POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM			
N	Median	Mean	Std. Deviation
11	4,00	3,64	,674

*Izvor: istraživanje autorice*

Medijalna ocjena pozitivnog stupnja utjecaja na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji je iznosila 4,00 što znači da 50 % ispitanika smatra da postojanje sustava za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja jako ili potpuno utječe na proces nasljeđivanja i poslovanje.

**Tablica 60. Prosječni rangovi ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta o pozitivnom utjecaju postojanja sustava za upravljanje dvostrukom transformacijom na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji**

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM - Granica značajnog utjecaja	Negative Ranks	1 <sup>a</sup>	2,00	2,00
	Positive Ranks	10 <sup>b</sup>	6,40	64,00
	Ties	0 <sup>c</sup>		
	Total	11		
a. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM < Granica značajnog utjecaja				
b. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM > Granica značajnog utjecaja				

c. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji  
 POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM = Granica značajnog utjecaja

*Izvor: istraživanje autorice*

Od ukupno 11 ispitanika njih 10 je ocijenilo ocjenom većom od granice značajnog utjecaja da pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji ima postojanje sustava za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja.

**Tablica 61. Rezultati Wilcoxonovog Signed Ranks Testa stavova ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta o pozitivnom utjecaju na nasljeđivanje i poslovanje postojanja sustava za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji POSTOJANJE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE DVOSTRUKOM TRANSFORMACIJOM - Granica značajnog utjecaja
Z	-2,885 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	
b. Based on negative ranks.	

*Izvor: istraživanje autorice*

Wilcoxonov Signed Ranks test je pokazao da je medijan osnovnog skupa osnivača i nasljednika koji su prošli proces nasljeđivanja i za vrijeme procesa bili u fazi rasta statistički značajno veći od granice značajnog utjecaja 2,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 5 % ( $p=0,004$ ). Dakle može se prihvatiti hipoteza  $H_{2.1}$  da sustav upravljanja dvostrukom transformacijom pozitivno doprinosi ostvarivanju poslovnih rezultata poduzeća.

*H2.2. Postoji veza između svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća*

**Tablica 62. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta i koji očekuju da će za vrijeme procesa nasljeđivanja biti u fazi rasta o pozitivnom utjecaju svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća**

Report			
Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji SVJESNOST O ODVIJANJU DVOSTRUKE TRANSFORMACIJE			
N	Median	Mean	Std. Deviation
33	4,00	3,73	,801

*Izvor: istraživanje autorice*

Medijalna ocjena pozitivnog stupnja utjecaja na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji je iznosila 4,00 što znači da 50% ispitanika smatra da svjesnost vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća jako ili potpuno pozitivno utječe na proces nasljeđivanja i poslovanje.

**Tablica 63. Prosječni rangovi ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta i koji očekuju da će za vrijeme procesa nasljeđivanja biti u fazi rasta o pozitivnom utjecaju svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća**

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji SVJESNOST O ODVIJANJU DVOSTRUKE TRANSFORMACIJE - Granica značajnog utjecaja	Negative Ranks	2 <sup>a</sup>	6,50	13,00
	Positive Ranks	31 <sup>b</sup>	17,68	548,00
	Ties	0 <sup>c</sup>		
	Total	33		
a. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji SVJESNOST O ODVIJANJU DVOSTRUKE TRANSFORMACIJE < Granica značajnog utjecaja				
b. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji SVJESNOST O ODVIJANJU DVOSTRUKE TRANSFORMACIJE > Granica značajnog utjecaja				
c. Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji SVJESNOST O ODVIJANJU DVOSTRUKE TRANSFORMACIJE = Granica značajnog utjecaja				

*Izvor: istraživanje autorice*



Od ukupno 33 ispitanika njih 31 je ocijenilo ocjenom većom od granice značajnog utjecaja da pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji ima svjesnost o odvijanju dvostruke transformacije.

**Tablica 64. Rezultati Wilcoxonovog Signed Ranks Testa stavova ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta i koji očekuju da će za vrijeme procesa nasljeđivanja biti u fazi rasta o pozitivnom utjecaju svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji SVJESNOST O ODVIJANJU DVOSTRUKE TRANSFORMACIJE - Granica značajnog utjecaja
Z	-4,877 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	
b. Based on negative ranks.	

*Izvor: istraživanje autorice*

Wilcoxonov Signed Ranks test je pokazao da je medijan osnovnog skupa osnivača i nasljednika koji su prošli proces nasljeđivanja i za vrijeme procesa bili u fazi rasta ili očekuju da će biti u fazi rasta za vrijeme nasljeđivanja statistički značajno veći od granice značajnog utjecaja 2,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 5 % ( $p \approx 0$ ). Dakle može se prihvatiti hipoteza  $H_{2.2}$  da pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji ima svjesnost o odvijanju dvostruke transformacije.

### ***H3 Postoji veza između pojavnosti dvostruke transformacije i broja godina poslovanja u trenutku nasljeđivanja***

U ispitanom uzorku 22 osnivača i nasljednika obiteljskog poduzeća su potvrdila da će se nalaziti u fazi rasta kada budu u procesu nasljeđivanja pa je Hi-kvadrat testom testirana povezanost pojavnosti dvostruke transformacije te starosti poduzeća u godinama ravnomjerno raspoređenih u tri grupe (do 19 godina, 20-35, 36-50 godina).

**Tablica 65. Opažene i očekivane frekvencije broja poduzeća prema starosti tijekom procesa nasljeđivanja**

Starost kada bude nasljeđivanje			
	Observed N	Expected N	Residual
do 19	5	7,3	-2,3
20 - 35	14	7,3	6,7
36 - 50	3	7,3	-4,3
Total	22		

*Izvor: Istraživanje autorice*

Opažene frekvencije su veće od očekivanih za grupu poduzeća starosti 20-35 godina dok su za ostale dvije grupe opažene frekvencije manje od očekivanih.

**Tablica 66. Rezultati Hi-kvadrat testa frekvencija poduzeća prema starosti tijekom procesa nasljeđivanja**

Test Statistics	
	Starost kada bude nasljeđivanje GRUPE
Chi-Square	9,364 <sup>a</sup>
df	2
Asymp. Sig.	,009
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,3.	

*Izvor: istraživanje autorice*

Hi-kvadrat test je pokazao da distribucija poduzeća prema starosti koji će se nalaziti u fazi rasta tijekom procesa nasljeđivanja nije jednolika, odnosno da je udio poduzeća koji će biti starosti 20-35 godina statistički značajno veći od ostalih starosnih grupa i time prihvaćamo hipotezu H3, odnosno postoji veza između pojavnosti dvostruke transformacije i broja godina poslovanja u trenutku nasljeđivanja

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzeće je vrsta poduzeća koje je u vlasništvu i pod upravom članova iste obitelji. Ova vrsta poslovanja postoji već stoljećima i često se smatra stupom gospodarstva jedne zemlje. Obiteljske tvrtke postoje u svim oblicima i veličinama, od malih trgovina do velikih korporacija, a mogu se naći u gotovo svakom industrijskom sektoru.

Jedna od jedinstvenih karakteristika obiteljskih poduzeća je bliski odnos između članova obitelji koji su vlasnici i upravljaju tvrtkom. Ponekad ta bliskost može biti prednost, omogućujući bolju komunikaciju, zajedničke vrijednosti i snažnu predanost dugoročnom uspjehu poslovanja. Međutim, to također može dovesti do sukoba, posebno kada članovi obitelji imaju različite prioritete ili ideje o tome kako bi se posao trebao voditi.

Još jedna odlučujuća značajka obiteljskih poduzeća je često složen proces nasljeđivanja. Nasljeđivanje uključuje prijenos vodstva i vlasništva s generacije na generaciju, a to može biti izazovan proces za obiteljska poduzeća. Često osnivač tvrtke ima duboku emocionalnu vezanost za poduzeće, a njihova djeca ili drugi članovi obitelji mogu imati različite ciljeve i ambicije. To se može dodatno zakomplicirati pitanjima kao što su suparništvo braće i sestara, supružnički sukobi i generacijske razlike u stilu upravljanja.

Unatoč tim izazovima, obiteljska poduzeća mogu biti neizmjerljivo uspješna. Često imaju snažan osjećaj svrhe i duboku predanost svojim zajednicama. Obiteljska poduzeća također imaju tendenciju da imaju dugoročniji fokus, jer se često više bave izgradnjom nasljeđa nego kratkoročnim interesima poput dobiti. Imaju mnoge prednosti, uključujući osjećaj svrhe, dugoročni fokus i predanost svojim zajednicama. Obiteljska poduzeća uvijek će igrati važnu ulogu u svijetu, kako u gospodarstvu, tako i kao pokretači društvenih i kulturnih promjena. Zbog njihove važnosti i gospodarskog interesa treba voditi računa o obiteljskim poduzećima, a posebno za vrijeme osjetljivog razdoblja u životnom vijeku obiteljskog poduzeća - u trenutku kada se događa prijenos upravljanja.

Postoje mnogi znanstveni pristupi procesu nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima. Neke od ključnih perspektiva uključuju upravljanje ljudskim resursima - ovaj pristup prepoznaje važnost razvoja vještina i sposobnosti članova obitelji koji će preuzeti posao.

Uključuje izradu plana nasljeđivanja kojim se utvrđuju potrebne vještine i kompetencije za buduće vođe te pružaju mogućnosti osposobljavanja i razvoja kako bi ih se pripremilo za njihove uloge. Zatim uključuje socio-psihološku perspektivu koja se usredotočuje na međuljudsku dinamiku unutar obiteljskog poslovanja i kako oni mogu utjecati na proces sukcesije te naglašava važnost otvorene komunikacije, povjerenja i zajedničkih vrijednosti kako bi se osigurao nesmetan prijelaz upravljanja s jedne generacije na drugu.

Organizacijsko ponašanje kao pristup, koji ispituje kako struktura i kultura obiteljskog poslovanja mogu utjecati na proces sukcesije, prepoznaje potrebu za jasnim ulogama i odgovornostima, formalnim procesima donošenja odluka i potpornom organizacijskom kulturom kako bi se olakšalo planiranje sukcesije. Perspektiva strategije i poduzetništva prepoznaje važnost inovacija i prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima. Naglašava potrebu za prepoznavanjem novih trendova i mogućnosti te za njegovanjem poduzetničkog načina razmišljanja među članovima obitelji kako bi se poslovanje vodilo u budućnost te naposljetku pristup digitalizacije i tehnološke prilagodljivosti u kojem se prepoznaje utjecaj 4. industrijske revolucije i potrebu da se obiteljska poduzeća prilagode tehnologijama koje se mijenjaju i digitalizaciji te ističe važnost uključivanja novih tehnologija kako bi se unaprijedili poslovni procesi i ostali konkurentni na tržištu.

Proces nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima složena je i višestruka tema koja zahtijeva holistički pristup. Kombinirajući različite znanstvene perspektive, istraživači mogu razviti sveobuhvatnije razumijevanje čimbenika koji utječu na učinkovito planiranje nasljeđivanja i kako se ta poduzeća mogu prilagoditi promjenjivim tržišnim i tehnološkim uvjetima.

Unatoč uvriježenom mišljenju, korisno je znati da prijenos upravljanja ne znači i prijenos vlasništva, te se oba prijenosa ne moraju dogoditi istovremeno. Ono što je ključ uspješnog nasljeđivanja je planiranje i odvajanje vremena da se stvari odrade kako treba.

Uspješno nasljeđivanje je dugotrajan proces koji zahtjeva međugeneracijski timski rad. Usklađivanje obitelji, razgovori, stvaranje pravih struktura i njihova ponovna procjena kako se vremena mijenjaju, ono je što nasljeđivanje čini procesom. Uobičajena i potencijalno kobna pogreška je ostavljanje nasljeđivanja za posljednji trenutak ili kada ne postoji druga opcija. To može i često dovodi opstanak obiteljskog poduzeća u pitanje. No, navedeni izazov ne bi trebao uplašiti vlasnike obiteljskih tvrtki da ne planiraju nasljeđivanje. Naprotiv, ovaj proces može imati mnoge prednosti, uključujući pomoć u jačanju obitelji i posla.

Budući da taj proces zahtijeva različite generacije da rade zajedno, kao i otvorene razgovore među vlasnicima, planiranje nasljeđivanja može pomoći u jačanju obiteljskih veza i angažmana u poslu.

Prema istraživanju obavljenom u radu, vidljivo je po rezultatima da je velik dio vlasnika i suosnivača obiteljskih poduzeća svjestan važnosti procesa nasljeđivanja, ali su bez konkretnog plana koji bi im taj proces olakšao i omogućio da se proces provede bez negativnog utjecaja na poslovanje obiteljskog poduzeća. Sam proces nasljeđivanja je fenomenologija čiji rezultati ovise o nebrojeno faktora, a ono što je utvrđeno je da je otegotna okolnost ukoliko se događa dvostruka transformacija - proces kada se poduzeće nalazi pred prilikom za tržišni rast a istovremeno se događa proces nasljeđivanja. Mogućnost tržišnog rasta zvuči kao pozitivna varijabla, a zapravo postaje negativnom ukoliko se događa proces nasljeđivanja. Sam proces nasljeđivanja unosi nestabilnost u upravljanje poslovanjem te ukoliko se tada događa i rast, koji zahtijeva posebnu pažnju, nestabilnost se povećava i dovodi poduzeće u veći rizik. Zaključak je da bi se ova dva procesa treba u vremenskoj dinamici razdvojiti i posvetiti se svakom u zasebnim fazama.

S tim u vezi bilo je važno dopuniti postojeću literaturu o obiteljskim poduzećima, novim pojmom – pojmom dvostruke transformacije, koji će obiteljskim poduzećima koji se nađu u takvoj situaciji dati smjernice kako i kada se početi pripremati za taj složeni proces.

Dvostruka transformacija podrazumijeva transformaciju poduzeća uvjetovanu potencijalnim rastom i paralelno transformaciju uvjetovanu nasljeđivanjem. U skladu s istraživanjem ukoliko bi se poduzeća našla istovremeno u fazi "uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja" te procesu nasljeđivanja koja poslovna strategija je najbolje rješenje? To bi bile strategije kontinuiteta i strategije rasta uz primjenu strategije dvostruke transformacije objašnjene u radu sa osnovna tri čimbenika.

Strategija kontinuiteta poslovanja donosi niz stavki, koje u slučaju nezgode služe za uspostavu funkcionalnosti poslovanja. Bitne stavke strategije kontinuiteta poslovanja su: ciljano vrijeme oporavka za pojedine poslovno kritične funkcije, minimalne obveze koje se moraju izvoditi tijekom tog perioda, pronalaženje rezervne lokacije na kojoj će se ponovo uspostaviti svi poslovno kritični procesi, određivanje resursa koji će biti potrebni na rezervnoj lokaciji, članovi kriznog menadžmenta te zaduženja u kritičnim situacijama, te uspostava ciljane točke oporavka.

Strategija rasta se odnosi na unutarnji rast, spajanja i preuzimanja, i strateške saveze. Strategija dvostruke transformacije uključuje provedbu i rad na ključnim elementima: profesionalizaciji, inovaciji, digitalizaciji i osluškivanju vizija potencijalnih nasljednika.

Navedene strategije mogu pomoći da sam proces dvostruke transformacije unutar obiteljskih poduzeća bude efikasniji i sa što manjim negativnim učinkom u prijenosu poslovanja obiteljskog poduzeća.

# LITERATURA

## *Knjige:*

1. Alpeza, M., Mezulić Jurić, P., (2017): Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR, Zagreb
2. Adizes, I.(2008): Životni ciklusi poduzeća, MEP Consult Zagreb
3. Buble, M.(2011) Poslovno vođenje, Zagreb
4. Buble, M.(2009) Menadžment, Ekonomski Fakultet u Splitu
5. Buble, M. (2003):Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.(2011): Leksiokon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
7. Galetić.,L.(2011)“Organizacija velikih poduzeća“ Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
8. Goleman, D.(2000) Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb
9. Gardner, H.(1993) Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligences, Basic Books, New York,
10. Kružić, D.(2004) Obiteljski biznis, RRIF-plus d.o.o., Zagreb
11. Kružić, D., Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž. suradnici (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Logotip, Š. Brijeg
12. Sikavica, P.(2011):“Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb
13. Sikavica, P., Novak, M.(2011):“Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb.
14. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.(1999):“Organizacija“, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

## *Članci:*

1. Challenges in managing a family business (2003), Management and Planning Series, Building America's Future, US Small Business Administration
2. Dollinger, J.M.(1995): Entrepreneurship – Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austin press
3. Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation –Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

4. Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11, PricewaterhouseCoopers
5. Kotter, P., J.(1965) Leading Change, Harvard Business School Press
6. Kotter, P.J.(1990) What leaders really do, Harvard Business Review, May-June
7. Kotter, P.J. (1990) A force for Change: How Leadership Differs from Management, Free Press, New York
8. McClelland, C. M. (1961) The Achieving Society, Van Nostrand, Princeton, N.Y., preuzeto iz Siropolis, N.C.

*Zakoni:*

- <https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

*Web izvori:*

<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>

<http://www.hamagbicro.hr/odrzan-forum-obiteljskih-poduzeca-na-temu-pravni-i-ekonomski-aspekti-prijenosa-poslovanja-poduzeca/>

[http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)

<http://adizes.com/lifecycle/http://www.pfri.uniri.hr/~ines/MZiR/20132014%20Materijal%20za%20web/Znanstvene%20metode.pdf>

<http://www.poslovnih.hr/leksikon/poduzece>

<http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>

Blog Visoke poslovne škole Zagreb, [www.vpsz.hr](http://www.vpsz.hr)

<http://www.pfri.uniri.hr/~ines/MZiR/20132014%20Materijal%20za%20web/Znanstvene%20metode.pdf>

Wikipedia; Porterov model, raspoloživo na [https://hr.wikipedia.org/wiki/Porterov\\_model](https://hr.wikipedia.org/wiki/Porterov_model)



# PRILOZI

## *Anketni upitnik*

**ANKETNI UPITNIK:  
FAZA RASTA I FAZA  
NASLJEĐIVANJA U OBITELJSKIM  
PODUZEĆIMA**

**U poduzeću koje  
predstavljate ovim putem ste:**

Vlasnik  
Suvlasnik  
Upravljač  
Vlasnik i upravljač  
Suvlasnik i upravljač

**Je li poduzeće obiteljsko  
poduzeće?**

Da  
Ne

(upitnik nastavljaju samo odgovori DA iz  
prethodnog pitanja)

**Koje godine je poduzeće  
osnovano?**

---

---

**Koliko zaposlenika ima u  
Vašem poduzeću:**

1-9 (mikropoduzeće)  
10-99 (mala poduzeća)  
100-499 (srednja poduzeća)

**Koliko su godišnji prihodi  
Vašeg poduzeća**

do 50.000 kn  
50-100.000 kn  
više od 100.000 kn

**Koja je primarna djelatnost  
Vašeg poduzeća**

Poloprivreda, šumarstvo,  
ribarstvo  
Prerađivačka industrija  
Građevinarstvo  
Trgovina na veliko i malo  
Informacija i komunikacije  
Financijske djelatnosti i  
djelatnosti osiguranja  
Stručne, znanstvene i tehničke  
djelatnosti  
Poslovanje nekretninama  
Umjetnost, zabava i rekreacija  
Turistička djelatnost  
Ostalo i koje

---

---

**Koja ste generacija  
poduzeća?**

Osnivač (prva)  
Nasljednik (druga)  
3+ nasljednik (treća)

ZA NASLJEDNIKE:

ZA OSNIVAČE:

**Jeste li prošli proces  
nasljeđivanja?**

Da  
Ne

*Ako niste prošli proces  
nasljeđivanja*

**U kojem periodu Vas očekuje  
proces nasljeđivanja:**

1  
1-3  
3-5  
5-10  
10 i više

**Imate li plan nasljeđivanja**

Da

**Koliko godina radite u navedenom poduzeću:**

1

1-3

3-5

5-10

više od 10

**Naslijeđeno poduzeće ste preuzeli na način da ste ga:**

Dobio/la

Otkupio/la

Odrekao/la se dijela nasljedstva kako bi dobio/la poduzeće

Nešto drugo (navesti)

---

**Jeste li imali plan nasljeđivanja:**

Da

Ne

**Kako biste ocijenili proces nasljeđivanja**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Zašto ste dali toliku ocjenu (razlog):**

Nivo pripremljenosti osnivača

Nivo pripremljenosti nasljednika

Plan nasljeđivanja

Stanje poduzeća u trenutku nasljeđivanja

Nešto drugo:

---

Ne

**Ako imate, kakav je:**

Pismeni

Usmeni

**U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi Vaše poduzeće:**

Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća

Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja

Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

**U kojoj ćete se nalaziti kad budete prolazili proces nasljeđivanja, prema Vašem mišljenju?**

Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća

Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja

Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

*Ako ste prošli proces nasljeđivanja:*

**Jeste li imali plan nasljeđivanja:**

Da

Ne

**Kako biste ocijenili proces nasljeđivanja**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Zašto ste dali toliku ocjenu (razlog):**

Nivo pripremljenosti osnivača

Nivo pripremljenosti nasljednika

Plan nasljeđivanja

Stanje poduzeća u trenutku nasljeđivanja

Nešto drugo:

---

**Koliko je trajao proces nasljeđivanja:**

- 1
- 1-3
- 3-5
- 5-10
- više od 10

**Jeste li koristili savjetodavnu podršku tijekom procesa nasljeđivanja:**

- Da
- Ne

Ako jeste, koju:

- Odvjetnik
- Konzultant
- Nešto
- drugo \_\_\_\_\_

**Ako niste koristili savjetodavnu podršku navedite razlog zašto?**

\_\_\_\_\_

**Postoje faze životnog ciklusa poduzeća, u kojoj od njih ste se nalazili kada ste prolazili proces nasljeđivanja u poduzeću?**

- Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
- Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
- Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
- Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

**Za koju fazu smatrate da je najopasnija ukoliko se preklopi sa procesom nasljeđivanja?**

- Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
- Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
- Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća

**Koliko je trajao proces nasljeđivanja:**

- 1
- 1-3
- 3-5
- 5-10
- više od 10

**Jeste li koristili savjetodavnu podršku tijekom procesa nasljeđivanja:**

- Da
- Ne

Ako jeste, koju:

- Odvjetnik
- Konzultant
- Nešto
- drugo \_\_\_\_\_

**Ako niste koristili savjetodavnu podršku navedite razlog zašto?**

\_\_\_\_\_

**Postoje faze životnog ciklusa poduzeća, u kojoj od njih ste se nalazili kada ste prolazili proces nasljeđivanja u poduzeću?**

- Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
- Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
- Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
- Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

**Za koju fazu smatrate da je najopasnija ukoliko se preklopi sa procesom nasljeđivanja?**

- Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
- Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
- Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

*Ukoliko je druga faza se preklopila s procesom nasljeđivanja, nastavite upitnik:*

**Smatrate li da je navedeno česta pojava u poduzeću:**

Da  
Ne

**Koliko godina ste bili zaposleni u poduzeću kada ste prolazili proces nasljeđivanja?**

\_\_\_\_\_

**Jeste li bili svjesni da se nalazite paralelno u upravljanju fazom rasta i upravljanju nasljeđivanjem?**

Da  
Ne

**Smatrate li da je navedno utjecalo na rezultate poduzeća:**

Pozitivno  
Negativno

**Jeste li koristili strategiju pri paralelnom upravljanju fazom rasta i nasljeđivanjem?**

Da  
Ne

**Smatrate li da paralelno odvijanje faze rasta i procesa nasljeđivanja uvećava rizik preživljavanja poduzeća?**

Da  
Ne

**Smatrate li da bi sustav upravljanja paralelnim odvijanjem faze rasta i**

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

*Ukoliko je druga faza se preklopila s procesom nasljeđivanja, nastavite upitnik:*

**Smatrate li da je navedeno česta pojava u poduzeću:**

Da  
Ne

**Koliko godina ste bili zaposleni u poduzeću kada ste prolazili proces nasljeđivanja?**

\_\_\_\_\_

**Jeste li bili svjesni da se nalazite paralelno u upravljanju fazom rasta i upravljanju nasljeđivanjem?**

Da  
Ne

**Smatrate li da je navedno utjecalo na rezultate poduzeća:**

Pozitivno  
Negativno

**Jeste li koristili strategiju pri paralelnom upravljanju fazom rasta i nasljeđivanjem?**

Da  
Ne

**Smatrate li da paralelno odvijanje faze rasta i procesa nasljeđivanja uvećava rizik preživljavanja poduzeća?**

Da  
Ne

**Smatrate li da bi sustav upravljanja paralelnim odvijanjem faze rasta i**

**procesa nasljeđivanja, pozitivno utjecalo na proces nasljeđivanja?**

Da  
Ne

**Smatrate li da bi sustav upravljanja paralelnim odvijanjem faze rasta i procesa nasljeđivanja, pozitivno utjecao na pozitivne poslovne rezultate?**

Da  
Ne

**Smatrate li da je nasljednicima prepustiti poduzeće koje je u fazi rasta:**

Perspektivno  
Rizično

**Zašto?**

---

---

**Smatrate li da je preuzeti poduzeće koje je u fazi rasta:**

Perspektivno  
Rizično

**Zašto?**

---

---

**Kojeg ste spola**

M  
Ž

**Koliko godina imate:**

20-30  
30-40  
40-50  
50-60  
60 i više

**procesa nasljeđivanja, pozitivno utjecalo na proces nasljeđivanja?**

Da  
Ne

**Smatrate li da bi sustav upravljanja paralelnim odvijanjem faze rasta i procesa nasljeđivanja, pozitivno utjecao na pozitivne poslovne rezultate?**

Da  
Ne

**Smatrate li da je nasljednicima prepustiti poduzeće koje je u fazi rasta:**

Perspektivno  
Rizično

**Zašto?**

---

---

**Smatrate li da je preuzeti poduzeće koje je u fazi rasta:**

Perspektivno  
Rizično

**Zašto?**

---

---

**Kojeg ste spola**

M  
Ž

**Koliko godina imate:**

20-30  
30-40  
40-50  
50-60  
60 i više

## Slike i tablice

Slika 1. Statički model obiteljskog poduzeća.....	26
Slika 2. Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima.....	29
Slika 3. Faze razvoja poslovne obitelji.....	30
Slika 4. Poslovne faze razvoja obiteljskog poduzeća.....	31
Slika 5. Ključni aspekti menadžmenta kao procesa.....	49
Slika 6. Komparacija funkcija managementa.....	51
Slika 7. Temeljne funkcije managementa.....	52
Slika 8. Ključne komponente efektivnog menadžera.....	57
Tablica 1. Da li je poduzeće koje predstavljate obiteljsko poduzeće? .....	69
Tablica 2. Da li se u navedenom poduzeću dogodio proces nasljeđivanja ili će se u budućnosti dogoditi proces nasljeđivanja?.....	69
Tablica 3. Koja ste generacija obiteljskog poduzeća?.....	69
Tablica 4. U poduzeću koje predstavljate ovim putem ste?.....	70
Tablica 5. Kojem nivou menadžmenta pripadate? .....	70
Tablica 6. Poduzeće koje predstavljate su naslijedili ili će naslijediti?.....	71
Tablica 7. U koju vrstu po veličini poduzeće koje predstavljate pripada?.....	71
Tablica 8. U koju kategoriju spada poduzeće koje predstavljate?.....	72
Tablica 9. Koja je primarna djelatnost poduzeća?.....	73
Tablica 10- Jeste li prošli proces nasljeđivanja?.....	73
Tablica 11 Kako biste ocijenili proces nasljeđivanja?.....	73
Tablica 12. Koliko je trajao proces nasljeđivanja?.....	74

Tablica 13. U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi poduzeće?.....	74
Tablica 14. U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazilo poduzeće u trenutku procesa nasljeđivanja?.....	74
Tablica 15. Koja je bila Vaša strategija tijekom procesa nasljeđivanja?.....	75
Tablica 16. Jeste li imali plan nasljeđivanja?.....	76
Tablica 17. Kakav je bio Vaš plan nasljeđivanja?.....	76
Tablica 18. Da li ste koristili savjetodavnu podršku tijekom procesa nasljeđivanja?.....	76
Tablica 19. Koju ste savjetodavnu podršku ste koristili?.....	77
Tablica 20. Zašto niste koristili savjetodavnu podršku?.....	77
Tablica 21. U kojem periodu Vas očekuje proces nasljeđivanja?.....	77
Tablica 22. U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi poduzeće?.....	78
Tablica 23. U kojoj fazi ćete se nalaziti kada budete prolazili kroz proces nasljeđivanja prema Vašem mišljenju?.....	78
Tablica 24. Ukoliko biste se našli istovremeno u fazi "uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja" te procesu nasljeđivanja koju biste poslovnu strategiju koristili?.....	79
Tablica 25. Da li imate plan nasljeđivanja?.....	80
Tablica 26. Kakav je Vaš plan nasljeđivanja?.....	80
Tablica 27. Da li ćete koristiti savjetodavnu podršku za proces nasljeđivanja?.....	80
Tablica 28. Koju ćete savjetodavnu podršku koristiti?.....	81
Tablica 29. Zašto nećete koristiti savjetodavnu podršku?.....	81
Tablica 30. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?.....	81
Tablica 31. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja? .....	82
Tablica 32. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja? .....	82
Tablica 33. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?.....	83
Tablica 34. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja? .....	83
Tablica 35. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja? .....	83



Tablica 36. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja?.....	84
Tablica 37. U kojoj mjeri smatrate da navedeni pojam pozitivno utječe na rezultate procesa nasljeđivanja? .....	84
Tablica 38. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?.....	85
Tablica 39. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?.....	85
Tablica 40. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?.....	86
Tablica 41. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?.....	86
Tablica 42. U kojoj mjeri smatrate da bi niže navedeno pozitivno utjecalo na rezultate procesa nasljeđivanja i poslovanja, ukoliko se istovremeno događaju faza rasta i proces nasljeđivanja?.....	87
Tablica 43. U kojoj mjeri se slažete da je rizično kada se poduzeće nalazi u fazi rasta?.....	87
Tablica 44. U kojoj mjeri se slažete da je rizično kada se poduzeće nalazi u fazi nasljeđivanja.....	87
Tablica 45. U kojoj mjeri se slažete da je rizično biti istovremeno u procesu nasljeđivanja i istodobno u fazi rasta?.....	88
Tablica 46. Za koju fazu smatrate da je "najopasnija" ukoliko se preklopi sa procesom nasljeđivanja?.....	88
Tablica 47. Koji ste tip menadžera?.....	89
Tablica 48. Kojeg ste spola?.....	89
Tablica 49. Koliko godina imate?.....	90
Tablica 50. Stručna sprema koju posjedujete?.....	90
Tablica 51. Vrsta stručne spreme koju posjedujete?.....	90

Tablica 52. Medijan, Aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika o pozitivnom utjecaju na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji.....	97
Tablica 53. Prosječni rangovi (Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji u odnosu na granicu značajnog utjecaja).....	97
Tablica 54. Rezultati Wilcoxonovog Signed Ranks Testa pozitivnog utjecanja na nasljeđivanje i poslovanje postojanja poslovne strategije za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja.....	98
Tablica 55. Binomni test proporcije ispitanika koji smatraju da je najopasnija faza nasljeđivanja uspjeh stabilizacija i rast u odnosu na pretpostavljenu proporciju 25%.....	99
Tablica 56. Medijan, Aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika o pozitivnom utjecaju na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji.....	100
Tablica 57. Prosječni rangovi (Pozitivan utjecaj na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji u odnosu na granicu značajnog utjecaja).....	100
Tablica 58. Rezultati Wilcoxonovog Signed Ranks Testa pozitivnog utjecanja na nasljeđivanje i poslovanje postojanja sustava za upravljanje istovremenim odvijanjem faze rasta i procesom nasljeđivanja.....	101
Tablica 59. Medijan, Aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika o pozitivnom utjecaju na nasljeđivanje i poslovanje u dvostrukoj transformaciji.....	102
Tablica 60. Opažene i očekivane frekvencije poduzeća prema starosti tijekom procesa nasljeđivanja.....	102
Tablica 61. Rezultati Hi-kvadrat testa frekvencija poduzeća prema starosti tijekom procesa nasljeđivanja.....	103
Tablica 62. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija stavova ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta i koji očekuju da će za vrijeme procesa nasljeđivanja biti u fazi rasta o pozitivnom utjecaju svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća.....	104
Tablica 63. Prosječni rangovi ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta i koji očekuju da će za vrijeme procesa nasljeđivanja biti u fazi rasta o pozitivnom utjecaju svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća.....	104

Tablica 64. Rezultati Wilcoxonovog Signed Ranks Testa stavova ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja i bili u fazi rasta i koji očekuju da će za vrijeme procesa nasljeđivanja biti u fazi rasta o pozitivnom utjecaju svjesnosti vrhovnog menadžmenta da se poduzeće nalazi u fazi dvostruke transformacije i poslovnih rezultata poduzeća.....	105
Tablica 65. Opažene i očekivane frekvencije broja poduzeća prema starosti tijekom procesa nasljeđivanja .....	106
Tablica 66. Rezultati Hi-kvadrat testa frekvencija poduzeća prema starosti tijekom procesa nasljeđivanja.....	106

### ***Životopis autora***

Maja Borovina Frankić rođena je 13.05.1984. godine u Splitu. Nakon osnovne škole „Manuš“ u Splitu, završila je V. gimnaziju „Vladimir Nazor“. Dodiplomski studij poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Splitu, smjer Management, završila je 2016. godine gdje je diplomirala s temom „ORGANIZACIJA POSLOVNIH PROCESA NA PRIMJERU SPEGRA INŽENJERING d.o.o.“ i stekla zvanje magistra ekonomije.

Za vrijeme studiranja, tijekom 2004. do 2010.godine, radila je u inozemstvu te je stekla poslovno iskustvo, kao i aktivno znanje talijanskog i engleskog jezika.

U lipnju 2012. godine zaposlila se u obiteljskom poduzeću Spegra inženjering d.o.o. kao „Referent za ekonomsko financijske poslove“, te je radila na administrativnim i računovodstvenim poslovima.

U listopadu 2016. postala je „Voditelj analitičko financijskih poslova“ te su joj poslovne obaveze usmjerene na povećanje efikasnosti i smanjenje troškova poslovanja, brizi o informatičko-tehnološkim rješenjima, nadgledanju i kontroli procesa, planiranju i praćenju rezultata projekata, brizi o zaposlenicima i identificiranju aktivnosti koje zahtjevaju poboljšanje, rad na razvoju tima u cilju što kvalitetnijeg izvršavanja poslovnih aktivnosti, obuka kadra, izricanje poslovnih rješenja u području ljudskih resursa, analize i izvještavanje troškova, te izvještaji za potrebe kontrolinga.

U svibnju 2018. godine postala je „Voditelj ekonomskog odjela“, te obavlja poslove kreiranja poslovnih strategija te njihovo sprovođenje, kontrolu i reinženjering poslovnih procesa, razvoju baze podataka, uvođenje BI sustava, izrade i praćenje godišnjeg operativnog plana, kontrola

pravnih okvira dokumentacije, izvještaji za potrebe kontrolinga, poslovi istraživanja, razvoja inovacija, koordinacija izrade projekata za EU fondove, te vođenje timova i interno mentoriranje.

U svibnju 2022. godine postaje „Voditeljem razvoja“ u poduzeća Spegra te radi na razvijanju strategija tržišnog širenja i razvoja novih inovativnih proizvoda i usluga.

U studenom 2016. godine upisala se na poslijediplomski specijalistički studij Poslovne ekonomije, smjer Menadžment, pri Ekonomskom fakultetu u Splitu gdje upravo priprema specijalistički završni rad na temu "Utjecaj strategije dvostruke transformacije na razvoj obiteljskih poduzeća".

#### REFERENCE:

- Posjeduje aktivno znanje engleskog i talijanskog jezika u govoru i pismu, te ga koristi u svakodnevnom radu.
- Sudjelovala u raznim seminarima i edukacijama vezanim uz poslovno područje kojim se bavi.
- Održala predavanje na Ekonomskom fakultetu u Splitu u ožujku 2017. na kolegiju prof. dr. sc. Dulčić na temu „ORGANIZACIJA I MENADŽMENT U OBITELJSKOJ PODUZEĆU;SPEGRA INŽENJERING D.O.O.“
- Održala predavanje na Ekonomskom fakultetu u Splitu u ožujku 2017. na kolegiju prof. dr. sc. Kružić na temu „PRIMJER OBITELJSKOG PODUZEĆA – SPEGRA, SPLIT“.
- Prezentirala u travnju 2018. na konferenciji OFEL u Dubrovniku sa člankom „Strategije rasta obiteljskih poduzeća“.
- Prezentirala u travnju 2018. na konferenciji ESD u Parizu (Keynote speaker) sa člankom „Strategije razvoja novih proizvoda obiteljskih poduzeća“.
- Član kluba članova druge generacije obiteljskih poduzeća na području zemalja regije, „Klub 2040“ pri Adizes Southeast Europe ASEE.
- Završila Efata akademiju
- Član Lider-ovog „Klub obiteljskih poduzeća“
- Član uprave CDI-a (Centar za digitalnu izgradnu Hrvatske)
- Član Woman in Adria
- Osnivač platforme za graditeljstvo Building.hr