

# PROBLEMATIKA NASLJEĐIVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

---

**Roščić, Anastazia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:229306>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-08**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**ANASTAZIA ROŠČIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**PROBLEMATIKA NASLJEĐIVANJA OBITELJSKIH  
PODUZEĆA**

Split, lipanj 2023.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Obiteljsko poduzetništvo

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Anastazia Roščić

**Naslov rada:** Problematika nasljeđivanja obiteljskih poduzeća

**Mentor:** Slađana Brajević, viši predavač

Split, lipanj 2023.

## Sadržaj

SAŽETAK.....	1
1. UVOD .....	3
2. PODUZETNIŠTVO .....	5
2.1 Poduzetništvo .....	5
2.2. Poduzetnik .....	6
3.OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....	8
3.1. Obiteljsko poduzetništvo.....	8
3.2. Razlozi pokretanja obiteljskog poduzetništva .....	12
3.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća .....	13
3.4. Odlučivanje u obiteljskom poduzeću .....	15
4.TRANSFER OBITELJSKOG PODUZEĆA.....	18
4.1 Održivost obiteljskih poduzeća .....	18
4.2 Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća .....	18
4.3 Mogućnosti prijenosa vlasništva .....	20
4.4 Faze nasljeđivanja obiteljskog biznisa .....	20
4.4 . Nedostatak nasljednika .....	22
5. STUDIJA SLUČAJA.....	24
ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA.....	28
POPIS SLIKA .....	30

## **SAŽETAK**

### **PROBLEMATIKA NASLJEĐIVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA**

Obiteljsko poduzetništvo je oblik poslovnog modela u kojem posao započinje jedan od članova obitelji, a kroz poslovanje poduzeća uključeni su i ostali članovi obitelji. Obiteljsko poduzetništvo razlikuje se od ostalih modela poslovanja jer se temelji na povjerenju, tradiciji i dugoročnoj viziji. U obiteljskom poduzetništvu obitelj je pokretač strategija, vizija i ciljeva poslovanja, također članovi obitelji koji su uključeni u obiteljsko poduzeće upravljaju rizicima i ljudskim resursima. Kao prednost obiteljskog poduzetništva ističu se zajedništvo, međusobno povjerenje i rad na zajedničkom cilju. Iako je obiteljsko poduzetništvo satkano od mnogobrojnih prednost, u samom poslovanju pojavljuju se također i nedostaci. Iako obiteljsko poduzetništvo je satkano mnogobrojnim prednostima, u samom poslovanju se pojavljuju također i nedostaci. Nedostaci postaju izrazito vidljivi u trenucima donošenja važnih poslovnih odluka, bitnim za daljnji tijek poslovanja. Nedostaci se očituju u trenucima važnih poslovnih odluke i procesa kada dolazi do sukoba mišljenja i interesa. Nedostaci mogu utjecati na profesionalizam i donošenje odluka koje su u važne za daljnji tijek poslovanja zpoduzeća. Kritična faza opstanka i razvoja obiteljskih poduzeća je transfer vlasništva i upravljanja na sljedeću generaciju. Prijenos vlasništva na nasljednika može biti djelomičan ili potpuno, no veoma je važno da je nasljednik voljan nastaviti obiteljsko poduzeće kako bi ono bilo uspješno. Ukoliko nasljednik nije zainteresiran za određenu granu poslovanja u kojoj djeluje obiteljsko poduzeće može doći do neslaganja i nerazumijevanja te je potrebno zaposliti menadžera koji nije dio obitelji kako bi se održao posao. Problematika nasljeđivanja obiteljskog poduzeća prikazana je na primjeru poduzeća Anastazia nekretnine.

Ključne riječi : obitelj, poduzetništvo, dugoročnost, nasljeđivanje

## **SUMMARY**

### **THE ISSUE OF INHERITING FAMILY BUSINESSES**

Family entrepreneurship is a form of business model in which the business is started by one of the family members and other family members are also involved through the business of the company. Family entrepreneurship differs from other business models because it is based on

trust, tradition and a long-term vision. In a family business, the family is the initiator of strategies, visions and goals of the business, also family members who are involved in the family business manage risks and human resources. Community, mutual trust and working towards a common goal stand out as an advantage of family business. Although family entrepreneurship is woven with numerous advantages, there are also disadvantages in the business itself. Disadvantages are manifested in moments of important business decisions and processes when there is a conflict of opinions and individual interests. Deficiencies can affect professionalism and decision-making that are important for the further course of the company's operations. Family businesses are indicators of economic development and are of great importance for the family itself and their members because it provides financial stability and security for current and future family members. A family business goes through various stages of development and decline but the biggest challenge for this type of company is the succession phase. Most family businesses face a crisis during the succession phase and the family business collapses. The transfer of ownership to the heir can be partial or complete, but it is very important that the heir is willing to continue the family business in order for it to be successful. If the heir is not interested in a certain branch of business in which the family business operates, there may be disagreements and misunderstandings and it is necessary to employ a manager who is not part of the family in order to maintain the business. The problem of inheriting a family business is shown on the example of Anastazia real estate agency.

**Key words:** family, entrepreneurship, long-term, inheritance/succession

## 1. UVOD

U ovom radu je definiran pojam poduzetnika, obiteljskog poduzeća te faza nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. Obiteljska poduzeća predstavljaju važnu ulogu u rastu i razvoju tržišne ekonomije. Mnogobrojna uspješna poduzeća današnjice svoje poslovanje su započeli kao obiteljska poduzeća. Osnivači obiteljskih poduzeća su prenosili tradiciju i uspješne modele poslovanja na sljedeće generacije unutar obitelji. Obiteljsko poduzetništvo kao svoju posebnost i specifičnost ističe spajanje obiteljskih vrijednosti s vrijednostima poduzeća, utječući na način vođenja obiteljskog poduzeća i kulturu poduzeća. Obiteljska poduzeća predstavljaju najpopularniju i najčešću zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem i čine okosnicu razvoja svjetske privrede.<sup>1</sup> Upravljanje obiteljskim poduzećem predstavlja veliki izazov jer uz poslovne odnose se prožimaju privatni odnosi. U obiteljsko poduzeće od velike važnosti za poslovanje je postavljanje konkretnih ciljeva i pravila uz razvitak sustava upravljanja u izazovnim situacijama te je potrebno razviti strategiju za rast i razvoj u budućnosti.

U radu je obrađeno nasljeđivanje obiteljskog poduzeća, a to podrazumijeva sam proces prenošenja vlasništva i upravljanja obiteljskim poduzećem s jedne generacije na drugu. Proces je vrlo složen i može uzrokovati sukobe i nelagodne situacije u obitelji, ako se njime ne upravlja pažljivo. Ključni faktor koji utječe na uspješnost procesa nasljeđivanja je jasan plan, strategija, komunikacija, suradnja s obitelji, pravna struktura te sustav upravljanja i priprema nasljednika. Važna je sve članove poduzeća uključiti u proces nasljeđivanja te kroz proces je važna dobra komunikacija i suradnja kako bi se postigao i ostvario zajednički cilj. U procesu nasljeđivanja od velike važnosti je i faktor pravne strukture, pod pravnom strukturom smatra se pravna zaštita te uspostava i provođenje sustava upravljanja koji omogućuje siguran i kontinuirani rast poduzeća. Nasljednika treba pravovremeno uključiti u aspekte poslovanja, a za vrijeme obavljanja poslovnih aktivnosti nasljednika, vlasnik je dužan educirati ga i biti mu mentor. Važno je pripremiti sve članove poduzeća na promjene vlasništva u obiteljskom poslovanju. Vrijeme faze nasljeđivanja uvjetovano je privatnim i poslovnim razlozima.

---

<sup>1</sup> Kružić D., Bulog I. (2012.) Obiteljska Poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split

Cilj i svrha rada je analizirati obiteljsko poduzeća i poduzetnika te definirati i istražiti problematiku nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. Cilj istraživanja rada je prikazati važnost faze nasljeđivanja obiteljskog poduzeća i prikazati njegovu primjenu u praksi na konkretnim primjeru uspješnog poduzeća. U radu se ističu faze razvoja obiteljskog poduzeća, a naglasak je konkretno na fazi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. Obiteljska poduzeća omogućuju razvoj gospodarstva, samim time veoma je važno da prilikom nasljeđivanja vlasnik i nasljednik ne naiđu na probleme te da obiteljsko poduzeće prestane sa radom. U radu se analizira obiteljsko poduzeće i faza nasljeđivanja na primjeru poduzeća Anastazia nekretnine te se prikazuje problem nasljeđivanja koji je nastao u ovom poduzeću.

Na kraju rada dat je zaključak i popis korištene literature.



## 2. PODUZETNIŠTVO

### 2.1 Poduzetništvo

Razvoj trgovine započeo je rastom potrebe ljudi za razmjenom dobara. Prvi poduzetnici su bili vojskovođe i trgovci koji su po svojoj prirodi bili avanturističkog duha, spremni na rizik, vođeni željom za uspostavljanje novih putova širenja vlastita utjecaja, a samim time i tržišnih promjena<sup>2</sup>. Pojam poduzetništva dolazi od francuske riječi *entrepreneur* iz 12. stoljeća, a samo značenje riječi je nešto činiti ili poduzimati. Veza poduzetnika uz stvaranje i ostvarivanje kapitala počinje u 18. stoljeću.

U svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj, poduzetništvo doživljava veliki napredak te je važan faktor u razvoju nacionalnog gospodarstva. Poduzetništvo se razvija u različitim aspektima poslovanja, omogućuje razvoj gospodarstva i vlastitih interesa. Pojam poduzetništva je gospodarska aktivnost pojedinca ili više partnera koji uz poslovne procese i aktivnosti žele ostvariti profit te osigurati rast inovativnost i društvenu korist. Poduzetništvo prolazi kroz procese stvaranja novih i inovativnih proizvoda i usluga te prilagođavanje novonastalim situacijama i rizicima. Iako poduzetništvo uvelike utječe na razvoj ekonomije, sama ekonomska razvijenost pojedine države uvelike utječe na mogućnosti rasta i razvoja poduzetništva. Pojam poduzetništva prožima se u različitim aspektima poslovanja i upravljanja poduzećem. Samim time pojam poduzetništva seže u upravljanje, financiranje, tehnološki napredak i ostale segmente poslovanja pojedinog poduzeća. Poduzetništvo je vrlo važno i u stvaranju društvene odgovornosti. Rastom i razvojem poduzetništva, pojedinac ostvaruje povećanje prihoda i osobne dobiti, a isto tako rast i razvoj utječe na poboljšanje ekonomskog razvoja države, stvaranje novih radnih mjesta, smanjenje nezaposlenosti. Razvoj poduzetništva uvelike utječe na povećanje konkurentnosti te pospješuje smanjenje siromaštva i kreiranje poduzetničkog duha u državi.

---

<sup>2</sup> Tubić, D., Bakan, R., Ciriković, E., Tolušić, E., Špeh, I., Bedeković, V., (2016.): Uvod u poduzetništvo, Bedeković Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 7-18.

Slika 1 Prikaz poduzetničke aktivnosti



Izvor : Bobera, D., Hunjet, A., Kozina , G. Poduzetništvo. Varaždin: Sveučilište Sjever , 2015  
str.20

Prikaz na slici broj 1, pod nazivom Prikaz poduzetničke aktivnosti, prikazano je nastajanje samog poduzeća. Poduzeće se razvija iz poduzetničke ideje, nakon toga potrebno je ostvariti proces osnivanja poduzeća kroz zakonske regulative. Nakon osnivanja, dolazi do formiranja i kreiranja poduzeća kroz raznorazne funkcije, a naposljetku treba se ostvariti upravljanje.

Svaki poduzetnik treba biti spreman na sve faze razvoja poduzeća pa tako i na krizne situacija. Krizne situacije mogu biti pod utjecajem gospodarstva, ali i osobne. Osobne krizne situacije uočljive su i u obiteljskom poduzetništvu, a naročito su istaknute u fazi nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.

## 2.2. Poduzetnik

Poduzetnici su ljudi koji ustraju i traže željene okolnosti a ako ih ne pronađu stvaraju ih sami.<sup>3</sup>

Poduzetnik je osoba koja omogućuje razvoj poduzetništva. Poslovni procesi započinju pomoću ideja, pa tako i u poduzetništvu, poduzetnik je glavni pokretač poslovnih ideja. Uz dobru poslovnu ideju, poduzetniku je potreban kapital, resursi, organizacija, inovacija želje za uspjehom. Poduzetnik treba biti ispunjen željom, voljom i trudom, a ujedno treba ga posjedovati poduzetničke karakteristike, poput odlučnosti, spremnost na rizik, te sposobnosti donošenja realnih i konkretnih odluka u pravom trenutku. Poduzetnici se u aspektu pojedinih osobina razlikuju, ali svima je zajednička želja za uspjehom uz određenu misiju i viziju.

<sup>3</sup> Chan, A., (2005): Entrepreneurship: What does it really mean?, Lexington, str.1-2., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/33524> (5.3.2023.)

Adam Smith u poduzetništvu vidi najboljeg pokretača ekonomskog razvitka i blagostanja društva i nužnost raspodjele profita i za poduzetnika kao naknadu za njegov rad.<sup>4</sup>

Poduzetnik je katalizator razvoja i ekonomskih promjena , koje su nastale sjedinjavanjem različitih proizvodnih faktora u uvjetima preuzimanja poduzetničkog rizika . Poduzetnička dobit- profit je po njemu dohodak od rada , neka vrsta najamnine za visokorizičan i visokokvalificiran rad poduzetnika, to je nagrada za poduzetnost, rizik i talent<sup>5</sup> U ekonomskoj teoriji postoje različite definicije pojma poduzetnika, iako se definicije razlikuju, suština je svima ista, poduzetnik je osoba koju krasi želja za uspjehom i svijest da je poduzetništvo proces koji zahtijeva vrijeme za ostvarenje svoje vizije

---

<sup>4</sup> Smith, A., (1904): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Methuen and Co., Ltd., ed. Edwin Cannan, London, knjiga I., glava 6, članak I.6.5. Dostupno na: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html> (5.3.2023.)

<sup>5</sup> Say, J. B.; A Treatise on Political Economy, Lippincott, Grambo & Co.. 1855, trans. C. R. Prinsep, ed. Clement C. Biddle, knjiga I, dostupno na: <http://www.econlib.org/library/Mill/mlP28.html> (5.3.2023.)

## 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

### 3.1. Obiteljsko poduzetništvo

Najšira definicija obiteljskog poduzeća polazište ima u zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnosti želi poduzeće zadržati u obitelji. Ovaj pristup uključuje obiteljska poduzeća u kojima članovi obitelji nisu u dnevnom kontaktu s poslovanjem, ali imaju utjecaj na donošenje odluka, najčešće putem članstva u upravi ili putem značajnog vlasničkog udjela.<sup>6</sup>

Poslovni proces razvijanja poduzeća pokreću pojedinci i njihove obitelji iz različitih životnih potreba. Obiteljska poduzeća pojedinac pokreće iz želje za osamostaljivanjem, ostvarivanjem financijskih prihoda i koristi te kreiranje i stvaranje vlastite inovativne poslovne ideje. Svaki pothvat za ostvarenje obiteljskog poslovanja omogućiti će obiteljske koristi te je upravo to jedan od glavnih pokretača obiteljskih poduzeća.

Obiteljsko poduzetništvo se smatra svaki oblik poslovne organizacije poslovanja gdje su vlasnici, upravljači i zaposlenici članovi iste obitelji. Pod pojmom obiteljskog poduzeća smatraju se poslovne organizacije u kojem dvoje ili više članova iste obitelji zajedno rade, pri čemu je vlasništvo poduzeća najmanje u rukama jednog od njih.<sup>7</sup>

Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku i FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja.<sup>8</sup>

Obiteljsko poduzeće određeno je trima osnovnim uvjetima<sup>9</sup>:

- krvno srodstvo ili rod
- vlasništvo djela ili čitavog kapitala poduzeća
- kontrolu, odnosno utjecaj na donošenje odluka

Nasljednici pokretača biznisa kontroliraju poslovanje i razvoj i imaju vlasništvo nad poduzećem, a članovi obitelji rade, participiraju i imaju korist od poslovanja obiteljskog

---

<sup>6</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska Poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split

<sup>7</sup> Fleming J. Q. (2000.): Keep the Family Baggage Out of the Family Business, Avoiding the Seven Deadly Sins That Destroy Family Business, Fireside Book, Simon&Schuster, str. 11.

<sup>8</sup> Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, Obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>. (24.02.2023)

<sup>9</sup> Buble, M., (2003.): Managament malog poduzeća 1. Dio , Ekonomski fakultet Split (5.3.2023)

poduzeća.<sup>10</sup> Članom obitelji smatra se svaka osoba s kojom je vlasnik obiteljskog poduzeća u krvnom srodstvu, isto tako član obitelji se smatra svatko tko je zakonski započeo brak. Poduzeće se smatra pod kontrolom obitelji u slučaju kada član obitelji je predsjednik uprave poduzeća, odnosno nadzornog odbora.

Obiteljska poduzeća prolaze kroz razne faze kako bi ostvarila svoje vizije i misije, samim time karakteristika obiteljskog poduzeća je dugoročno planiranje te sama vizija osnivača da se njegov rad nastavi i prenosi na sljedeće generacije kako bi im osigurao bolju i sigurniju budućnost. Obiteljska poduzeća kao glavni resurs ističu obiteljske ljudske potencijale.

Mnoge uspješne tvrtke su svoje poslovno putovanje započeli kao obiteljska poduzeća. U svijetu jedan od najistaknutijih i najpoznatijih obiteljsko poduzeće ističe se američki trgovački lanac Wall-Mart Store. Osim Wall-Mart Store, neke od tvrtki koje se na svjetskom gospodarstvu ističu kao lideri, a u obiteljskom vlasništvu su IKEA, H&M, dm te najstarije obiteljsko poduzeće u Hrvatskoj je Gavrilović. Obiteljske tvrtke uvelike imaju utjecaj na prihode u svjetskom globalnom BDP-u. To je samo jedan od primjera koristi od obiteljskog poduzetništva za cijeli svijet. Obiteljsko poduzetništvo uvelike ima utjecaj na vlasnike, ali i na nacionalno te globalno gospodarstvo. Izrazita je visoka zastupljenost obiteljskih poduzeća u svjetskoj ekonomiji.

Poslovni svijet je pun izazova i prepreka, naročito u obiteljskom poduzetništvu jer se uz poslovne probleme upleću i privatni problemi te privatni život. Kao i svaki model poslovanja pa tako i u obiteljskom poduzetništvu ističu se prednosti i nedostaci te sama učinkovitost poslovanja obiteljskog poduzetništva uvjetovan je mnogobrojnim vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Čimbenici koji utječu na poslovanje su međusobni odnosi između članova obitelji te zaposlenika, želje i mogućnosti članova poduzeća, dinamika poslovanja, poslovne vještine te sposobnost upravljanja rizicima.

Uspostavljanje ravnoteže između zahtjeva i mogućnosti obiteljskog poslovanja s jedne strane i zahtjeva poslovnog sustava s druge strane je nužnost kako bi se poslovanje neometano provodilo. Za postizanje navedene ravnoteže potrebno je identificirati, planirati s pet ključnih varijabli:<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Bork D. (1987.), Family Business, Risky Business – How to make it work, Bork Institute for Family Business, Aspen, str. 35

<sup>11</sup> Carlock, S. R., Ward, L. K. (2019): Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave, str 4.-5.

- Kontrola: Izgraditi način donošenja odluka u obitelj, u procesu vođenja i upravljanja poduzećem i, naročito, u procesu donošenja strateških odluka,
- Karijera: Omogućiti članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih usluga u poduzeću, s promicanjem njihovog položaja sukladno stvorenim performansama,
- Kapital: Osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali, ako to žele, i da samo ubiru plodove svoga rada i/ili vlasništva, uključivo i prodaju svojih uloga – sve bez šteta za interese ostalih članova obitelji,
- Konflikt: Pripremiti se za razrješavanje konflikta koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poslovanja, a s kojima se poslovne obitelji veoma često suočavaju u radu u poduzeću i osobnim životnim ulogama.
- Kultura: Uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcije i razvoj poduzeća – kultura obiteljskog poduzeća prezentira obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži

Ukoliko se pravilno planira svih pet ključnih varijabli, obiteljsko poduzeće ima predispozicije za ostvarivanje svoje vizije i prihoda i omogućuju stvaranje obiteljskog poduzeća koji ima perspektivu i budućnost.

Primjer velikih obiteljskih poduzeća :

Slika 2 Logo Ikea



Izvor: <https://www.glas-slavonije.hr> (26.02.2023)

Slika 3 Walmart



izvor: <https://www.glas-slavonije.hr> (26.02.2023)

Slika 4 Kaufland



izvor: <https://www.glas-slavonije.hr> (26.02.2023)

Slika 5 Logo Gavrilović



izvor: <https://www.glas-slavonije.hr> (26.02.2023)

### 3.2. Razlozi pokretanja obiteljskog poduzetništva

Kako bi došlo do pokretanja obiteljskog poduzeća, pokretač procesa prvenstveno dolazi do ideje i vizije svog budućeg poduzeća. Osnivač je glavni pokretač poslovnog procesa, a sam proces započinje pomoću njegovih zamisli, ideja i pokušaja realizacije. Kao glavni od razloga za pokretanjem obiteljskog poduzeća su prvenstveno želja za novčanom sigurnošću, sloboda, jasna vizija, nesigurnost na prethodnom poslu. Kao veliki motivator tu je potreba da sebi i svojoj obitelji osigura bolji život. Važni faktori koji utječu na pokretanje svog biznisa su: ostajanje bez posla, nemogućnost pronalaska posla, stečeno znanje koje omogućava početak biznisa, te potpora obitelji u pokretanju poslovnog.

Obiteljsko poduzeće prolazi kroz razne životne cikluse. Imamo 4 životne faze poduzeća a to su :

- Pojava i pokretanja poduzeća
- Stabilizacija i rast poslovanja
- Dozrelost poslovanja
- Ponovni početak ili nastajanje biznisa

Slika 6 Životni ciklus poduzeća



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



Životni ciklus poduzeća sastoji se od četiri faze. Faze su karakteristične za svako poduzeće ali uz važnu napomenu da ne trebaju uvijek ići ovim redosljedom već se faze mogu preskakati, ići iz jedne faze u drugu ili se ponovo vraćati u neku od faza. Ova vrsta poduzetništva često se veže uz male i srednje poduzetnike koji vode svoja poslovanja u obiteljskoj atmosferi.

Prva faza je pojava i pokretanje poduzeća. Pojava ove faze dolazi nakon kreiranje ideje i vizije, najčešće se radi o nejasnoj ideji te je potrebno temeljito razraditi ciljeve i perspektive poduzeća. Važno je biti organiziran i spreman na rizike koji su dio ove faze. Nakon što poduzetnik uspješno pokrene poduzeće veoma je važno stabilizirati poslovanje i omogućiti mu rast. Potrebno je urediti organizacijske strukture poduzeća te ujedno uključiti i ostale generacije obitelji u poslovanje. Dozrelost poslovanje je faza u kojoj sudjeluje više obiteljskih generacija, profitabilnost se smanjuje te je potrebno razmišljati o budućnosti poslovanja.

Zadnja faza je ponovni početak ili nastajanje biznisa te je to ujedno faza u kojoj se odlučuje nasljedniku obiteljskog poduzeća.

### **3.3. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća**

Empirijska istraživanja pokazuju kako vlasnici malih poduzeća vjeruju da se napornim radom zaradi više novca i da će biti sretniji nego u velikom poduzeću<sup>12</sup>

Obiteljska poduzeća donose mnogobrojne izazove, a najvažnije je uspostaviti uravnoteženje ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja. Ukoliko dođe do dominacije obiteljskog sustava ugrožava se poslovni sustav, a u slučaju kada se prednost daje poslovnom sustavu dolazi do erozije obiteljskih odnosa, oba slučaja mogu biti pogubna za održivost poslovanja i sklada obiteljskog života. Poduzetnik je svjestan velikog rizika kojeg donosi poslovni pothvat kreiranja obiteljskog poduzeća, ali ujedno je i svjestan i velikih mogućnosti koje donosi ulaganje vremena, novca i truda u realizaciju poslovne ideje. Prednost obiteljskih poduzeća ogledaju se u spremnosti na očuvanje onoga što je stečeno, razvoju obiteljskog zajedništva, povjerenja, želje za zajedničkim uspjehom, preuzimanju kontrole nad vlastitom sudbinom, u razvoju karijere i ranih navika svakog člana obitelji.

---

<sup>12</sup> Škrtić, M. (2006): Poduzetništvo. Zagreb : Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. Str. 20

Glavna prednost obiteljskog poduzetništva je predanost poslu. Smatra se da su članovi obitelji spremni uložiti puno više vremena i truda u obiteljsko poduzeće nego u neko drugo. Obiteljsko poduzeće predstavlja članovima obitelji izvor životne zarade, financijsku i socijalnu sigurnost. Osim uspjeha i sigurnosti koja se nudi u obiteljskom poduzeću, obiteljsko poduzetništvo im pruža psihološko zadovoljstvo te samopotvrđivanje koje proizlazi iz realizacije zajednički postavljenih ciljeva.

Svaki modeli poslovanja, ima svoje prednosti, ali i nedostatke koji utječu na nemogućnost realiziranja pojedinih poslovnih ideja. Obiteljsko poduzetništvo može biti izvor neprestanih obiteljskih konflikta koji mogu narušiti tijek poslovanja i smetnja su realizaciji poslovnih ciljeva. U obiteljskim poduzećima većinom zbog sraza generacija i različitih pogleda osnivača i nasljednika na tijek poslovanja često dolazi do konflikta. Neki od nedostataka su otpori promjenama, rizici gubitka kapitala, ponekad nedefinirano radno vrijeme, različiti interesi članova poduzeća i nejasna podjela rada i odgovornosti.

U obiteljskom poduzetništvu nedostaci su popraćeni rizicima, a oni ujedno predstavljaju najveće probleme za svakog poduzetnika. Kada se obiteljski biznis nađe u nezavidnoj situaciji dolazi do pojave nezadovoljstva koji ima utjecaj na zaposlenike koji nisu članovi obitelji, kao i na same članove obitelji. U obiteljskom poslovanju često dolazi do raznoraznih konflikata koje je potrebno pravovremeno riješiti kako ne bi došlo do većih sukoba te narušavanja poslovnog tijeka. Svaki konflikt utječe na poslovanje te donosi posljedice i za one koji su uključeni direktno kao i za članove poslovanja koji nisu direktno povezani sa samim konfliktom. Većina konflikta ima negativnu konotaciju za poslovanje. No, istraživanje ukazuje na to da konflikt, osim negativne, ima i svoju pozitivnu stranu.<sup>13</sup>

U trenutcima konflikta u obiteljskim poduzećima može doći do destruktivnih ili konstruktivnih konflikata.

Pod pojmom konstruktivnog konflikta smatraju se sve rasprave i natjecanja umjerenog intenziteta. Konstruktivni ili funkcionalni konflikt djeluje pozitivno na performanse samog poduzeća, odnosno umjereni konflikt pospješuje stvaranje i povećava motivaciju, obogaćuje i produbljuje odnose i kvalitetu zajedničkog života.

---

<sup>13</sup> Alfrević N., Pavić I., Matić I., (2007): Menadžmenti: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split, str. 222

Situacije u kojoj je prisutno previše ili premalo konflikta naziva se destruktivni ili disfunkcionalni konflikt.<sup>14</sup> U slučaju ovakvog konflikta dolazi do preispitivanja, različitih mišljenja, rasprava i natjecanja velikog intenziteta među članovima poduzeća. Samim time, ovakva vrsta konflikta, dovodi do negativnih konotacija i performansi pojedinca i samog obiteljskog poduzeća.

Vrlo važan faktor poslovanja je i rizik. Poduzetnik treba bit spreman na rizik i znati se nositi s posljedicama. Svaka vrsta neizvjesnosti budućeg poslovnog pothvata smatra se rizikom. Svaki poduzetnik želi izbjeći rizik, ali u poslovnoj praksi je dokazano da izbjegavanje rizika u potpunosti nije moguće. Rizik nije moguće u potpunosti izbjeći, ali ga se može minimizirati i staviti pod neku vrstu kontrole kako bi se izbjegle veće financijske štete. Neke od načina smanjenja rizika su da se procjeni i identificira unaprijed sam rizik, donijeti odluke koje će imati manji utjecaj na poslovanje i staviti dobrobit poslovanja ispred vlastitih stavova.

### **3.4. Odlučivanje u obiteljskom poduzeću**

Odlučivanje je pojam koji je svojstven svakom pojedincu, neovisno radi li se o realizaciji vlastitih interesa ili interesa poduzeća. Odlučivanje je proces koji se odvija svakodnevno u poslovanju, samo trajanje odlučivanja ovisi o kompleksnosti situacija u kojoj je poduzeće, a završava se donošenjem poslovne odluke. Sva obiteljska poduzeća koja su uspješna na svom području poslovanja donose mnogobrojne odluke, samim time veoma je važna kvaliteta odlučivanja. Donošenje odluka uvelike utječe na daljnji tijek poslovanja, a ono se odražava u raznim procesima. Poduzetnik mora pravovremeno donijeti važnu odluku te treba biti odlučan u donošenju odluka. Veoma je važna i faza donošenja odluke o budućnosti obiteljskog poduzeća, odnosno faza nasljeđivanja.

Poduzeće prolazi kroz razne faze, jedna od njih je uključivanje nasljednika u poslovne procese. U poslovnoj praksi, faza uključivanja se odvija kada se osnivači približavaju svom srednjovjekovnom statusu, a mlađa generacija postaje svjesna mogućnosti poslovnog i osobnog razvoja. Samim uključivanjem nasljednika u obiteljsko poslovanje javlja se potreba za točnim definiranjem odgovornosti i načina odlučivanja o poslovnim pothvatima.

---

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

Donošenje odluka je proces koji kontinuirano traje, vremenski je dug te zahtjeva dobru pripremu uz primjenu znanja i vještina. Važno je u trenucima donošenja odluka biti racionalan i izbalansirati potrebe i želje obitelji sa potrebama samog obiteljskog poduzeća.

Osoba koja je zadužena za donošenje poslovnih odluka treba prepoznati problem ili priliku, pravovremeno reagirati pomoću resursa. Svaki donošenje odluka treba biti popraćeno kvalitetnom analizom i treba imati kontrolu nad odlukama. Odluku treba donijeti na vrijeme, biti pro aktivan i spreman na njeno objašnjenje.

Vrlo je važno da menadžer bude svjestan nedostataka poslovanje te samim time pravovremeno uoči problem te ga uspješno dijagnosticira i ponudi najbolje moguće rješenje samog nastalog problema.

Vrste odluka koje se javljaju u obiteljskim poduzećima su<sup>15</sup>

- Programirane odluke – javljaju se u situacijama koje se ponavljaju za već poznate probleme i moguće je primijeniti već ustaljena i djelotvorna rješenja.
- Neprogramirane odluke – javljaju se u novim, nepoznatim situacijama, ne postoje već poznata rješenja za njih.
- Strateške odluke – bave se problemima čije rješavanje zahtijeva ekstremno visoke uloge tj. njihovi učinci imaju dalekosežne pozitivne ili negativne posljedice za poduzeće.
- Taktičke odluke – jednostavnije odluke nižeg ranga karakteristične za srednju razinu menadžmenta.
- Operativne odluke – karakteristične za najnižu razinu menadžmenta, orijentirane na kratki rok izvršenja.

Stilovi odlučivanja ukazuju na poduzete aktivnosti tijekom perioda pojavljivanja potrebe za donošenjem odluke do finalnog opredjeljenja za jednu od opcija, oni podrazumijevaju načine na koji donositelji odluka pristupaju procesu donošenja odluka. Najčešći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima su:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska Poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split

<sup>16</sup> Bakotić, D., Buldog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski Fakultet, Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str.254

- Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka – to je dominirajući stil odlučivanja u prvoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća kada je upravljanje poduzećem u rukama poduzetnika osnivača koji obavlja funkciju i vlasnika i generalnog menadžera.
- Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje – najčešće se pojavljuje u drugoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća i glavna karakteristika ovog stila je da zadnju riječ o stilu odlučivanja i dalje ima poduzetnik, iako je prva generacija nasljednika preuzela glavne menadžerske funkcije. Osnivač se konzultira s članovima menadžerskih funkcija u svim fazama procesa odlučivanja, no konačnu odluku donosi samostalno. Odlučivanje glasanjem po principu jedna osoba – jedan glas – javlja se u obiteljskim poduzećima kod kojih je vlasništvo u rukama većeg broja dioničara, bili oni članovi obitelji ili ne. Prvo se provodi rasprava o opcijama koje su identificirane kao potencijalna rješenja problema, a zatim se primjenjuje metoda glasanja većinom kod koje se rješenju za koje se smatra da je najbolje daje prvo mjesto.
- Odlučivanje konsenzusom – primjeran je kod donošenja strateški važnih odluka, a njime se ojačava zajedništvo, a umanjuje dominacija. Konsenzus podrazumijeva donošenje sporazumne odluke svih pojedinaca koji su bili uključeni u proces odlučivanja. Odluka se ne zasniva na vladavini većine već na suglasnosti unutar skupine. Cilj konsenzusa nije samo rješavanje problema već i obogaćivanje komunikacije i razumijevanja među članovima kako bi se umanjilo otuđenje i problemi nastojali rješavati efikasnije.

Svako obiteljsko poduzeće posluje na jednak i jedinstven način, samim time potrebno je proučiti i razmotriti koji stil odlučivanja najviše odgovara određenom obiteljskom poduzeću. Potrebno je posvetiti mnogo vremena svim aktivnostima koje utječu na odlučivanje, te dobro razmotriti koju opciju odabrati, jer odluka koju poduzetnik donese za svoje obiteljsko poduzeće može biti odluka nakon koje će biznis procvjetati, ili stagnirati i jedva preživljavati. Za donositelja odluke najvažnije je prepoznati kada i kako djelovati, te se usredotočiti na signale koje mu odašilja poduzeće, zaposlenici te drugi članovi obitelji, a sve to zbog zadovoljavanja kako osobnih tako i obiteljskih planova s ciljem unapređenja posla i stvaranja profita.

## **4. TRANSFER OBITELJSKOG PODUZEĆA**

### **4.1 Održivost obiteljskih poduzeća**

Svaki oblik poduzeća, pa tako i obiteljska poduzeća, tijekom svog poslovanja i faza razvoja suočavaju se s pitanjima koji utječu na budućnost i daljnji razvoj samog poduzeća. Specifičnost obiteljskih poduzeća ogleda se u činjenici da su za opstanak i održivost obiteljskih poduzeća važni obiteljski odnosi, a posebno pitanje nasljeđivanja obiteljskog biznisa.

Analiza glavnih tema znanstvenih radova iz područja obiteljskog poslovanja pokazuju da u njima prevladavaju:<sup>17</sup>

- Problematika nasljeđivanja (više od 22%)
- Istraživanje ekonomskih performansi obiteljskih poduzeća (više od 15%)
- Upravljanje obiteljskim poduzećem (više od 9%)
- Tematika vodstva i vlasništva nad obiteljskim poduzećem (više od 7%)
- Konflikti i ponašanja u obiteljskom biznisu (više od 6%)

Prema navedenom istraživanju, uočljivo je da je glavna problematika s kojom se suočava obiteljsko poduzeća problematika nasljeđivanja. Obiteljsko poduzeće treba se detaljno pripremiti za fazu nasljeđivanja kako ne bi došlo do pojave konflikta i sukoba. Nužno je prilagođavanje poslovanja karakteristikama članova obitelji s ciljevima poslovanja.

### **4.2 Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća**

Osnivač poduzeća na početku svog poslovnog procesa ne razmišlja o pitanjima nasljeđivanja te samim time u vremenu faze nasljeđivanja dolazi do sukoba. Velik dio obiteljskih poduzeća nema unaprijed isplaniran cjelokupni proces nasljeđivanja, te to može biti jako opasno za poslovanje. Problematika nasljeđivanja uključuje i pitanje vlasništva, uključenost ostalih članova obitelji, poslovnu odgovornost te obveze unutar obitelji te izvan .

---

<sup>17</sup> Rezultati istraživanja provedenog na impresivnom velikom uzorku od 190 znanstvenih radova koji obrađuju tematiku obiteljskog poduzeća. Radovu su objavljeni ili prezentirani u razdoblju od 1996.-2003. Usp., Chrisman, J.J., Chua, H. J., Sharma, P., Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm, Coleman White Paper Series, 2003, str 50.

U poslovanju se često događaju iznenadne situacije pa tako i iznenadna smrt osnivača gdje je potrebno brzo pronaći zamjenu kako bi poslovanje nastavilo svojim tijekom. Osnivači tijekom poslovanja ne uključuju dovoljno mlađu generaciju i samim time mlađa generacija, koja je trebala postati nasljednik, gubi interes za posao i sebe pronalazi u drugim poslovnim sferama. Putem ovih primjera, uočljivo je da faza nasljeđivanja često donosi probleme i vrlo je važno isplanirati cjelokupan proces nasljeđivanja.

Uključivanje novih generacija, odnosno mlađih pripadnika obitelji, u poslovne procese obiteljskog poduzeća težak je posao, ali značajan za opstanka i rast samog obiteljskog poduzeća. Sama želja uključivanja mlađih generacija, najčešće se pojavljuje u vremenu kada djeca vlasnika sazrijevaju te počinju stjecati prva radna iskustva.

Kako ne bi došlo do problema u fazi nasljeđivanja, treba izraditi kvalitetan plan nasljeđivanja te takav plan treba sastaviti pravovremeno. Vlasnik treba pripremiti svog nasljednika na poslovanje, odnosno treba ga educirati o svim aspektima poslovanja. Nakon pripreme nasljednika, vlasnik treba osposobiti i pripremiti sve članove poduzeća na nadolazeću promjenu u vlasti. Interes i želja svakog vlasnika koji želi prepustiti nasljedstvo ukoliko dođe do pojave interesa nasljednik za preuzimanjem te samim time dolazi do prepuštanja poslovanja mlađoj generaciji. Mlađa generacija uz potrebnu edukaciju preuzima poslovanje, a samo poduzeće ostaje u vlasništvu obitelji i to postaje najbolja opcija prijenosa vlasništva. Potencijalne nasljednike treba pravovremeno informirati o vrsti poslovanja samog poduzeća i načinu funkcioniranja te je potrebno i znanje o samom poslovnom svijetu, obavezama te etici prema poslovanju i zaposlenicima. Važno je da nasljednik sam pokaže interes za uključivanje u obiteljski posao, bez prisile ili uvjetovanja. Većinom zbog nedovoljne educiranosti, proces nasljeđivanja nije dovoljno dobro razrađen. Važno je provesti identifikaciju sljedećeg nasljednika koji će preuzeti obiteljski posao na način da je usmjeren na razvoj poslovanja te interese obitelji. Nasljednik treba prvenstvo imati interese za određeno poslovanje, treba biti usmjeren k razvoju, imati želju za učenjem te biti spreman na kompromise i prilagođavanje.

Nasljednik može biti potaknut željom za uspjehom te uz kombinaciju znanja i stečenog iskustva, može ostvariti velike rezultate. Kod obiteljskih poduzeća velika je prednost povezanost članova obitelji.

Zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu jednog od članova obitelji donosi ekonomske i obiteljske prednosti. Omogućuje nastavljanje obiteljske povijesti i tradicije. Nasljeđivanje uspješnog obiteljskog poduzeća, za obitelj i buduće generacije donosi stabilnu financijsku

situaciju. Ukoliko jedan od članova obitelji naslijedi obiteljsko poduzeće postojat će veća želja i motivacija za opstankom samog poduzeća te samim time dolazi i do ekonomskog razvoja.

### **4.3 Mogućnosti prijenosa vlasništva**

Pojavom trenutka koji osnivaču signalizira da je došlo vrijeme njegovog povlačenja, uslijed starosti ili pak, moguće, zdravstvenih razloga, očekivane racionalne mogućnosti njegovog odlučivanja po pitanju što učiniti s obiteljskim poduzećem svode se na<sup>18</sup>:

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

Ukoliko, vlasnik ne uspije realizirati niti jednu od opcija prijenosa vlasništva, osnivač je primoran likvidirati obiteljsko poduzeće. Iako je cilj svakog vlasnika da obiteljsko poduzeće ostane unutar obitelji. U slučajima gdje se interesi starijih i mlađih generacija u svezi samog poduzeća potpuno razlikuju bolje je poduzeće prodati nego se dovoditi u obiteljske te financijske probleme.

### **4.4 Faze nasljeđivanja obiteljskog biznisa**

Prosječni vijek trajanja obiteljskog poduzeća je 24godine, a problem nastaje u promjeni generacija koje upravljaju obiteljskim biznisom<sup>19</sup>. Kao jedan od najvažnijih procesa u poslovanju, proces nasljeđivanja mora biti pomno isplaniran da bi se poslovanje nesmetano odvijalo u budućnosti. Za vrijeme faze nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, vlasnik osim donošenja odluka nužan je i provesti mentorstvo. Transfer vlasništva nije jednostavan, iziskuje dugoročnu pripremu i planiranje jer je to kritična točka opstanka i razvoja obiteljskog

---

<sup>18</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska Poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split

<sup>19</sup> Familybusinesscenter.com, CEO & Family Enterprise Center dostupno na <http://www.familybusiness.unh.edu/usefulinfo/FamilyBusinessFacts.pdf> (7.3.2023)



biznisa. U obiteljskom poslovanju postoji 7 faza uz pomoć kojih proces nasljeđivanja je odrađen planski.<sup>20</sup>

1. Faza pred biznisa: nasljednik dobiva spoznaju o obiteljskom poduzeću još tokom djetinjstva
2. Faza uvođenja: nasljednik doživljava prva iskustva u obiteljskom poslovanju
3. Faza funkcionalnog uvođenja – budući nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik, najčešće s nepotpunim radnim vremenom
4. Funkcionalna faza – budući nasljednik kao zaposlenik s punim radnim vremenom
5. Napredna funkcionalna faza – nasljednik preuzima menadžerske funkcije na prvoj razini menadžmenta
6. Rana faza nasljeđivanja – u ovoj fazi govorimo o nasljedniku poduzeća tj, on preuzima funkciju predsjednika uprave
7. Zrela faza nasljeđivanja – završava proces nasljeđivanja

Faze nasljeđivanja pomažu samom vlasniku, kao i nasljedniku, da se proces nasljeđivanja obavlja kvalitetno i pravovremeno. Proces se prikazuje kroz sedam faza koje su vremenski dugotrajne i zahtjevne, ali ujedno i kvalitetne i konkretne. Prvenstveno samog nasljednika obiteljsko poduzeća treba upoznati u samom djetinjstvu s osnovama obiteljskog poduzeća. Zatim tijekom odrastanja i spoznavanja poslovnog svijeta pružiti mu prva iskustva. Ukoliko nasljednik pokazuje interese za obiteljsko poduzeće, svoj poslovni put bi treba započeti kao radnik s nepotpunim radnim vremenom, te stjecanjem iskustva zaposliti ga kao zaposlenika s punim radnim vremenom. Unaprjeđenjem nasljednika sa običnog zaposlenika u predsjednika uprave, veoma je važno obaviti uz dobro mentorstvo te edukaciju. Naposljetku, dolazi zadnja faza, odnosno proces nasljeđivanja i povlačenja vlasnika tj. osnivača s funkcije te potpuno prepuštanje obiteljskog biznisa nasljedniku.

Međuljudski odnosi između obitelji koji se temelje na međusobnom povjerenju, poštovanju te razumijevanju i uzajamnom pomaganju imaju velik utjecaj na proces prijelaza vlasništva s osnivača na budućeg vlasnika.

Vrijeme kad bi trebalo doći do prijenosa poslovanje može se promatrati s više aspekata, odnosno s aspekta obitelji, poslovanja ili vlasništva.

---

<sup>20</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska Poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.227

S aspekta obitelji proces nasljeđivanja bi se trebao dogoditi u trenucima kad vladaju jednaki ili slični interesi, zajednička vizija i međusobno povjerenje.

S aspekta poslovanja, proces nasljeđivanja je ključan u fazi poslovnog rasta jer tad je poslovanje obiteljskog poduzeća uspješno te mu je osigurana pozicija na tržištu. Samim time, vlasnik ima priliku educirati nasljednika za vrijeme kad nema drugih tržišnih prijatelji.

S aspekta vlasništva, proces nasljeđivanja nije moguće odrediti vremenski, proces je uvjetovan neovisno o tržišnim aspektima, često je uvjetovan zdravstveni stanjem i starosti vlasnika i nasljednika.

Prijenos poduzeća je kritična faza u poslovanju zbog složenosti u organizacijskom, pravnom, financijskom, poreznom i emotivnom smislu te mnoga poduzeća ne uspiju prebroditi ovu fazu obiteljskog poslovanja. Zbog nepravodobnog pokretanja procesa prijenosa poslovanja, samo 30% obiteljski poduzeća preživi prijenos na drugu generaciju, 13% na treću generaciju te samo 3% ima dulji vijek.<sup>21</sup>

#### **4.4 . Nedostatak nasljednika**

U današnjem užurbanom svijetu i velikim mogućnostima koje su pred mladom generacijom postoji mogućnost da vlasnici poduzeća nemaju potencijalnih nasljednika među svojom djecom. Dolazi do demografskih promjena, česta iseljavanja mladog stanovništva iz ruralnih područja i područja same domovine.

Osim loših tržišnih i poslovnih prilika današnji mladi imaju veću želju za samostalnošću i neovisnošću. Želja za slobodom znatno utječe na donošenje odluke o nasljeđivanju, odnosno preuzimanju poslovanja. Ponekad nasljednici nisu dovoljno samouvjereni te nemaju dovoljno znanja, iskustva ali ni dovoljno podrške u procesu nasljeđivanja. Nasljednicima je potrebna sigurnost i osoba od povjerenja koja će im olakšati prijenos vlasništva te preuzimanje velike odgovornosti na svoja leđa. Osim poslovnih obaveza i nesigurnog stanja na tržištu veliki problem je i velika količina birokracije i propisa od strane države.

Prilikom faze nasljeđivanja, dolazi do sukoba i konflikata jer interesi potencijalnog nasljednika i vlasnika nisu podjednaki. Potencijalni nasljednik se ne pronalazi u određenom poslovnom procesu te je vlasniku poduzeća teško prihvatit da postoji mogućnost da obiteljsko

---

<sup>21</sup> Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, Obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> (7.3.2023.)

poduzeće neće više biti u vlasništvu nekoga od članova obitelji. Zato je veoma važno imati dobru komunikaciju i razumijevanje kako bi se održalo obiteljsko poduzeće.

## 5. STUDIJA SLUČAJA

Važan dio svakog gospodarstva čine obiteljska poduzeća, možemo reći da su ona „kraljeznica,, gospodarstva. Značaj obiteljskih poduzeća vidimo kroz ukupan broj zaposlenih u istima te u prihodu koji ostvaruje. Svakodnevno imamo primjere kako se obiteljska poduzeća rađaju ali i propadaju. Za studija slučaja uzeta je firma Anastazia nekretnine. Obrađen je sam početak poslovanja, uspjeh i problem nasljeđivanja koji neminovno s vremenom dolazi.

Slika 7. Logo firme



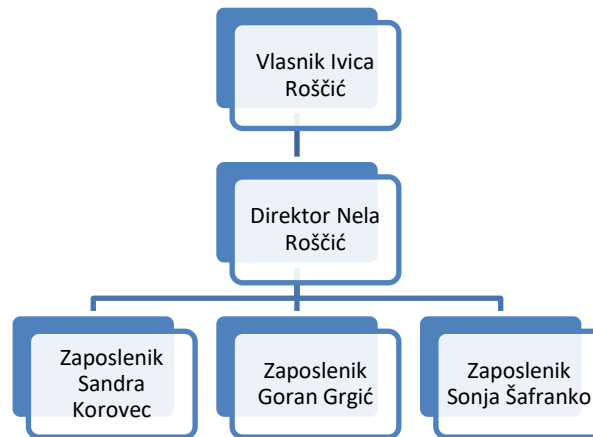
Izvor: <https://anastazia-nekretnine.hr/> (07.06.2023)

Slika nam prikazuje logo firme Anastazia nekretnine. Logo firme je zaštitni znak svega što neka tvrtka, njeno poslovanje i proizvod ili usluga predstavlja. Vrlo je važno odabrati pravi i prepoznatljiv zaštitni znak koji će asociirati ljude na vaše poslovanje, danas je vizualni identitet od velike važnosti te međusobno razlikuje firme jedne od drugih . Osim slike, logo čine i boje, koje imaju različito i skriveno ali jako snažno značenje. U ovom slučaju vlasnici su odabrali jednostavan izgled, natpis firme te grafiku krova kao asocijaciju na nekretnine , kuću, dom . Dominantnu ulogu je odigrala plava boja koja predstavlja profesionalnost i pouzdanost kojom se vlasnici firme žele predstaviti svojim klijentima.

Anastazia nekretnine je osnovana 2010. godine, te se bavi posredovanjem u prodaji i kupnji nekretnina i zemljišta na tržištu Splitsko-dalmatinske županije. Prvi radnici su bili osnivač te supruga. Osnivač Ivica Roščić je niz godina bio agent za nekretnine u drugoj firmi, osjećao je da može puno više i puno bolje. Želio je svojoj obitelji osigurati bolji život, veća primanja, lagodniju budućnost. Godinama je tesao zanat u drugoj agenciji, gledao i učio kako raditi sa strankama, kako zadovoljiti i najzahtjevnije klijente. Nakon dugog promišljanja važući sve

prednosti i nedostatke odlučio se na veliki iskorak, otvaranje vlastitog poduzeća. Vrijeme kada je odlučio pokrenuti posao nije baš davalo velike šanse za uspjeh, smatralo se da nije pametno u vrijeme najveće krize uložiti svoj novac u posao. Ispostavilo se da je to bila ispravna odluka jer za vrijeme krize u nedostatku novca i mogućnosti ljudi su prodavali svoje nekretnine, veće stanove te kupovali manje ili prodavali poslovne prostore i naslijeđenu imovinu. Zbog te krizne situacije posao sa nekretninama je procvjetao te je omogućio lakši i lagodniji život obitelji, ali osnivaču je zadao puno više stresa. Shvatio je da posao privatnog poduzetnika je mnogo više od samog rada. Stresne situacije utječu na mentalno i fizičko zdravlje, a osnivač je trebao uskladiti poslovni i obiteljski život koji je bio dodatno izazovan sa dvoje djece koji idu u osnovnu školu. U samim počecima bilo je jako teško uskladiti posao i obitelj, jer posao je zahtijevao veliki angažman ali uz mnogo truda uspješno je sve odrađeno. S vremenom stanje na tržištu se mijenja te dolazi do otvaranja novih agencija za nekretnine i potražnja za stanovima postaje sve veća. Zbog procvata posla i pritiska konkurencije trebalo je naći način kako privući stranke i njihovo povjerenje te pokazati zašto baš toj agenciji dati svoje povjerenje u posredovanju u kupnji ili prodaji. Promjene na tržištu nisu došle samo procvatom posla već i turizma kao glavnog izvora zarade većine stanovnika Splitsko-dalmatinske županije i grada Splita. Dolaskom sve većeg broja turista, ljudi su svoje stanove prenamijenili u stanove za jednodnevni najam te obitelji koje su dosada živjele u podstanarstvu su se našli na ulici, a agenti za nekretnine postaju nemoćni jer nemaju dovoljno stanova za najam, te načina da ostvare prihod. S vremenom sve manje stanova je u dugoročnom najmu ali zato dolazi do velikog broja izgradnje novih stambenih objekata te se tu širi posao u prodaji i dolazi do velikog broja vanjskih investicija. Veliki broj investitora i stranaca koji žele kupiti nekretninu u Hrvatskoj donoseći vanjski kapital potiču divljanje cijena na tržištu.

Slika 8. Organizacijska struktura u poslovanju Anastazia nekretnine



Izvor: Izrada autora

Danas je u firmi zaposleno 5 radnika uz osnivača te njegova supruga . U firmi Anastazia nekretnine organizacijska struktura je podijeljena na način da je vlasništvo osnivača Ivice Roščića ali osim stopostotnog vlasništva, vlasnik je i otac obitelji . U njegovoj vlasničkoj domeni je osiguravanje kapitala za pokretanje posla , te nastavak poslovanja . Teret direktora podnijela je supruga Nela Roščić. Ona se bavila organizacijskom strukturom poslovanja te podjelom rada u agenciji . Organizacijsku strukturu možemo najbolje objasniti kao odnos više različitih faktora poslovanja, uz pomoć kojih dolazi do grupiranja u manje odjele i uz određenu razinu odgovornosti na određenom radnom mjestu. Možemo reći da uspješnost poslovanja najviše ovisi o pravilnom usklađivanju 5 ključnih varijabli, a to su kontrola, karijera, kapital, konflikt i kultura. Svaka grupa ima dodijeljene obaveze i zaduženja. . Važno je napomenuti da osim supružnika u firmi radi još troje zaposlenika, koji su tu od prvoga dana. Zaposlenici su zajedno sa vlasnicima stvarali firmu, znaju što je mukotrpan rad i trud te do danas ravnopravno sudjeluju u kreiranju strategije poslovanja te ostvarivanju zadanih ciljeva. Zaposlenici su pokazali svoju vjernost dugi niz godina, te ih vlasnici u potpunosti tretiraju kao svoju obitelj, ulaže se u njihovo obrazovanje i konstantnu edukaciju, uvažavaju se njihova mišljenja i želje sve s ciljem ostvarivanja što boljih poslovnih rezultata . Na početku osnivanja poslovanja osnivač nije uopće razmišljao o budućnosti, samo je htio popraviti životnu situaciju, ostvariti se na poslovnom planu, osigurati si trenutna primanja i bolji život. Nije mogao ni sanjati da će doći trenutak u kojem razmišlja o nasljedniku svog poslovanja. Osnivačeva djeca su se u svakodnevnom životu susretali i upoznavali s poslovanjem. Tijekom školovanja su postepeno i uključivani u posao tako što su se javljali na telefon, odgovarali na mailove, raznosili papire te sudjelovali u svakodnevnim zadacima. Na taj način vlasnik im je htio pokazati vrijednost novca, naučiti etici poslovanja te stvoriti radnu

naviku. U obiteljskom poduzeću došlo je do pitanja nasljeđivanja i poduzeće se suočava s krizom u fazi nasljeđivanja. Nijedno od dvoje djece nije izrazilo zainteresiranost za nasljeđivanjem dobro uhodanog posla. Oboje su odabrali svoje karijere i zanimanje te sami pokazali želju za ostvarivanjem svojih osobnih ciljeva otvaranjem vlastitog poduzeća. Sve je to dovelo osnivača u nezavidnu situaciju i natjeralo ga na razmišljanje što napraviti kada dođe vrijeme za odlazak u mirovinu. Osnivačeva najveća želja je da jedno od djece pokaže interes te naslijedi poslovanje, smatra da je posao siguran i pruža mnogo mogućnosti kako na poslovnom tako i na privatnom području života. Naime, kao u većini slučajeva vlasnikova želja je da obiteljsko poduzeće ostane u vlasništvu članova obitelji kako bi ostvarili prihode i stabilnu budućnost za buduće članove. Djeca gube interes i okreću se vlastitim karijerama. Roditelji su u toj situaciji bili povrijeđeni ali svjesni da moraju pustiti djecu da sami biraju svoj put te ih maksimalno poduprijeti u njihovim željama i snovima. Osnivači su shvaćali na kojem raskrižju se djeca nalaze, te su im htjeli biti potpora u svim odlukama. Tijekom osnivanja posla osnivačima je najviše trebala potpora i razumijevanje okoline. Nakon par godina gdje je karijeru okrenula u drugom smjeru, kćerka je u nedoumici da li se vratiti i pokušati nastaviti obiteljski biznisi. Roditelji su bili presretni te su joj otvorili vrata i dočekali je uz maksimalnu pomoć i podršku. Roditeljima je mnogo značilo što su vidjeli želju i ambiciju kod kćerke. Pošto je već bila upoznata sa poslom te sa radnicima, vrlo brzo se prilagodila te pronašla svoje mjesto u obiteljskom biznisu. Da se ni jedno od djece nije vratilo u posao, imali bi opciju da posao naslijedi netko od lojalnih zaposlenika ili da se u konačnici biznis proda. Pitanje nasljeđivanja je izrazito kompleksno i emocionalno bez obzira radilo se o poduzetnicima koji imaju potencijalnog nasljednika ili ne. Dok ne donese odluku što napraviti kada se odluči u potpunosti umiroviti osnivač će nastaviti sa radom. Poduzetniku se jako teško odvojiti od poduzeća koji predstavlja veliki dio njegovog života, a proces nasljeđivanja je za njega najteži i najkritičniji izazov s kojim se suočava. Vlasnici još nisu u potpunosti razradili model nasljeđivanja te na koji će način izaći iz posla ali sada su mnogo mirniji jer znaju da imaju nekoga tko ima želju i volju a to sve dovodi do pozitivnih poslovnih rezultata. Pozitivni poslovni rezultati, dobra suradnja na početku osnivanja firme su bili preporuka kao i dobar glas nužan za stvaranje novih kontakata i referentnih poslova. Neki od referentnih poslova kojima se firma predstavlja su sudjelovanje u gradnji prekrasnih Villa na otoku Šolti , suradnja sa stranim državljanima te mnogi zadovoljni klijenti.

Intervju s osnivačem Anastazia nekretnine gospodinom Ivicom Roščićem.

Ispitivač: Kako je došlo do ideje o obiteljskom biznisu, da li je bilo teško odvažiti se i kako uopće izgledaju počeci ?

Gospodin Ivica: Godinama sam radio za nekog drugog, trudio se ali nisam ostvarivao novčane rezultate koji su rezultat moga rada i truda. Tada sam odlučio pokrenuti svoj posao, bilo je sve ili ništa, trebala je mnogo hrabrosti i muke samo za osnovati poduzeće. Po prvi put sam se susretao sa tom vrstom papirologije i nisam znao kako ni što , te to smatram jednim od najtežih trenutaka kada si sam i na početku s osnovnim primanjima ali sa velikom željom za uspjehom .

Ispitivač: Jeste li ikad zamišljali da će te doći do trenutka gdje je poslovanje stabilno, gdje ste prepoznati na tržištu ?

Gospodin Ivica: Svaki početak je težak i ne znaš što te čeka da li ćeš uspjeti ili propasti ali vjerovao sam da se trud isplati i da će doći trenutak kada smo brendirano ime te prepoznatljivi što od strane klijenata tako i od konkurencije.

Ispitivač: Trenutno se nalazite u životnoj dobi 50 plus, kada je vrijeme da razmišljate o nasljedniku , povlačenju iz biznisa, kako to izgleda iz vaše perspektive?

Gospodin Ivica: Da, došlo je vrijeme gdje je posla puno ali snage i vremena sve manje , vidljivo je da je potrebna pomoć mlađe generacije . Razmišljao sam o povlačenju iz biznisa kroz nekih 5 do 10 godina , kada vidim da posao ostavljam u sigurnim rukama , da je nasljednik spreman i siguran u sebe. Važna je dobra priprema ali uvijek sam tu ako bude trebalo preskočiti u pomoć

Ispitivač: Da li znate koji model povlačenja iz posla će te odabrati, da li ćete ostati vlasnik ili će te u potpunosti prepustiti posao mlađoj generaciji?

Gospodin Ivica: Sada dok još ja i supruga radimo, vodimo posao i plaćamo račune u potpunosti smo vlasnici , kćerka je zaposlenik kao i svi drugi, uz pripremu da bude budući vlasnik i direktor . Sada je plaćena kao i drugi za svoj rad po proviziji, ali kada dođe do trenutka da se povučemo iz poslovanja u potpunosti ćemo prenijeti vlasništvo na kćer te će to biti njeno. Za života smo dovoljno stvorili te si osigurali starost i mirno umirovljenje i nema potrebe da kćerki budemo teret ili uzimamo naknadu za njen posao. Želimo joj što više olakšati.



Ispitivač: Da li smatrate da je vaša generacija bila svjesna mogućeg uspjeha i razvoja obiteljskog biznisa i da su se na vrijeme pripremili za nasljednike ?

Gospodin Ivica: U vrijeme kada smo krenuli nismo ni bili svjesni procvata gospodarstva i mogućnosti obiteljskog poduzetništva, nismo računali na sljedeću generaciju nasljednika ali sada kad vidimo gdje smo došli svjesni smo mogućnosti te želimo da toga budu svjesna i naša djeca i nasljednici. Možda smo trebali ranije krenuti sa uključivanjem djece u posao ali ništa ne može na silu te sve dođe u pravo vrijeme tako se i svijest djece nasljednika u jednom trenutku probudi i shvate da moraju i mogu naslijediti posao i dati svoj doprinos .

Ispitivač: Koje su po vama prednosti i nedostaci obiteljskog biznisa ?

Gospodin Ivica: Kao i svaki posao oduzima mnogo vremena pogotovo kada ste vlasnik i odgovorni za sve, nedostatak vremena za obitelj i neke druge aktivnosti je najveći problem , jer u jednom periodu nemate novca ni vremena i samo radite ali onda dođe vrijeme kada imate novac ali vrijeme je prošlo i ne može se nadoknaditi. Prednost je lagodniji i sigurniji život, postignuća, osobno zadovoljstvo, ali uz sve to dolazi mnogo rada i truda, neprospavanih noći, i visoka razina stresa. Najvažnije je pronaći balans između posla i obitelji, što je nekad izazov ali uz podršku partnera i obitelji sve je puno lakše .

Ispitivač: Za kraj imate li podijeliti koristan savjet kako za osnivače tako i za nasljednike obiteljskog biznisa?

Gospodin Roščić: Najbolji savjet što im mogu dati je da slušaju svoju intuiciju, te da imaju dobru komunikaciju. Dobra komunikacija je ključ svega, kako u obitelji tako i na poslovnom planu. Uz dobru komunikaciju dolazi do manje neugodnih i neshvaćenih situacija, jer na kraju obitelj i zajedništvo je smisao svih obiteljskih poduzeća. Ujedno je potrebno da mi starija generacija prepustimo neke odluke mlađoj generaciji ,koja se brže i bolje prilagođava tržištu i potrebama klijenata , ali jednako tako mlađa generacija treba poslušati savjete iskusnih i starijih jer im govorimo u najboljoj namjeri.

## ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo razvija se iz želje i inicijative za samostalnošću, slobodom i uspjehom, a nastaje iz vizije i cilja pojedinca, odnosno osnivača obiteljskog poduzeća. Obiteljska poduzeća važan su indikator razvoja nacionalnog i svjetskog gospodarstva te utječu na rast i razvoj obiteljske financijske situacije i omogućuju stabilnost i sigurnost.

Obiteljska poduzeća kroz svoje poslovanje prolaze kroz raznorazne faze, a jedna od njih je i faza nasljeđivanja. Faza nasljeđivanja je jedna od najkompleksnijih i zahtjevnijih faza u obiteljskom poduzeću jer dolazi do sruza generacija, sukoba interesa i podijeljenih mišljenja. Kako bi faza nasljeđivanja bila uspješna te kako bi se smanjili rizici i konflikti potrebno je pravovremeno krenuti planirati ovu fazu obiteljskog poslovanja. Vrlo je važno uspostaviti prvenstveno ravnotežu između cilja poslovanja i želja i potreba obitelji. Ravnotežu treba postizati u različitim aspektima poslovanja, a iskazuju se aspekti kontrole, karijere, kapitala, konflikta i kulture.

Svoje nasljednike, odnosno mlađe generacije obitelji, vlasnik treba postepeno uvoditi u poslovanje. Nužno je da vlasnik već u djetinjstvu predoči potencijalnom nasljedniku sliku o obiteljskom poduzeću. Nakon što pokaže interes kroz zapošljavanje u poduzeće vlasnik uvodi nasljednika u svoje obiteljsko poduzeće. Za vrijeme obavljanja poslovnih aktivnosti nasljednika, vlasnik je dužan educirati ga i biti mu mentor. Isto tako, važno je pripremiti ostale članove poduzeća na promjene vlasništva u obiteljskom poslovanju. Nasljednika nakon što dobije potrebnu edukaciju i stekne znanje trebalo bi unaprijediti na poziciju predsjednika uprave, odnosno nadzornog odbora. Period nasljeđivanja ovisan je o različitim poslovnim i životnim faktorima kao što su starenje vlasnika, iznenadna smrt i slično te za svako obiteljsko poduzeće to razbolje se događa u različitim poslovnim i životnim situacijama. Vlasništvo se može prenijeti na nasljednika koji je obiteljski povezan sa vlasnikom, može doći do prodaje dionica, pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom ili prodaja obiteljskog poduzeća.

Prodaja obiteljskog poduzeća događa se u situacijama uzrokovanim neslaganjem nasljednika i vlasnika poduzeća u svezi stavova, vizija i interesa usko vezanih uz poslovanje obiteljskog poduzeća. Glavni problem faze nasljeđivanja je ukoliko potencijalni nasljednik ne pokaže

zainteresiranost za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. Ovakav slučaj prikazan je i kroz primjer obiteljskog poduzeća Anastazia nekretnine. Naime, vlasnik obiteljskog poduzeća želi svoj trud i rad u obiteljskom poduzeću prenijeti na sljedeće generacije te je vlasnicima teško prihvatiti činjenicu da potencijalni nasljednici nisu voljni preuzeti poslovanje.

Faza nasljeđivanja je faza koju treba isplanirati pravovremeno u skladu s interesima i željama svojih potencijalnih nasljednika kako ne bi došlo do sukoba i konflikta. U fazi nasljeđivanja, potencijalni nasljednik treba pokazati interes, a vlasnik odlučnost u prepuštanju vlasništva te svu moguću pomoć treba ponuditi svojim potencijalnim nasljednicima kako bi se poslovanje i dalje nastavilo nesmetano odvijati.

## LITERATURA

### Knjige, znanstveni i stručni članci:

1. Alfirević N., Pavić I., Matić I., (2007): Menadžmenti: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split, str. 222
2. Bakotić, D., Buldog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski Fakultet, Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, str.254
3. Bork D. (1987.): Family Business, Risky Business – How to make it work, Bork Institute for Family Business, Aspen, str. 35
4. Buble, M., (2003.): Managemet malog poduzeća 1. Dio, Ekonomski fakultet Split
5. Carlock, S. R., Ward, L. K. (2019): Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unfity the Family and Business, Palgrave, str 4.-5.
6. Chan, A., (2005): Entrepreneurship: What does it really mean?, Lexington, str.1-2., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/33524>
7. Fleming J. Q. (2000.): Keep the Family Baggage Out of the Family Business, Avoiding the Sevem Deadly Sins That Distroy Family Business, Fireside Book, Simon&Schuster, str. 11.
8. Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska Poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split
9. Škrtić, M. (2006): Poduzetništvo. Zagreb : Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb. Str. 20
10. Tubić, D., Bakan, R., Ciriković, E., Tolušić, E., Špeh, I., Bedeković, V., (2016.): Uvod u poduzetništvo, Bedeković Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 7-18.
11. Usp., Chrisman, J.J., Chua, H. J., Sharma, P., Current Trends and Future Direcitons in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm, Coleman White Paper Series, 2003, str 50.

### Internet stranice:

1. Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, Obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>

2. Familybusinesscenter.com, CEO & Family Enterprise Center dostupno na <http://www.familybusiness.unh.edu/usefulinfo/FamilyBusinessFacts.pdf>
3. Say, J. B.; A Treatise on Political Economy, Lippincott, Grambo & Co.. 1855, trans. C. R. Prinsep, ed. Clement C. Biddle, knjiga I, dostupno na: <http://www.econlib.org/library/Mill/mlP28.html>
4. Smith, A., (1904): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Methuen and Co., Ltd., ed. Edwin Cannan, London, knjiga I., glava 6, članak I.6.5. Dostupno na: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html>

## POPIS SLIKA

Slika 1 Prikaz poduzetničke aktivnosti.....	6
Slika 2 Logo Ikea .....	10
Slika 3 Walmart.....	11
Slika 4 Kaufland.....	11
Slika 5 Logo Gavrilović .....	11
Slika 6 Životni ciklus poduzeća .....	12
Slika 7 Logo Anastazia nekretnine.....	24
Slika 8 Organizacijska struktura Anastazia nekretnine.....	26