

# Utjecaj suvremenih trendova na nasljeđivanje obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj

---

**Nreca-Spaqi, Klaudia**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN University / Sveučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:280691>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**UTJECAJ SUVREMENIH TRENDOVA NA  
NASLJEĐIVANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA  
PRIPADNIKA ALBANSKE NACIONALNE  
MANJINE U HRVATSKOJ**

Klaudia Nreca-Spaqi, bacc. oec.

**Zagreb, 2024.**

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**UTJECAJ SUVREMENIH TRENDOVA NA  
NASLJEĐIVANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA  
PRIPADNIKA ALBANSKE NACIONALNE  
MANJINE U HRVATSKOJ**

**Mentorica:**

mr. sc. Zrinka Gregov, v. pred.

**Studentica:**

Klaudia Nreca-Spaqi, bacc.  
oec.

**Zagreb, lipanj 2024.**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Problem istraživanja i predmet istraživanja</b> .....	2
<b>1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja</b> .....	3
<b>1.3. Metode istraživanja i izvori podataka</b> .....	4
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	5
<b>2. OBITELJSKA PODUZEĆA</b> .....	6
<b>2.1. Definicija obiteljskog poduzeća</b> .....	6
<b>2.2. Razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća</b> .....	7
<b>2.3. Resursi obiteljskih poduzeća</b> .....	8
<b>2.4. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća</b> .....	10
<b>2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća</b> .....	13
<b>2.6. Uključenost članova obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća</b> .....	15
<b>3. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA</b> .....	17
<b>3.1. Općenito o nasljeđivanju</b> .....	17
<b>3.2. Problemi prilikom nasljeđivanja obiteljskih poduzeća</b> .....	18
<b>3.3. Nasljeđivanje menadžmenta</b> .....	19
<b>3.4. Nasljeđivanje vlasništva</b> .....	21
<b>4. PODUZETNIŠTVO NACIONALNIH MANJINA</b> .....	25
<b>4.1. Pojmovno značenje poduzetništva nacionalnih manjina</b> .....	25
<b>4.2. Poduzetništvo nacionalnih manjina u svijetu</b> .....	26
<b>4.3. Poduzetništvo nacionalnih manjina u Europi</b> .....	27
<b>4.4. Poduzetništvo nacionalnih manjina u Hrvatskoj</b> .....	28
<b>5. PODUZETNIŠTVO ALBANSKE NACIONALNE MANJINE U HRVATSKOJ</b> .....	30
<b>5.1. Kratka povijest Albanaca u Hrvatskoj</b> .....	32
<b>5.2. Poduzetništvo Albanaca u Hrvatskoj</b> .....	33
<b>5.3. Tradicionalni način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj</b> .....	33
<b>5.4. Suvremeni trendovi koji utječu na način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj</b> .....	34
<b>6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	36
<b>6.1. Metode istraživanja</b> .....	36
<b>6.2. Rezultati istraživanja</b> .....	36

<b>6.3. Diskusija rezultata.....</b>	<b>69</b>
<b>6.4. Preporuke za praksu .....</b>	<b>70</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>73</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>77</b>
<b>POPIS TABLICA I SLIKA .....</b>	<b>80</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>82</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>96</b>

## SAŽETAK

Obiteljska poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj tradicionalno su nasljeđivali samo sinovi. Žene su smatrane čuvaricama djece i domaćinstava u muževoj obitelji pa kćeri nisu nasljeđivale poduzeća svojih roditelja, nego su dobivale odgovarajući miraz. Školovanjem sinova i kćeri te smanjenjem broja djece u obitelji, situacija se mijenja. Svrha ovog istraživanja bila je opisati kako su se tradicionalno nasljeđivala obiteljska poduzeća te istražiti iskustva i stavove poduzetnika i potencijalnih nasljednika o suvremenim trendovima kako bi se oblikovale preporuke za bolju pripremu i snalaženje u praksi.

U istraživanju je korištena metoda ispitivanja putem intervjuiranja sedam poduzetnika i anketiranja 30 mladih pripadnika albanske nacionalne manjine čiji su roditelji vlasnici obiteljskog poduzeća. Rezultati istraživanja pokazuju da još uvijek u velikoj mjeri prevladava tradicionalno nasljeđivanje obiteljskih poduzeća. Ispitani poduzetnici su svjesni prednosti spontanog tradicionalnog načina prijenosa poslovanja na novu generaciju, ali i promjena koje dolaze s novim trendovima. Stoga i dalje pripremaju svoju djecu kroz rad u obiteljskom poduzeću, školovanje i postupno uključivanje u donošenje odluka. Isto tako poštuju njihov izbor i poduzeće bi najradije prenijeli na onoga tko je najviše zainteresiran i tko će najbolje voditi poduzeće. Ističu važnost pravedne raspodjele imovine i pomaganja ostaloj djeci da „stanu na svoje noge“ tj. da pokrenu vlastito poduzeće i da riješe stambeno pitanje.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, nasljeđivanje, nacionalna manjina, tradicija, albanska nacionalna manjina u Hrvatskoj

## **ABSTRACT**

### **The influence of modern trends on the inheritance of family business by members of the Albanian national minority in Croatia**

Family businesses of members of the Albanian national minority in Croatia were traditionally inherited only by sons. Women were considered guardians of children and households in the husband's family, so daughters did not inherit their parents' businesses, but instead received an appropriate dowry. By educating sons and daughters and reducing the number of children in the family, the situation is changing. The purpose of this research was to describe how family businesses were traditionally inherited and to investigate the experiences and attitudes of entrepreneurs and potential heirs about contemporary trends in order to come up with recommendations for better preparation and coping in practice.

The research method was used by interviewing seven entrepreneurs and surveying 30 young members of the Albanian national minority whose parents are family business owners. The research results show that the traditional inheritance of family businesses still prevails to a large extent. The interviewed entrepreneurs are aware of the advantages of the spontaneous traditional way of transferring business to the new generation, but also of the changes that come with new trends. Therefore, they continue to prepare their children through work in the family business, education and gradual involvement in decision-making. They also respect their choice and would prefer to transfer the company to the one who is most interested and who will run the company best. They emphasize the importance of fair distribution of property and helping other children to "stand on their own feet", i.e. to start their own business and to solve the housing issue.

Keywords: family business, inheritance, national minority, tradition, Albanians minority in Croatia

## 1. UVOD

Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova (Buble i Buble, 2014). Europska unija definira obiteljsko poduzeće kao poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji te u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja (CEPRA, 2015). Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Najznačajnije prednosti obiteljskog poslovanja predstavlja zajedništvo obitelji, mogućnost usklađivanja posla i obitelji, rad na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. U svakom obiteljskom poduzeću prisutni su latentni konflikti interesa koje je važno pravovremeno rješavati kako ne bi prešli u otvorene konflikte (Vukić, 2019) te upropastili i posao i obitelj. Stoga su najznačajniji izazovi svakodnevni konflikti članova obitelji zbog miješanja posla i osjećaja te prijenos poslovanja na sljedeću generaciju. Prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima na članove obitelji se najčešće provodi prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prijenos vlasništva (poslovnih udjela u poduzeću) može unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskom raspravom nakon njegove smrti (CEPRA, 2015). Koliko je to kompleksan i zahtjevan proces vidi se iz podataka da „u EU svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz procese prijenosa poslovanja, a samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek.“ (Alpeza, Grubišić i Mikrut, 2015).

Prema definiciji nacionalna manjina je skupina hrvatskih državljana čiji su pripadnici tradicionalno nastanjeni na prostoru Republike Hrvatske, a njeni članovi imaju etnička, jezična i/ili vjerska obilježja različita od drugih stanovnika koja žele očuvati (Lekaj, Gregov i Varlandy-Supek, 2015). Poduzeća u vlasništvu pripadnika nacionalnih manjina u Europi odražavaju njihove velike poduzetničke kapacitete i potencijale, a manjinski poduzetnici su heterogena skupina u smislu jezika, socijalnog i ekonomskog položaja te kulture, što se ogleda i u prirodi njihovih poslovnih aktivnosti (Lekaj, Gregov i Varlandy-Supek, 2015).

Naime, manjinsko poduzetništvo, a samim time i obiteljska poduzeća pripadnika nacionalnih manjina u Republici Hrvatskoj, nije posebno istraženo, nego se mora promatrati unutar sektora malog gospodarstva i izvješća o stanju prava nacionalnih manjina. Tako u izvješćima o stanju



ljudskih prava i prava nacionalnih manjina postoje samo šturi podaci te pojedinačni primjeri uspješnih manjinskih poduzetnika. Npr. često se spominje lanac pekarnica Europa s preko pedeset pekarskih maloprodajnih objekata diljem Hrvatske u vlasništvu Albanca Flurima Čočaja (Lekaj i sur, 2015), ali nema nikakvih informacija o tome kako je to utjecalo na preživljavanje ostalih malih obiteljskih pekara. Naime, nacionalne manjine, a posebice Albanci, imaju svoja specifična znanja i vještine koji se prenose iz generacije u generaciju (primjerice slastičarstvo, pekarstvo i obrada plemenitih metala), a koje su, na neki način, prepoznatljiv statusni simbol obitelji.

Nažalost službene statistike ne prate ni obiteljska poduzeća niti ona u vlasništvu nacionalnih manjina. Prema rezultatima prvih istraživanja o poduzetništvu albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj koje su provele studentice Veleučilišta VERN' (Lekaj, Gregov i Varlandy-Supek, 2015; Abdija i Gregov, 2017; Nreca i Gregov, 2018) procjenjuje se da skoro polovica radno aktivnih Albanaca s hrvatskim državljanstvom svoju poslovnu aktivnost ostvaruju registriranim samozapošljavanjem. Razlog tome su teža zapošljivost i velika podrška obitelji jer nije uobičajeno tražiti ni socijalnu pomoć za nezaposlene niti potpore za samozapošljavanje i poduzetništvo (Lekaj i sur., 2015). Stoga će se u ovom radu istražiti tradicionalni način prijenosa generacija u obiteljskim poduzećima pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj te promjene koje sobom nose suvremeni trendovi, poput okrupnjavanja biznisa i propadanja tradicionalnih obrta, manjeg broja djece u obitelji te sve većeg obrazovanja i formalnog zapošljavanja žena.

## **1.1. Problem istraživanja i predmet istraživanja**

Problem istraživanja: nedovoljno poznavanje procesa prijenosa generacija, tj. načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj.

U obiteljskim poduzećima albanske nacionalne manjine pokazala se velika uloga žena kao čuvarica obitelji i tradicije te vrijednih suradnica u poslu, iako formalno nisu uključene u vlasništvo poduzeća (Nreca i Gregov, 2018). Obiteljska poduzeća obično su u formalnom vlasništvu muškarca, oca obitelji, a tradicionalno ih nasljeđuju sinovi, dok se kćerima pri udaji dodjeljuje primjereni miraz. Međutim, u posljednje vrijeme sve je više visoko obrazovanih kćeri koje se žele ravnopravno uključiti u posao, zajedno sa svojom braćom i muževima ili pak pokrenuti vlasti biznis (Abdija i Gregov, 2017).

Predmet istraživanja: tradicionalni način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj i suvremeni trendovi koji na to utječu.

U vrijeme velike stope propadanja obiteljskih poduzeća zbog neuspješnog prijelaza s jedna na drugu generaciju (Alpeza, 2019), bilo bi zanimljivo vidjeti koji su to tradicionalni mehanizmi omogućavali uspješno i održivo nasljeđivanje te kako i na njih djeluju suvremeni trendovi.

## **1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja**

Glavni cilj istraživanja: utvrditi i opisati procese prijenosa generacija u obiteljskim poduzećima pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj

Kako bi se ostvario glavni cilj istraživanja, definirani su sljedeći podciljevi:

- C1. Prikazati teorijske spoznaje izazova prijenosa generacija u obiteljskim poduzećima
- C2. Definirati poduzetništvo nacionalnih manjina i njegova glavna obilježja
- C3. Opisati tradicionalni način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj
- C4: Prikupiti stavove i mišljenja ispitanika o suvremenim čimbenicima koji utječu na promjene tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj
- C5: Oblikovati preporuke za učinkovitiji prijenos generacija u obiteljskim poduzećima albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj

Iz postavljenih podciljeva proizlaze istraživačka pitanja:

- IP1. S kakvim izazovima se susreću obiteljska poduzeća prilikom prijenosa generacija?
- IP2. Što je to poduzetništvo nacionalnih manjina te koja su njegova glavna obilježja?
- IP3. Kako se na tradicionalan način provodi nasljeđivanje obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj?
- IP4: Kakva su mišljenja i stavovi ispitanika o suvremeni čimbenicima koji utječu na odstupanja od tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj?
- IP5. Koje su preporuke za učinkovitiji prijenos generacija u obiteljskim poduzećima

albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj?

### 1.3. Metode istraživanja i izvori podataka

Najprije se odradilo istraživanje za stolom u kojem se pregledala dostupna relevantna znanstvena i stručna literatura o izazovima prijenosa generacija u obiteljskim poduzećima: knjige, znanstveni i stručni članci, ocjenski radovi, internetski izvori. U istraživanju su se koristili sekundarni i primarni izvori podataka. Kao sekundarni izvori koristile su se statističke i poslovne baze podataka.

Primarni podaci prikupili su se metodom ispitivanja putem intervjuiranja i anketiranja. Najprije je pomoću polustrukturiranog intervjua jednokratno intervjuirano sedam vlasnika obiteljskih poduzeća, pripadnika albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj u travnju 2023. godine. Populaciju čine svi vlasnici obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj. Prema zadnjem popisu stanovništva iz 2011. godine u Hrvatskoj je od ukupno 4.284.889 stanovnika bilo 17.513 Albanaca, odnosno 0,41% pripadnika albanske nacionalne manjine<sup>1</sup>, međutim nema službenih podataka koliko je poduzeća u njihovu vlasništvu. Budući da se o ovoj temi malo zna, uzorak je bio namjerni prema odluci istraživačice koja je procijenila tko može dati najbolje informacije za postizanje ciljeva istraživanja. Kriteriji za odabir uzorka bio je bar po dva obiteljska poduzeća koja su već prošla, prolaze ili se pripremaju za proces tranzicije vlasništva. Pitanja za polustrukturirani intervju sastavljena su prema spoznajama iz literature, a dobiveni odgovori prikazali su se tekstualno i tablično.

Zatim je provedeno anketiranje mladih, tj. djece poduzetnika pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj. Uzorak je bio kvotni tako što je poziv za ispunjavanje online ankete najprije poslan studentima Ekonomije poduzetništva i Poduzetničkog menadžmenta na Sveučilištu VERN' u Zagrebu koji su pripadnici albanske nacionalne manjine i čiji roditelji imaju obiteljski biznis. Ispitanici su zamoljeni da poziv na ispunjavanje prosljede svojim mladim sunarodnjacima u Hrvatskoj čija obitelj ima obiteljsko poduzeće. Anketa je provedena u periodu od 23. srpnja do 30. kolovoza 2023. dok se nije prikupilo 30 dobivenih odgovora. Odgovori su obrađeni deskriptivnom statistikom.

---

<sup>1</sup> Državni zavod za statistiku (n.d.). Stanovništvo prema narodnosti – Detaljna klasifikacija – Popis 2011. *dsz.hr*. Preuzeto s: [https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/results/htm/H01\\_01\\_05/H01\\_01\\_05.html](https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_05/H01_01_05.html) (23.09.2021.)

## **1.4. Struktura rada**

Rad je strukturiran u sedam poglavlja. Prvi dio analizira uvodni dio rada, gdje se obrađivao problem istraživanja i predmet istraživanja, ciljevi i istraživačka pitanja, metode istraživanja te struktura rada. Drugi dio rada predstavlja teorijski okvir o obiteljskim poduzećima. Treći dio rada analizira nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, dok četvrti analizira poduzetništvo nacionalnih manjina. Peti dio rada istražuje poduzetništvo albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj. U šestom poglavlju se predstavljaju rezultati empirijskog istraživanja o tradicionalnim načinima nasljeđivanja obiteljskih poduzeća i suvremenim trendovima koji na to utječu. Sedmo poglavlje donosi zaključak cijelog rada te preporuke za praksu i daljnja istraživanja.

## 2. OBITELJSKA PODUZEĆA

Ovo poglavlje će obraditi definiranje obiteljskog poduzeća i sve značajne elemente vezane uz obiteljsko poduzeće, kao i prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća, životni ciklus obiteljskog poduzeća te uključenost članova obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća.

### 2.1. Definicija obiteljskog poduzeća

Jedan od glavnih izazova u proučavanju obiteljskih poduzeća je identificiranje glavnih značajki koje definiraju ovu vrstu poslovanja. Koncept obiteljskog poslovanja pokriva čitav niz poduzeća različitih veličina koja pripadaju raznim sektorima. U specijaliziranoj literaturi se može pronaći podugačak popis definicija koje opisuju ove organizacije. Glavne značajke koje treba uzeti u obzir kako bi se obiteljska poduzeća razlikovala od neobiteljskih poduzeća odnose se na obiteljsko vlasništvo, njegovu uključenost u upravljanje i stratešku kontrolu, činjenicu da je posao glavni izvor prihoda za obitelj u dugoročnom razdoblju te želju da ga prenese na sljedeću generaciju. Konceptualna heterogenost koja proizlazi iz nepreciznosti vezanih uz pojmove posao i obitelj, zajedno s činjenicom da je svaka država uspostavila vlastitu definiciju obiteljskog poslovanja, ograničila je korisnost informacija koje pružaju istraživačke studije o ovoj vrsti poslovanja, posebno kada je riječ o izradi usporedivih i pouzdanih statistika o ovom sektoru. Shanker i Astrachan (2003) i Shuklev i Ramadani (2012) predložili su integriranu definiciju obiteljskog poduzeća koja se bavi konceptom iz tri različite perspektive:

- U širem smislu, poduzeće se smatra obiteljskim poduzećem ako kontrolu nad strateškim odlukama imaju članovi obitelji i ako postoji izričita želja da se takva kontrola zadrži i u budućnosti.
- U užem smislu, poduzeće se smatra obiteljskim poduzećem samo kada obitelj ima vlasništvo i upravljanje na značajan način što se odnosi na više od jedne generacije u istoj obitelji.
- Iz sporedne perspektive, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem ili njegovi osnivači ili njihovi potomci kontroliraju poslovanje i njegove strateške odluke, što znači da jedan ili više članova obitelji uz vlasništvo nad poduzećem obavlja i upravljačke zadatke (ovo je kompatibilno s profesionalnim menadžmentom).

Vrlo važan element za razlikovanje obiteljskog poduzeća od neobiteljskih poduzeća bila bi organizacijska kultura povezana s obitelji, odnosno odnosi uspostavljeni između obitelji i poduzeća u gospodarskom, administrativnom, upravljačkom i sociološkom području. Bartok

(2018) je skovao pojam "obitelj" za označavanje takve značajke, koja obuhvaća skup resursa i vještina koje proizlaze iz obiteljskog angažmana. Unatoč tome, budući da se radi o kvalitativnom i nematerijalnom razmatranju, rijetko se koristi jer ga je teško dobiti (ponekad se definicija izvlači iz vlastite percepcije poslodavaca putem intervjua). Kako bi se prevladala dvosmislenost povezana s tzv. mekim podacima ili procesnim (kulturnim) elementima u konceptualnom razgraničenju obiteljskih poduzeća za razliku od neobiteljskih poduzeća, Gallo (1997, prema Chua, Chrisman, De Massis i Wang, 2018) je predložio da se usredotoči na tri lako uočljiva elementa koji bi trebali biti prisutni u bilo kojoj definiciji obiteljskih poduzeća:

- Vlasništvo (povezano s vlasništvom kapitala): učinkovita kontrola neekonomskih ili glasačkih prava. Kada poduzeće ima oblik društva s ograničenom odgovornošću, obitelj ima dovoljno moći da kontrolira korporativne aktivnosti (većina dionica).
- Moć (povezana s učinkovitim upravljanjem): jedan ili više članova obitelji posvećuju cijeli svoj radni vijek ili njegov značajan dio radu u tvrtki, obično na upravljačkim pozicijama i/ili kao direktori.
- Kontinuitet (povezan s prijenosom na sljedeću generaciju): najmanje druga generacija obitelji se aktivno uključila u tvrtku, što dokazuje namjeru da se vlasništvo i kontrola nad poslovanjem prenese na sljedeću generaciju te tako proširi obiteljske vrijednosti u posao.

Korištenje čvrstih pokazatelja (također poznatih kao strukturni elementi) u definiciji obiteljskih poduzeća, poput onih koji se temelje na vlasništvu i kontroli upravljanja ili strateškoj kontroli, nadilazi navedena ograničenja u pogledu usporedivosti prikupljenih informacija (Stamm i Lubinski, 2011).

## **2.2. Razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća**

Postoji vrlo mnogo razloga za pokretanje obiteljskog poslovanja te se oni razlikuju od osobe do osobe. Postoje dvije ključne motivacije poduzetnika, odnosno osnivača za uključivanjem u svijet poduzetništva (Kružić i Bulog, 2012). Prva motivacija se zasniva na želji pojedinca da postane sam svoj šef, odnosno vlasnik i menadžer poduzeća kojeg osniva te prekine s dosadašnjom praksom po kojoj je bio djelatnik kod druge osobe. Takva osoba se usredotočuje na osobnu neovisnost i ostvarivanje želje da upravlja svojom i sudbinom svoje obitelji. Druga motivacija se zasniva na poduzetnikovoj želji da iskoristi povoljnu poslovnu priliku i ekonomsku stvarnost promjena te stekne bogatstvo za sebe i svoju obitelj (Bjuggren i Sund,

2001). Mnogo je pozitivnih razloga za pokretanje obiteljskog poduzeća, uključujući zarađivanje prihoda, rad za sebe, zapošljavanje članova obitelji i poslovanje koje će prenijeti na sljedeću generaciju. A kad poduzetnik zaposli svoju djecu, ona stječu radno iskustvo dok zarađuju.

Motivacije se obično dijele u pet kategorija: nenovčani razlozi, ostvarivanje prihoda, realizacija dobre poslovne ideje, nedostatak mogućnosti zapošljavanja i drugo. Autori (Bjuggren i Sund, 2001), smatraju da velika većina malih poduzeća ne namjerava inovirati ili proširiti svoje poslovanje, već su umjesto toga zadovoljna da ostanu na svojoj trenutnoj veličini i opsegu. Nadalje, navode kako su nenovčani motivi najčešći pokretač rađanja novih poduzeća. Njihova klasifikacija nije standardizirana jer tipologija motivacije ima gotovo isto koliko i studija.

Također treba napomenuti da se općenito poduzeća mogu pokretati zbog uočene prilike ili zbog nužde te da žene poduzetnice imaju slične motive kao i muškarci, uz specifična obilježja za svoju spolnu skupinu, kao što su primjerice nemogućnosti napredovanja ili ograničenje plaća (Hisrich i sur, 2011).

### **2.3. Resursi obiteljskih poduzeća**

Ključno razmatranje u razvoju teorije o obiteljskim poduzećima je vodi li uključenost obitelji do konkurentske prednosti jer će odgovor na ovo pitanje dati neke uvide u to zašto obiteljska poduzeća postoje i zašto su određenog opsega i razmjera. Međutim, prije nego što se može rigorozno ispitati vodi li uključenost obitelji do konkurentske prednosti, potrebna je teorija o tome kako jedno dovodi do drugog.

Potencijalna korist empirijski potkrijepljene teorije o odnosu između uključenosti obitelji i konkurentske prednosti je neprocjenjiva za obiteljska poduzeća jer iskorištavanjem obiteljskih odnosa obiteljsko poduzeće može poboljšati svoju ekonomsku učinkovitost. Nadalje, očuvanje, jačanje i proširenje konkurentske prednosti poduzeća među najkritičnijim su razmatranjima u strateškom planiranju ili planiranju prijenosa na novu generaciju. Zato Kružić i Bulog (2012) navode važnost razumijevanja izvora konkurentske prednosti obiteljskih poduzeća kako bi ih se moglo sačuvati, a zatim ojačati ili proširiti.

"Obitelj" se sastoji od jedinstvene mješavine unutarnjih resursa stvorenih sudjelovanjem svih članova obitelji što jednu obitelj razlikuje od svih drugih obitelji. Međutim to može djelovati kao izvor kompetencije s jedne strane ili pak kao izvor ograničenja i teret obiteljskih poduzeća. Zato je potrebno da ti resursi budu jedinstveni, neodvojivi i sinergijski. Obiteljska poduzeća

procjenjuju, stječu, rastavljaju, spajaju i koriste svoje resurse na načine koji se razlikuju od neobiteljskih tvrtki. Neke od tih razlika, na primjer poteškoće obiteljskih poduzeća u odbacivanju ljudskih resursa, imaju negativan utjecaj na gospodarski učinak. Općenito, međutim, vjeruje se da te razlike omogućuju obiteljskim poduzećima razvijanje konkurentске prednosti (Bakotić i sur., 2016).

Neki znanstvenici sugeriraju da obiteljsko-poslovna veza može donijeti jedinstvene prednosti u stjecanju resursa. Koristeći teoriju društvenih mreža, međutim, tvrde da održavanje obiteljskih veza smanjuje sposobnost članova obitelji da održavaju druge jake društvene veze. S obzirom na snažnu tendenciju da imovina članova obitelji bude suvišna, oni tvrde da obiteljske veze vjerojatno neće biti glavni izvor rijetkih i specijaliziranih resursa potrebnih za poduzetništvo i stvaranje vrijednosti. Stoga zaključuju da obiteljske tvrtke neće imati prednost u stjecanju resursa. S druge strane, drugi autori sugeriraju da obiteljske veze mogu pružiti prednost u identifikaciji mogućnosti zbog veće spremnosti članova obitelji da dijele informacije jedni s drugima (Kružić i Bulog, 2012).

Pojedini autori su testirali utječe li organizacijska kultura, koja je predložena kao neponovljivi resurs, na poduzetničke aktivnosti u obiteljskim poduzećima. Uočili su da je odnos između poduzetništva i kulturne dimenzije individualizma nelinearan. Premalo individualizma obeshrabruje prepoznavanje radikalne inovacije, dok previše individualizma koči povjerenje, prihvaćanje i suradnju potrebne za usvajanje inovacije (Bakotić i sur., 2016).

Osim što može pomoći da se na kraju shvati jedinstvena uloga obiteljske tvrtke u gospodarstvu, identificiranje karakterističnih resursa i sposobnosti obiteljskih poduzeća, pomoći će odgovoriti na kritično pitanje u sukcesiji obiteljskih poduzeća: koje resurse i sposobnosti jedna generacija treba predati drugoj kako bi naraštajima koji slijede dali potencijal da ostvare svoju viziju?

Studije slučaja sugeriraju da poduzetnički stav i sposobnosti nasljednika mogu biti ključ uspjeha u nasljeđivanju obiteljske tvrtke. Integritet i predanost mogu biti važniji za odabir i uspjeh nasljednika od tehničkih vještina. Budući da se takvi atributi mogu povezati s ugledom obiteljske tvrtke u očima kupaca i dobavljača, važna je tema za buduća istraživanja kako se ti atributi mogu razviti.

Prešutno znanje (engl. *tacit knowledge*) je znanje specifično za situaciju koje se stječe iskustvom i radnjama. Teže ga je prenijeti nego eksplicitno znanje jer se ono ne temelji na činjenicama i teorijama koje se mogu artikulirati i kodificirati. Prijenos prešutnog znanja važan je za očuvanje i proširenje konkurentске prednosti jer uspjeh obiteljskog poduzeća često počiva



na jedinstvenom iskustvu prethodnika. Pružajući model za proučavanje prijenosa znanja u obiteljskim poduzećima, autori ne samo da daju strukturu za objašnjenje nalaza prethodnih istraživanja o sukcesiji obiteljskih poduzeća, već daju i teoretsku osnovu za buduća istraživanja jednog od ključnih izvora konkurentne prednosti koji potencijalno postoje kroz sudjelovanje obitelji u tvrtki (Kružić i Bulog, 2012).

## 2.4. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća dobra su ne samo za uključene obitelji, već i za lokalno i globalno gospodarstvo. Međutim, mnogima je teško preživjeti. Postoje prednosti i nedostaci za vođenje bilo kojeg obiteljskog poslovanja, od malog poduzeća do velikog poduzeća kojim se javno trguje na burzi. Obiteljska poduzeća dolaze sa svojim jedinstvenim prednostima i izazovima.

Postoje mnoge prednosti vođenja obiteljskog poduzeća, kao što su (Bulog i Kružić, 2012):

- **Stabilnost** - Vodstvo obiteljskog poduzeća obično je određeno pozicijom svakog pojedinca u obitelji. Kao rezultat toga, postoji dugovječnost vodstva, što osigurava opću stabilnost unutar obiteljskog poduzeća. U mnogim obiteljskim poduzećima, poslovni lider će ostati na toj poziciji dugi niz godina, a životni događaji - poput bolesti, umirovljenja ili smrti - bit će okidač promjena na vrhu.
- **Predanost** - obiteljska poduzeća obično imaju veći osjećaj predanosti i odgovornosti u srcu nego neobiteljska jer nisu u pitanju samo potrebe poslovanja, već i potrebe obitelji. Ova želja da i obitelj i poduzeće ostanu jaki potiče dodatne prednosti, uključujući bolje razumijevanje djelatnosti, organizacije i posla, jače odnose s kupcima te učinkovitiju prodaju i marketing. Jedno od najstarijih preživjelih obiteljskih poduzeća na svijetu je Hoshi Ryokan - hotel u stilu japanske gostionice koji je osnovan još davne 718. godine i koji je u istoj obitelji već 46 generacija. Ova dugovječnost dovela je do nevjerojatnog razumijevanja poslovanja i njegove povijesti, što bilo tko izvan ili relativno novi u poslu jednostavno ne bi mogao replicirati. Drugi primjer dugovječnosti je Ford Motor Company, obiteljsko poduzeće koje je uspjelo preživjeti tijekom nevjerojatno teških gospodarskih kriza, kada su druge velike kompanije poput Chryslera i GM-a očajnički tražile pomoć. Postoji više razloga za njihov uspjeh, ali s obzirom na ime, ugled i financijski položaj obitelji Ford, vjerojatno je to potaknulo njihovu borbenost.
- **Fleksibilnost** - rad u obiteljskom poduzeću zahtijeva veliku fleksibilnost. Dok neobiteljska poduzeća obično imaju vrlo jasno razgraničene odgovornosti za svaku

ulogu, članovi obitelji ponekad moraju „nositi nekoliko različitih šešira“, preuzimajući zadatke i izvan svojih formalnih nadležnosti gdje god je to potrebno.

- **Dugoročni izgledi** - neobiteljska poduzeća određuju svoje ciljeve i mjere rezultate za svako tromjesečje. Nasuprot njima, obiteljska poduzeća razmišljaju godinama - ili čak desetljećima - unaprijed. Dugoročna perspektiva dobar je način za poticanje kulture jasne strategije i donošenja odluka u cijelom poslovanju. Druga generacija izvršnog direktora njemačkog trgovca na malo Otto Group (s godišnjim prometom od više milijardi dolara) iskoristila je ovu dugoročnu perspektivu za ozbiljan uspjeh. Posao, koji je osnovao njegov otac 1949. godine, on je preuzeo 1981. godine i gotovo odmah počeo istraživati mogućnosti koje računalna tehnologija može ponuditi. Kao rezultat toga, marka se preselila u e-trgovinu još 1995. godine, postajući profitabilna u svojim aktivnostima online prodaje do 1998. godine. Kompanija nikad nije izašla na burzu s javnom prodajom dionica i još uvijek ostaje u potpunom obiteljskom vlasništvu i upravljanju.
- **Smanjeni trošak** - ekonomski padovi, odnosno recesija i druga izazovna vremena mogu biti borba za mnoga poduzeća gdje upravni odbor treba razraditi kako preživljavati i redovito plaćati zaposlenike. U obiteljskim poduzećima, međutim, često će se dogoditi da su članovi obitelji spremni financijski pridonijeti održavanju poslovanja u ovakvim vremenima. Može se dogoditi da to uključuje privremeno smanjenje plaća, doprinos nekim vlastitim financijama ili pauziranje isplate dividendi dok poduzeće ponovo ne stane na noge. Za obitelj koja stoji iza poslovanja, dugoročni poslovni uspjeh ključan je za njihov financijski opstanak, što daje veću fleksibilnost kada su financije u pitanju.

Iako je jasno da obiteljska poduzeća imaju brojne prednosti, one imaju i svoje nedostatke (Kružić i Bulog, 2012).

**Nedostatak interesa članova obitelji za obiteljski biznis** – u obiteljskom poduzeću može postojati veliki pritisak na buduće generacije da posao nastave, čak i ako nemaju stvarnog interesa za to. To može rezultirati radnom snagom, ili još gore menadžmentom, koji se sastoji od članova obitelji koji su apatični, bez entuzijazma i neangažirani. U svakom drugom poduzeću vjerojatno bi takav pristup doveo do raskida ugovora s takvim zaposlenicima dok je u obiteljskom poduzeću to jedan od većih izazova.

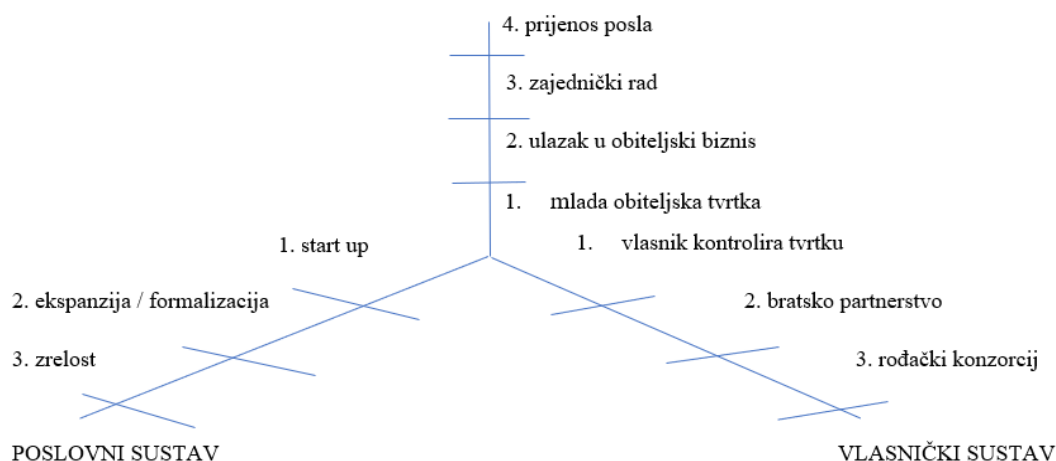
- **Sukob između članova obitelji** – dinamika između različitih članova obitelji, obiteljske (i poslovne) povijesti i nejasna granica između obiteljskog i poslovnog života mogu uzrokovati sukob unutar bilo kojeg obiteljskog poduzeća, a obiteljske veze često mogu otežati rješavanje takvih problema.
- **Nedostatak strukture** – obiteljska poduzeća čvrsto se oslanjaju na povjerenje, ali samo povjerenje možda nije najbolji način upravljanja. Još uvijek je važno ozbiljno shvatiti kako interna pravila tako i vanjsko trgovačko pravo. Tako je 2008. godine predsjednik Samsung grupe Lee Kun-Hee bio prisiljen podnijeti ostavku nakon što je osuđen za utaju poreza zbog prodaje dionica svom sinu po nepravedno niskim cijenama.
- **Nepotizam** – neka obiteljska poduzeća mogu upasti u zamku promicanja članova obitelji na više rukovodeće pozicije, čak i kada je jasno da oni nemaju dovoljno obrazovanja, iskustva ili vještina kako bi u potpunosti mogli prihvatiti svoje odgovornosti. U ovakvim situacijama bilo bi daleko razumnije postaviti kvalificiranije nečlanove obitelji na te pozicije, ali se postavlja pitanje je li to moguće bez izazivanja trvenja unutar obitelji? Iako je uvijek izazovno uravnotežiti obiteljske odnose i očekivanja s pronalaskom prave osobe za određeni posao, nedostatak kompetencija na višoj razini može imati ogroman utjecaj na uspjeh poduzeća, kao i na zadržavanje talenata.
- **Planiranje sukcesije** – prema nekim istraživanjima vjeruje se da 62% zaposlenika kaže da bi bili "znatno više angažirani" u svojoj ulozi kada bi znali da njihov poslodavac ima jasno definiran plan nasljeđivanja. Međutim, mnogi vlasnici obiteljskih poduzeća ne uspijevaju kreirati planove sukcesije, bilo da smatraju da to nije potrebno do daljnjeg, ili zato što odbijaju priznati da će doći vrijeme kada će netko drugi morati preuzeti vlasništvo i upravljanje poduzećem. Realnost je da bolest, smrt ili čak skandal mogu zahtijevati od obiteljskog poduzeća da imenuje nasljednika u vrlo kratkom vremenskom razdoblju, a bez pravih planova, poduzeću može biti vrlo teško preživjeti i napredovati u takvom kriznom događaju.

Iako obiteljska poduzeća očito imaju mnogo prednosti, sama njihova priroda može veliki izazov za njihovo dugoročno preživljavanje i napredovanje. Zato bi svaki vlasnik obiteljskog poduzeća trebao biti svjestan koje su snage i slabosti obiteljskog poduzeća da bi mogao osigurati budući uspjeh.

## 2.5. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Jedno od temeljnih pitanja prilikom poslovanja i same realizacije posla obiteljskih poduzeća jest pitanje procesa njihovog pokretanja (nastajanja), formiranja i opstanka kako sustava biznisa (obrt, poduzeće), tako i sustava obitelji (osnivači, vlasnici, nasljednici). Svaki obiteljski biznis prolazi kroz određeni broj razvojnih faza – od rođenja do djetinjstva, preko odrastanja do zrelosti; pa do starosti i smrti (nestajanja poduzeća ili ponovnog osnivanja). Poduzeća imaju ono što se u literaturi naziva životnim ciklusom poduzeća. Koncept životnog ciklusa pretpostavlja da se poduzeća razvijaju kroz niz definiranih faza. U svakoj se fazi poduzeće suočava s novim izazovima koji zahtijevaju jedinstven skup rješenja. Godinama se obiteljskom poduzetništvu pristupalo dvodimenzionalno, određujući ga poljem obitelji i poduzeća koja se preklapaju (Preiser i Wooten, 1983). Međutim, takav pristup nije uspio obuhvatiti razvojni proces organizacije u fazi prijenosa poslovanja na novi naraštaj, stoga je dvodimenzionalni model zapravo evoluirao u trodimenzionalni kako je prikazano na slici 2.1.

Slika 2.1. Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick, Davis, McCollom i Lansberg (1997), prema Kružić, D. i Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 177.

Kao što je vidljivo iz slike 2.1. životni ciklus obiteljskog poduzeća može se shvatiti na temelju tri aspekta: evolucije obitelji, vlasničke strukture i poslovanja. Obiteljsko poduzeće obično počinje od poduzetnika osnivača, a prema svom razvoju kontrolirat će ga drugi članovi obitelji (supružnik, potomci, zet, snaha, unuci...), uz promjene vlasničke strukture – od kontrolnog vlasnika osnivača, preko braće i sestara iz partnerstva druge generacije do konzorcija rođaka u trećoj i sljedećim generacijama. Ova obiteljska evolucija može ukazivati na to da se vrijednosti

osnivača ne nastavljaju ili da se one mijenjaju i ne prenose s generacije na generaciju tijekom evolucije obiteljskog poduzeća. Posljedično, zbog toga je organizacija manje zaštićena od problema u obiteljskim odnosima (Davis, McCollom Hampton, Lansberg i Kelin, 1997). Druga je okolnost povezana s neočekivanim događajima koji mogu dovesti do ubrzanja kretanja sukcesije bez prethodne pripreme obitelji, vlasništva i menadžmenta poduzeća za nasljeđivanje. Evolucija je prisutna u svakoj organizaciji, a nije drugačije ni u obiteljskom biznisu. Evolucija se može prevesti u različita ponašanja tijekom životnog ciklusa. Životni ciklus obiteljskog poduzeća može se razumjeti s obzirom na njegova tri sustava, kao što je spomenuto u trodimenzionalnom modelu razvoja obiteljskog poduzeća (slika 2.1.). Ali ostaje jedna dvojba, kako procijeniti različita ponašanja tijekom poslovnog životnog ciklusa?

Obično će obiteljska poduzeća proći kroz nekoliko faza poslovne evolucije. Slijed ovih faza može se nazvati profesionalnim životnim ciklusom obiteljskog poduzeća (Kružić i Bulog, 2012). **Osnivanje novog obiteljskog poslovnog pothvata** počinje osnivačevim snovima. Od tog trenutka način na koji se poslovanje razvija izravna je posljedica kombinacije vizije osnivača i njegovog stava prema preuzimanju rizika na što prirodno utječu tradicionalne vrijednosti njegovog okruženja i duh vremena (njem. *Zeitgeist*). Kako njegov san polako postaje stvarnost, osnivač može postati sve više zaštitnički nastrojen prema ishodu svojih napora i htjet će spriječiti poduzeće u preuzimanju bilo kakvog pretjeranog rizika. Ova faza 'invencije i konzervativizma' čini se prirodnim rezultatom za poslovnog vođu, koji se borio kroz ponekad dosadnu početnu fazu i sada želi sačuvati stečeno mjesto (Kružić i Bulog, 2012).

U kasnijoj fazi obitelj polako preuzima sljedeću generaciju koja ima svoje vlastite vizije i često snažnu želju za uvođenjem više strateškog razmišljanja i profesionalnije organizacije. Nova generacija obično ima prednost suvremenog obrazovanja i modernog tehnološkog znanja koje koristi za promicanje ove faze 'profesionalizacije' obiteljskog posla. Uvođenje ovog profesionalnijeg pristupa u poslovanje može se dogoditi pod vodstvom osnivača ili tek nakon prijenosa vodstva na drugu generaciju. **Faza profesionalizacije** je odlučujuća jer stvara platformu za širenje poslovanja. Najbolji scenarij ovdje je da vlasnici poduzeća prepoznaju i profesionaliziraju snagu svog temeljnog poslovanja i počnu tražiti nove prilike.

Sljedeća faza je **proširenje i restrukturiranje** koja zahtijeva puno truda od menadžmenta prema inovacijama i prema preuzimanju određene količine rizika. To je faza ponovnog osmišljavanja i izrade strategije. U mnogočemu je to nova polazišna točka na kojoj se obiteljsko poduzeće vraća na početnu viziju osnivača i prilagođava je aktualnim izazovima. Faza proširenja često je povezana s potrebom obiteljskog poduzeća za restrukturiranjem. Ova se faza

uglavnom podudara s povećanjem broja članova obitelji uključenih u posao (uključujući rodbinu i rođake) pa zahtijeva formalnija pravila obiteljskog i poslovnog upravljanja. Ova je faza bez sumnje najkritičnija u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća. Simbolizira prekretnicu: članovi obitelji i posao mogu se nastaviti zajedno razvijati ili podijeliti i nestati.

Ako obiteljsko poduzeće doista preživi fazu širenja i restrukturiranja, ulazi u sljedeću fazu, koja se može nazvati **konsolidacija**, a snažno podsjeća na vrijeme osnivačevog konzervativizma u ranim danima poslovanja. Konsolidaciju obilježava potreba usmjeravanja na sustavno brendiranje proizvoda i usluga, konsolidaciju distribucijskih kanala i daljnje širenje na nova domaća i međunarodna tržišta. To je svojevrsna renesansa za posao. Postavljaju se pitanja poput: Je li ovaj ciklus primjenjiv na sva obiteljska poduzeća? Je li nužno potrebno nekoliko generacija da prođu kroz ovaj ciklus? Što se događa ako obiteljsko poduzeće prijeđe iz faze osnivanja izravno u fazu proširenja? Kakav utjecaj obiteljska kultura i tradicija (temeljne vrijednosti) imaju na ciklus? Ova i mnoga druga pitanja okružuju model životnog ciklusa obiteljskog poduzeća i odgovori će se razlikovati od slučaja do slučaja (Kružić i Bulog, 2012).

Općenito, međutim, može se reći da je u obiteljskim poduzećima i najbolji poslovni model beskoristan bez obiteljskog jedinstva koje podržava različite faze. Preživljavanje u različitim fazama ovisit će ne samo o profesionalnom poslovnom pristupu, već će u konačnici uvijek biti kombinacija profesionalizma i snage obiteljske povezanosti i solidarnosti koja to podupire. Zahtijeva se i osjećaj realizma jer obitelj mora biti svjesna čak i najslabijeg signala koji ukazuje na obiteljske sukobe i prvih znakova potencijalne erozije u poslovanju.

## **2.6. Uključenost članova obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća**

Iz prethodno rečenog se može vidjeti da se obitelj i posao, kao dva sustava, u obiteljskom poduzeću međusobno preklapaju i zato se radi o kompliciranom i dinamičnom sustavu. Obitelj, s jedne strane gledano, sastoji se od najbližih osoba, osoba koji osobu gledaju kako odrasta, brinu se za nju od njenog rođenja, vode osobu kroz proces odrastanja i izgradnje u zrelu osobu, spremnu za samostalni život i osnivanje vlastite obitelji. Članstvo, odnosno pripadnost obitelji, ostaje do kraja života. Poduzeće kao sustav, s druge strane gledano, podrazumijeva grupaciju osoba koju povezuju uspjeh i zajednički poslovni interesi. Članstvo nije doživotno pa tko ne daje rezultate i ne pridržava se pravila, može ići.

Svako obiteljsko poduzeće ima definiran zadatak i cilj, dok je ključni zadatak obitelji stvaranje povoljne okoline za odrastanje i mogućnost izgradnje članova obitelji u efikasne poslovne ljude.

Temelj na kojem se zasniva obiteljsko poduzeće (osim vlasništva nad poduzećem) je i uključenost obiteljskih članova, kako u obnašanju aktivnosti samog poslovnog procesa, tako i procesa njegovog upravljanja i potpore (Kružić i Bulog, 2012).

Članovi uže obitelji su supružnici, odnosno osnivači, i njihova djeca koja još nemaju zasnovanu vlastitu obitelj. U obiteljsko poslovanje mogu biti uključeni i članovi šire obitelji poput braće i sestara osnivača te članovi njihovih obitelji, ali i članovi novoosnovanih obitelji djece osnivača (primjerice zet, snaha, njihova braća i sestre, svekar, punac, svekrva, punica i slično), ovisno o stupnju poslovnog razvoja poduzeća i potrebama za radnom snagom.

Temeljna karakteristika svih onih koji su uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća je da svi oni imaju korist od preživljavanja i rasta tog poduzeća. U obiteljskom poduzeću postoje i skupine obiteljskih članova koje se ponekad sastaju i diskutiraju o važnim pitanjima obiteljske uključenosti u poslovanje poduzeća. Jedno od takvih tijela organiziranih unutar obiteljskog poduzeća je i tzv. **obiteljsko vijeće** (Braut Filipović, 2017). Ono ima zadatak osigurati redovite kontakte između članova obitelji poput organizacija „obiteljskog dana“, voditi brigu o zajedničkim aktivnostima, planirati obrazovanje članova obitelji, usklađivati osobne i poslovne interese članova obitelji, razvijati poslovnu strategiju poduzeća, a često i donositi zajednički stav prema donošenju neke poslovne odluke koju se potom prenosi na upravljačka tijela poduzeća. Obiteljsko vijeće se također veoma često koristi za unutarnje rješavanje sukoba među članovima obitelji. S obzirom na to da je obiteljsko vijeće dobrovoljno tijelo koje nema zakonski temelj, treba osobito istaknuti da moć obiteljskog vijeća ovisi o poštovanju interesa obitelji i njihovoj spremnosti prihvatiti i provoditi odluke koje se donesu na tome vijeću.

### 3. NASLJEĐIVANJE OBITELJSKIH PODUZEĆA

U ovom poglavlju će se obraditi nasljeđivanje, problemi nasljeđivanja te nasljeđivanje menadžmenta i vlasništva u obiteljskom poduzeću.

#### 3.1. Općenito o nasljeđivanju

Sukcesija, tj. prijenos generacija je određivanje tko će preuzeti vodstvo i/ili vlasništvo nad obiteljskim poduzećem kada se sadašnja generacija povuče ili umre. To je jako velik izazov obiteljskih poduzeća, a ključ za izbjegavanje sukoba oko toga tko će preuzeti posao je da se na vrijeme izradi dobro definiran plan. Obiteljsko povlačenje na neko mirno mjesto ili sastanak na neutralnom terenu, bez ometanja ili prekida, može biti idealno okruženje za otvaranje razgovora o obiteljskim ciljevima i budućim planovima, vremenu očekivanih tranzicija te pripremi sadašnje generacije za odlazak i buduće generacije za preuzimanje. Kada se planiranje nasljeđivanja dugo odgađa, stariji rođaci koji već dugo rade u obiteljskom poduzeću mogu razviti sklonost zadržavanju statusa quo. Ti se ljudi mogu odupirati promjenama i odbijati riskirati, a takav stav može kočiti poslovni rast poduzeća (Lambrecht, 2005).

Čelnici obiteljskih poduzeća mogu poduzeti brojne korake kako bi izbjegli da budu uhvaćeni u ove uobičajene zamke. Posjedovanje jasne izjave o ciljevima, organiziranog plana za postizanje ciljeva, definirane hijerarhije za donošenje odluka, utvrđenog plana za sukcesiju i jake linije komunikacije pomoći spriječiti će pojavu mogućih problema. Svi članovi obitelji koji su uključeni u posao moraju razumjeti da su njihova prava i obveze različiti kod kuće i na poslu. Dok obiteljski odnosi i ciljevi imaju prednost kod kuće, uspjeh poslovanja je na prvom mjestu na poslu.<sup>2</sup>

Radi prethodno nabrojanih rizika, iznimno je značajna priprema i dobar tajming za provedbu procesa nasljeđivanja. Pravovremeno i dobro pripremljen plan za upravljanje procesom nasljeđivanja, povećava vrijednost poduzeća i osigurava zadržavanje najtalentiranijih nasljednika unutar obiteljskog poduzeća.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> CEPOR (2017). Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima. Preuzeto s: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf> (27.04.2021.)

<sup>3</sup> CEPRA (n.d.) Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. *biznis-transfer.com* Preuzeto s: <https://biznis-transfer.com/nasljeđivanje-obiteljskog-poduzeća/> (27.04.2021.)



Kada emocija upadne u radne odnose, nešto što se s vremena na vrijeme događa u svim poduzećima, i kada dođe do neizbježnih sukoba među članovima obitelji, menadžer mora intervenirati i donijeti objektivne odluke potrebne za zaštitu interesa poduzeća. Umjesto da zauzima stranu u sporu, menadžer mora jasno dati do znanja svim zaposlenicima da osobne nesuglasice neće smjeti ometati rad. Ovaj pristup trebao bi obeshrabriti zaposlenike u nadmetanju za poziciju ili igranju politike. Poslovni vođa također može smatrati korisnim imati redovite sastanke s članovima obitelji i sastaviti sve poslovne sporazume i smjernice politike u pisanom obliku.

### **3.2. Problemi prilikom nasljeđivanja obiteljskih poduzeća**

Postoje mnoga odlučna pitanja s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća, a na koje poduzeće treba dati odgovor, kao što su primjerice: „Kada i kako će nastupiti proces nasljeđivanja?“, „Tko će o tome odlučivati?“, „Kako odrediti budućeg vođu?“, „Kada će nastupiti prijenos vodstva?“, „Hoće li obiteljsko poduzeće osigurati osnivaču financijsku sigurnost u vrijeme njegove treće dobi?“ (Kružić i Bulog, 2012, str. 121).

Raspoloživost obiteljskih talenata predstavlja veliki izazov prilikom nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. To je temelj održivosti svakog obiteljskog poslovanja, kako sa stajališta upravljanja poduzećem, tako i sa stajališta vlasništva nad poduzećem (Kružić i Bulog, 2012). Neki od mogućih izvora problema su: manje članova obitelji, mala raspoloživost talenata, nezainteresiranost obiteljskih članova, nekompetentnost i neposjedovanje menadžerskih znanja, nesposobnost za poslovanje i rad u poduzeću ili pak sposobnost, ali ne na menadžerskoj poziciji. Neki članovi također ne žele trošiti svoje dragocjeno vrijeme i novac na svoju edukacijsku pripremu za buduću menadžersku funkciju ili jednostavno svoju karijeru žele graditi negdje drugdje izvan obiteljskog poduzeća (Mandelbaum, 1994).

Kako ističe Alpeza (2012) tokom procesa nasljeđivanja dolazi i do nedostatka komunikacije i povjerenja te nedostatka jasne vizije o budućnosti obiteljskog poduzeća. Također se problematika pitanja nasljeđivanja obiteljskih poduzeća odnosi i na probleme psihološke i emotivne prirode, kompleksnosti procesa nasljeđivanja, te nacionalnih zakonskih propisa.

„Pitanje prijenosa poslovanja je osobito kompleksno i emocionalno stresno pitanje – bez obzira radi li se o poduzetnicima koji imaju potencijalne obiteljske nasljednike ili ne. Teško se razdvojiti od poduzeća koje su razvijali dugi niz godina, te osjećaju kako poduzeće predstavlja velik dio njihovog života. Istovremeno, kod poduzetnika prevladava osjećaj umora od vođenja

poduzeća, manjak motivacije i energije za novi razvojni ciklus i inoviranje te povećanje obujma posla bez obzira na prilike u okruženju. Emocionalna povezanost i pritisak koji poduzetnici osjećaju povezan je i s činjenicom da u svojim poduzećima imaju i vlasničku i upravljačku ulogu, što je i slučaj u većini poduzeća u vlasništvu poduzetnika starijih od 55 godina (88% prema Business Transfer Barometar Hrvatska, 2015)“ (Mezulić Juric i Alpeza, 2017, str. 78).

Velik dio obiteljskih poduzeća je prodano ili likvidirano jer obitelji nisu, na vrijeme i efikasno, niti na zadovoljavajući način, riješile pitanje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije. Svaki ljudski život jednom se završava i te bi činjenice poduzetnici osnivači trebali biti svjesni te bi na vrijeme trebali početi promišljati o novom vođi. Potencijalni nasljednik bi na taj način na vrijeme bio obrazovan i pripremljen voditi poslovanje obiteljskog poduzeća, ali jedno vrijeme još uvijek pod budnim okom promatrača, odnosno osnivača.

### **3.3. Nasljeđivanje menadžmenta**

Efikasna tranzicija menadžmenta obiteljskog poduzeća zahtijeva puno više nego li je to izbor budućeg vođe.

„Najopasniji događaj je kada osnivač iznenada umre bez plana nasljeđivanja. Preranim povlačenjem poduzetnika, osnivača iz poslovanja poduzeća, u situaciji kada je njegov nasljednik nedovoljno obučen i istreniran za upravljanje poduzećem, dolazi do mnogobrojnih barijera koje imaju negativne posljedice po poduzeće u cjelini. Također, za budućnost obiteljskog poduzeća nije dobro ni kada osnivač ostane predugo uključen u upravljanje. Sve prethodno navedeno upućuje na to da se transferu menadžmenta treba pristupiti s velikom oprežnošću u određivanju pravog trenutka prijenosa na nove generacije“ (Pfeiffer, 2018, str. 23).

Prema Buble i Buble (2014) do problema prilikom nasljeđivanja menadžmenta u poduzeću dolazi u momentu kada vlasnik poduzeća: umre, postane poslovno nesposoban, napusti obitelji i/ili poduzeće ili ode u mirovinu. Kako bi se izbjegli ovi ili slični problemi, potrebno je na vrijeme, najčešće desetak godina ranije od očekivanog trenutka, razmisliti o svojoj zamjeni, njegovati i poslovno odgajati nasljednika, pažljivo provoditi proces prijenosa menadžmenta i u pravi moment priopćiti takve odluke. Većina obiteljskih poduzeća, nažalost, nije spremna za slučaj nastanka izvanrednih okolnosti.

Kako bi se osiguranje kompetentnih nasljednika odvijalo bez trajnih posljedica po poslovanje poduzeća, potrebno je proces nasljeđivanja voditi planski kroz sedam etapa (Moore, 1991, prema Buble i Buble, 2014, str. 131-133):

1. **Etapa pred-biznisa** koja se odvija tokom djetinjstva, a u kojoj potencijalni nasljednik dobiva svoje prve spoznaje o obiteljskom poduzeću i onome čime se njegovi roditelji bave. Dolazi zajedno s roditeljima u poduzeće i fizički poznaje dijelove poduzeća.
2. **Etapa uvođenja** koju obilježavaju prva iskustva potencijalnog nasljednika u poduzeću. Roditelji planski upoznaju nasljednika s ključnim djelatnicima, objašnjavaju mu razlike između glavnih i sporednih poslova i slično.
3. **Etapa funkcionalnog uvođenja** predstavlja razdoblje u kojem budući nasljednik počinje djelovati kao djelatnik, međutim za početak, s nepotpunim radnim vremenom. Dodijeljeni su mu najprije jednostavniji, pa s vremenom i složeniji poslovi. Ova etapa predstavlja početak pripreme nasljednika koji stječe radna iskustva, bilo u obiteljskom poduzeću ili izvan njega.
4. **Funkcionalna etapa** počinje kada potencijalni nasljednik, poslije stečenog iskustva i potrebnog znanja izvan obiteljskog poduzeća, ulazi u obiteljsko poduzeće kao djelatnik s punim radnim vremenom. On obavlja ne-menadžerske poslove kojima stječe iskustvo za preuzimanje budućih upravljačkih uloga.
5. **Napredna funkcionalna etapa** – potencijalni nasljednik preuzima menadžerske funkcije. Uključen je u koordiniranje i usmjeravanje rada drugih, ali ne i ukupnog poslovanja, koje pripada generalnom menadžeru.
6. **Rana etapa nasljeđivanja** u kojoj je nasljednik preuzeo funkciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća. On usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća, iako se u njegovoj pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća.
7. **Zrela etapa nasljeđivanja** - ovom etapom se okončava proces nasljeđivanja, odnosno nasljednik je postao stvarni i normalni vođa poduzeća. Poduzetnik, odnosno osnivač, prepustio je poduzeće nasljedniku onda kada je provjerio da je budućnost poduzeća u rukama onoga za kojeg se može očekivati da će ga dobro voditi i njime uspješno upravljati.

Značajno je za uspjeh poduzeća da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali to je nedovoljno ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom.

U etapi uhodavanja poslije preuzimanja upravljačke uloge u obiteljskom poduzeću od velike pomoći može biti stručno mentorstvo osobe izvan kruga obitelji, ili podrška privremenog profesionalnog menadžera do stjecanja potrebnog znanja i iskustva za samostalno upravljanje poslovanjem (Vukić, 2019).

### **3.4. Nasljeđivanje vlasništva**

Obiteljsko vlasništvo nad poduzećem u ekonomskom smislu odražava se u prisvajanju stvari i prava, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji. Bit obiteljskog vlasništva čini ekonomsko iskorištavanje stvari i prava za zadovoljavanje obiteljskih potreba (Kružić i Bulog, 2012). Prijenos vlasništva (poslovnih udjela u poduzeću) može se unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom poslije njegove smrti. Oporukom vlasnik poduzeća definira tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti, čime se, uz određena zakonska ograničenja, može umanjiti mogućnost da poslovni udio naslijede i oni članovi obitelji za koje vlasnik poduzeća iz različitih razloga smatra da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu poduzeća (Alpeza, 2019).

Za razliku od nasljeđivanja poslije smrti vlasnika poduzeća, prienos vlasništva na članove obitelji podrazumijeva postupak prijenosa poslovnih udjela poduzeća na članove obitelji za života vlasnika poduzeća (Dyck, Mauws, Starke i Mischke, 2002).

Čimbenici uspjeha prijenosa vlasništva (Alpeza, 2019):

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

Iako se pojedinačni vlasnici obiteljskih poduzeća mogu često mijenjati, struktura vlasništva može ostati statičnom tijekom generacija. Također, vrijedi i obrnuto. U jednoj generaciji moguće je postići dinamiku promjene više struktura vlasništva. Transfer upravljačke funkcije ne znači gubitak kontrole, već stvaranje pretpostavki da poduzeće posluje i u budućnosti. U većini obiteljskih poduzeća transfer vlasništva odvija se paralelno sa transferom upravljačke funkcije, što dodatno pojačava tenzije. Transfer vlasništva unutar obitelji samo je jedna od mogućnosti, a ostale opcije su (Alpeza i Jurić, 2016): transfer vlasništva drugoj osobi (prodaja

neobiteljskom menadžeru ili djelatnicima), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, te spajanje.

Razlikuju se ključne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećima, odnosno, etape distribucije vlasništva najčešće prolaze sljedeći razvojni put (Kružić i Bulog, 2012):

1. poduzeća u većinskom vlasništvu
2. poduzeća u vlasništvu nasljednika – partnerstvo braće i sestara
3. poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka
4. poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji.

Prema Kružić i Bulog (2012) poduzeća u većinskom vlasništvu su ona poduzeća u kojima je najveći broj udjela, odnosno dionica u rukama osnivača i/ili poslije generacije nasljednika. Ova vlasnička struktura poduzeća daje dobre rezultate kada je temelj uspjeha brzina prilagodbe na tržišne zahtjeve kao i brzina te reakcije. Većinom su osnovana kao poduzeća jednog vlasnika koji sam kontrolira poslovanje ili što je rjeđe, zajedno sa svojim bračnim partnerom. Ovu formu vlasništva također obilježava to što je kontrola nad obiteljskim poduzećem u rukama jedne osobe ili bračnih drugova te da ostali vlasnici (ako ih ima) imaju samo simboličan udio i značajnije ne upotrebljavaju autoritet manjinskog vlasništva.

Isti autori, Kružić i Bulog (2012) ističu da poduzeća u vlasništvu nasljednika (partnerstvo braće i/ili sestara) imaju relativno jednaku proporciju vlasništva u rukama članova iste generacije i ni jedno od braće i/ili sestara nema većinu u odlučivanju. Partnerstvo braće i sestara oblikuje se najčešće nakon što se osnivač povuče iz poduzeća, a vlasništvo se prenosi na djecu, koja mogu i ne moraju biti aktivna u poduzeću. Ovakvo poduzeće ima potencijal brže se širiti i trajati duže nego prvotni vlasnički oblik. Vlasništvo obiteljskog poduzeća se može distribuirati na dva ili više sinova i/ili kćeri na različite načine, ovisno o volji vlasnika, a najčešći slučajevi prijenosa vlasništva su: prijenos vlasništva na sve nasljednike u obitelji (sve sinove i/ili kćeri), prijenos vlasništva samo na nasljednike određenog spola i prijenos vlasništva samo na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću.

Kao što je biološki sat imao utjecaja na donošenje odluke o prijenosu vlasništva s osnivača na njegove nasljednike, tako isti biološki sat i dalje odbrojava vrijeme: sada se braća ili sestre vlasnici obiteljskog poduzeća nalaze pred istom odlukom pred kojom su se nalazili njihovi roditelji. Kako se približava vrijeme umirovljenja braće i/ili sestara, tako se i oni nalaze pred odlukom kakva će biti buduća struktura njihovog obiteljskog poduzeća, a odgovor mogu potražiti između nekoliko solucija (Kružić, 2004., str. 90.):

- da netko među njima otkupi vlasnička prava nad poduzećem, čime se vlasnička struktura iznova vraća na već opisani aspekt većinskog vlasništva;
- da svoje vlasništvo premjeste na svoje nasljednike (unuke osnivača, rođaka među svojim potomcima), ili
- da svi ili većina braće i/ili sestara prodaju poduzeće.

Ako je odluka braće ili sestara usredotočena na prijenos vlasničkih udjela/dionica na svoje potomke, to dovodi do ponovne razdiobe vlasništva obiteljskog poduzeća što vodi do vlasničke strukture konzorcija rođaka. Konzorcij rođaka, kao oblik vlasništva nad obiteljskim poduzećem, u strukturi vlasništva obiteljskih poslovanja zastupljen je s manje od 5% od cjelokupnog broja obiteljskih poduzeća. Njega obilježava daljnja raspodjela vlasništva, najčešće među nekoliko generacija, što uzrokuje postojanje nekoliko skupina – grana obitelji, s vrlo detaljnom pridruženom obiteljskom strukturom. Te grane obitelji funkcioniraju unutar proširene obitelji osnivača, koji najčešće i ne dožive ovakav oblik vlasništva nad poduzećem kojeg su osnovali (Kružić, 2004., str. 90.).

Naknadnim razvitkom obitelji i poslovanja obiteljskog poduzeća, vlasništvo nad obiteljskim poduzećem se prenosi iz etape konzorcija rodbine (koja predstavlja treću obiteljsku generaciju računajući i osnivača) u etapu obiteljskog sindikata (koja predstavlja četvrtu i daljnju generaciju), a u kojoj proširene obitelji mogu uključivati i više od stotinu članova. Svaka od skupina, tj. grana obitelji, iako je potekla od osnivačeve obitelji, ima svoj osobiti razvitak, vrijednosti, povijest, kulturu, ali niti jedna skupina obitelji, najčešće, nema vlasničku ni menadžersku dominaciju. Disperzija vlasništva nad tvrtkom u etapi obiteljskog sindikata, u četvrtoj ili daljnjim generacijama, dovodi do povezivanja skupina daljnje rodbine i njihovih poduzeća (ako su poslovno angažirani) koji zajedno djeluju i pomažu jedni drugima ostvariti određene skupne ciljeve koji ih povezuju. Kod članova obiteljskog sindikata gubi se sentimentalna povezanost za proširenu obitelj (koji postoji kod partnerstva braće i/ili sestara i koja je značajno smanjena kod konzorcija rođaka), čija je prva, a često i druga, generacija već preminula. Zahlađuju se emocionalni odnosi među daljnjom rodbinom proširene obitelji, ali ih i dalje povezuju interesi koji imaju od zajedničkog obiteljskog poduzeća (Kružić, 2004).

Nasljeđivanje je jedan od planiranih procesa svakog obiteljskog poduzeća koji je potreban da se bi nesmetano obavljalo poslovanje u budućnosti. Svako obiteljsko poduzeće se prilikom poslovanja susreće se s različitim izazovima koji mogu, ali i ne moraju doprinijeti boljem funkcioniranju i razvoju poduzeća. Izazovi koji bi imali pozitivan učinak na poduzeće, poput

novog vlasnika, tj. nasljednika poduzeća koji je organiziran, ambiciozan, posvećen poslu i boljem napretku firme, pridonijeli bi rastu i razvoju obiteljskog poduzeća.

Prilikom razmišljanja o svom povlačenju i prijenosu poduzeća na neku drugu osobu, osnivač tj. vlasnik poduzeća mora brinuti o različitim mogućnostima kao što su izbor člana obitelji kao nasljednika (što uključuje njegovo školovanje i pripremanje kroz rad u poduzeću), angažiranje profesionalnog menadžera, prodaju ili likvidaciju poduzeća.

Poduzetništvo nacionalnih manjina često se povezuje s oblikom obiteljskog poduzetništva. Poduzeća u vlasništvu pripadnika nacionalnih ili etničkih manjina u Europi odražavaju njihove velike poduzetničke kapacitete i potencijale, ali manjinski su poduzetnici heterogena skupina u smislu jezika, socijalnog i ekonomskog položaja te kulture. Upravo iz tih razloga poslovanje i nasljeđivanje poduzeća u vlasništvu pripadnika određene nacionalne manjine uvjetovano je kulturom, običajima i vjerovanjima.

## **4. PODUZETNIŠTVO NACIONALNIH MANJINA**

Ovo poglavlje će ukratko predstaviti najvažnije teorijske odrednice poduzetništva nacionalnih manjina kako u svijetu, Europi tako i u Republici Hrvatskoj.

### **4.1. Pojmovno značenje poduzetništva nacionalnih manjina**

Poduzetništvo nacionalnih manjina često se naziva i manjinsko ili etničko poduzetništvo. Zato će se najprije pojasniti definicija nacionalne manjine i potreba nastanka tog posebnog oblika poduzetništva, a zatim različite definicije koje se mogu pronaći u literaturi.

Prema definiciji nacionalna manjina je grupacija hrvatskih državljana čiji su pripadnici tradicionalno nastanjeni na prostoru Republike Hrvatske, a njeni članovi imaju etničke, jezične i/ili vjerske karakteristike različite od drugih stanovnika koja žele očuvati (Narodne novine, 2000). Hrvatski zavod za zapošljavanje, nažalost nacionalne manjine navodi kao rizičnu skupinu pri zapošljavanju i ostvarivanju prava na tržištu rada. Zato pripadnici pojedinih nacionalnih manjina većinom svoju poslovnu aktivnost ostvaruju kroz obiteljsko poduzetništvo. Premda manjinski poduzetnici često nailaze na mnoge barijere kod pokretanja i razvitka svog poduzetničkog pothvata, za njih su to često problemi „antisimilacijske“ prirode jer se ne žele prilagoditi ključnim običajima i pravima koja funkcioniraju u Hrvatskoj (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek, 2015).

Autori iz Sjedinjenih Američkih Država manjinsko poduzetništvo često povezuju s klasičnim oblikom obiteljskog ili socijalnog poduzetništva. Razlog tome je snažna afirmacija multikulturalnosti, pa tako Li (2001) manjinsko poduzetništvo definira kao ulaganje vlastitog kapitala u poslovni pothvat koji je karakterističan sociološkim i kulturnim karakteristikama pojedinca, ali u skladu s pravnim stečevinama države domaćina.

Europske definicije upotrebljavaju elemente samozapošljavanja i kulturološke razlike. Tako britanski ekonomisti manjinsko poduzetništvo definiraju kao oblik samozapošljavanja diskriminiranih skupina na tržištu rada. Manjinsko poduzetništvo iz njemačke perspektive definira se kao oblik obiteljskog poduzetništva s elementima tradicije i kulturološke raznolikosti, čime se želi ostvariti veća zaposlenost nacionalnih manjina na njemačkom tržištu rada. Europska zaklada za promicanje životnih i radnih uvjeta, manjinsko ili etničko poduzetništvo definira kao „radnu ili profesionalnu aktivnost nacionalnih manjina u svrhu ostvarivanja profita, mogućnosti samozapošljavanja, čuvanja običaja te raznih vještina i znanja



koja su vezana za njihovo kulturno nasljeđe“ (Hout i Rosen 1999, prema Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek, 2015, str.71.).

Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD) uz klasične osobine poduzetnika i poduzetništva, manjinskom poduzetništvu dodaje još dvije sociološke dimenzije: (1) mogućnost održavanja identiteta i kulturnog nasljeđa te (2) održivost i samofinanciranje manjinske zajednice. Manjinskom poduzetništvu se pripisuje i uloga ambasadora u međunarodnim kulturnim i vanjskotrgovinskim odnosima (na primjer kineski restorani, indijski dućani u koji pripadaju indijski nakit, odjeća i sl.) (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek, 2015).

Poduzetništvo nacionalnih manjina je ugrađeno u temelje razvoja gospodarske aktivnosti svake zemlje, ali i potvrda jačanja ljudskih prava.

## **4.2. Poduzetništvo nacionalnih manjina u svijetu**

Veliki broj država Europske unije nema definiran pojam manjinskog poduzetništva, ali definicije iz strane literature sadrže dva elementa: samozapošljavanje i kulturološke razlike. I upravo se ta dva elementa često spominju i kao oblici samozapošljavanja diskriminiranih grupa na tržištu rada.

Zbog povećanja broja imigranata u Europi manjinsko poduzetništvo postaje sve važniji element društvenog i gospodarskog tkiva europskih gradova. Budući da imigranti imaju slabije mogućnosti zapošljavanja u zemljama primateljicama, veliki broj imigranata pokreće vlastita poduzeća prvenstveno temeljena na iskustvima i znanjima koja su stekli u svojim matičnim državama. Stoga manjinska ili etnička poduzeća imaju različitu i jedinstvenu ulogu budući da ona čine sljedeće: popunjavaju praznine na tržištu, pomažu u revitalizaciji siromašnih gradskih četvrti, osiguravaju nove proizvode i usluge, oživljavaju zapuštene obrte, pojedinim sektorima daju neophodnu dozu kredibiliteta, pridonose otvaranju radnih mjesta pružajući priliku ranjivijim skupinama (poput žena ili mladih iz redova specifičnih etničkih skupina) i pomažu im da se izdignu iz siromaštva (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek, 2015, str. 71.)

Istraživanje iz 2012. pokazalo je da su imigranti skloniji pokretanju vlastitog posla u usporedbi s domaćim stanovništvom u većini od 69 ispitanih zemalja. U SAD-u, u kojima je 13,7% stanovništva rođeno u inozemstvu, imigranti predstavljaju 20,2% samozaposlene radne snage i 25% osnivača startupa. A prema studiji National Foundation for American Policy, imigranti su osnivači ili suosnivači 55% američkih kompanija vrijednih milijarde dolara (Vandor, 2021).

### **4.3. Poduzetništvo nacionalnih manjina u Europi**

Poduzeća u vlasništvu pripadnika etničkih manjina u Europi odražavaju njihove velike poduzetničke kapacitete i potencijale, a manjinski su poduzetnici heterogena grupacija u smislu jezika, socijalnog i ekonomskog položaja, ali i kulture, što se očituje i u prirodi njihovih poslovnih aktivnosti. Velik broj manjinskih poduzetnika se koncentrira na djelatnosti s niskim prihodima pa se teško probijaju iz tih okvira. Većinu su to manjina obiteljska poduzeća gdje se zapošljavaju uža i šira obitelj, a kad se zapošljavaju eksterni djelatnici, onda su to uglavnom pripadnici iste nacionalne manjine (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek, 2015). Iste autorice navode da zbog povećanja broja imigranata u Europi manjinsko poduzetništvo postaje sve značajniji element društvenog i gospodarskog tkiva europskih gradova. Budući da imigranti imaju slabije mogućnosti zapošljavanja u državama primateljicama, veliki broj imigranata pokreće vlastita poduzeća prije svega zasnovana na iskustvima i znanjima koja su stekli u svojim matičnim zemljama. Tako etnička ili manjinska poduzeća imaju različitu i jedinstvenu ulogu budući da ona čine sljedeće: popunjavaju praznine na tržištu, pomažu u revitalizaciji siromašnih gradskih četvrti, osiguravaju nove proizvode i usluge, oživljavaju zapuštene obrte, pojedinim sektorima daju nužnu količinu kredibiliteta, pridonose otvaranju radnih mjesta pružajući priliku ranjivim grupama (kao što su primjerice žene ili mladi iz redova specifičnih etničkih grupa) i pomažući im da se izdignu iz siromaštva. Zato postoji prijedlog da europska mreža etničkih poduzetnika pruži potporu razmjeni iskustava i predloži načine rješavanja otvorenih pitanja. Nadležne službe za integraciju migranata velikog dijela gradova nažalost nemaju temeljnih podataka o etničkom poduzetništvu. Dostupni podaci ipak pokazuju da su poduzeća u vlasništvu migranata sve prisutnija u mnogim gradovima. Tako npr. poduzeća u vlasništvu pripadnika nacionalnih manjina u Kopenhagenu, Frankfurtu i Zürichu čine 20% od ukupnog broja poduzeća, dok taj podatak u Strasbourgu, Amsterdamu i Beču prelazi 35% (Hout i Rosen 1999, prema Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek 2015). Razvojem velike migrantske krize i dolaskom milijuna migranata na europski kontinent u tijeku i nakon 2015. godine, potrebe za potporama manjinskom poduzetništvu u EU postale su još veće.

Europska komisija snažno potiče poduzetništvo u Europskoj uniji, smatrajući ga pokretačem ekonomskog rasta i zapošljavanja. U svrhu poticanja poduzetništva izrađen je i Akcijski plan za poduzetništvo 2020., u kojem je, kao jedan od ciljeva, istaknuto poticanje poduzetničkih aktivnosti osjetljivih skupina društva poput migranata koji već borave u EU jer se na taj način želi „otključati“ njihov poduzetnički potencijal, a time i ojačati Europsku uniju (CEPOR, 2019).

Iako većina etničkih poduzetnika funkcionira u tradicionalnim sektorima, visokoobrazovani migranti, uključeni u razne društvene mreže, ulaze u rastuće sektore kao što su primjerice informacijska i komunikacijska tehnologija, financije i mediji (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek 2015).

#### **4.4. Poduzetništvo nacionalnih manjina u Hrvatskoj**

Nacionalna manjina u smislu Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina skupina je hrvatskih državljana čiji su pripadnici tradicionalno nastanjeni na prostoru Republike Hrvatske, a njeni članovi imaju etničke, jezične i/ili vjerske karakteristike različite od drugih stanovnika i vodi ih želja za očuvanjem tih karakteristika.

Prema popisu stanovništva iz 2021. godine u Hrvatskoj ima 240.079 pripadnika nacionalnih manjina: Albanaca 13.817, Austrijanaca 365, Bošnjaka 24.131, Bugara 262, Crnogoraca 3.127, Čeha 7.862, Mađara 10.315, Makedonaca 3.555, Nijemaca 3.034, Poljaka 657, Roma 17.980, Rumunja 337, Rusa 1.481, Rusina 1.343, Slovaka 3.688, Slovenaca 7.729, Srba 123.892, Talijana 13.763, Turaka 404, Ukrajinaca 1.905, Vlaha 22 i Židova 410 (Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina, 2021).

Kao i na području Hrvatske i u gradu Zagrebu žive pripadnici 22 nacionalne manjine ili 41.550 pripadnika prema popisu stanovništva iz 2021 (Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina, 2021). Vlada Republike Hrvatske skrbi o nacionalnim manjinama putem Ureda za ljudska prava i prava nacionalnih manjina, a osobito se stimulira očuvanje nacionalnog identiteta.

Iz Državnog proračuna Republike Hrvatske putem Savjeta za nacionalne manjine financijski se kontinuirano dodjeljuju sredstva udrugama albanske nacionalne manjine za ostvarivanje programa iz područja informiranja, izdavaštva, kulturnog amaterizma i kulturnih manifestacija.

Manjinsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kako ističu Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek (2015) nije posebno istraženo, nego se mora promatrati unutar sektora malog gospodarstva i izvješća o stanju prava nacionalnih manjina.

Kako u Republici Hrvatskoj još nije provedeno cjelovito istraživanje etničkog poduzetništva, postoje samo skromni podaci u izvješćima o stanju ljudskih prava i prava etničkih manjina te pojedinačni primjeri djelotvornih etničkih poduzetnika. Počesto se spominje lanac pekarnica

Europa s preko pedeset pekarskih maloprodajnih objekata širem Hrvatske u vlasništvu Albanca Flurima Čočaja. Skoro polovica Albanaca koji imaju i hrvatsko državljanstvo svoju poslovnu aktivnost ostvaruju registriranim samozapošljavanjem. Osnovni razlog tako velike poduzetničke aktivnosti nije povezan samo s manjim mogućnostima zapošljavanja, nego i sa specifičnim znanjima i vještinama koje se obično prenose iz generacije u generaciju (primjerice slastičarstvo, pekarstvo, zlatarstvo i slično), a koje su, na neki specifičan način, prepoznatljiv statusni simbol obitelji (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek 2015).

## 5. PODUZETNIŠTVO ALBANSKE NACIONALNE MANJINE U HRVATSKOJ

Za Albance se može reći da su jedna od dvadeset dvije priznate etničke manjine u Hrvatskoj. Prema popisu stanovništva iz 2021. godine u Republici Hrvatskoj je popisano 240.079 Albanaca što čini 0,36% ukupnog broja stanovnika.<sup>4</sup> Najviše Albanaca živi na području Grada Zagreba, Primorsko-goranske, Istarske, Splitsko-dalmatinske, Osječko-baranjske, Zagrebačke i Bjelovarsko-bilogorske županije (Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina, 2021). Prema nekim neformalnim procjenama polovica muškaraca pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj je samozaposlena, odnosno ima svoje poduzeće, a gotovo 90% zaposlenih Albanaca u Hrvatskoj zaposleno u obiteljskim poduzećima.

Albansko etničko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj je još neistraženo područje. Prva izviđanja istraživanja pojavila su se prije desetak godina pri izradi završnih i diplomskih radova studenata albanske nacionalne manjine na Veleučilištu VERN<sup>1</sup> u Zagrebu. Započelo se s temama poslovnih planova za otvaranje pekarnica, a nastavilo se temama o manjinskom poduzetništvu na primjeru poduzetništva pripadnika albanske nacionalna manjine u Hrvatskoj (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek 2015), stereotipima prema Albancima poduzetnicima u Hrvatskoj (Abdija i Fratrić Kunac, 2018), ulozi žena u obiteljskim poduzećima pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj (Nreca i Gregov, 2018) te o stavovima studenata prema ženskom poduzetništvu kod pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj i Sjevernoj Makedoniji (Abdija i Gregov, 2018). Rezultati istraživanja predstavljeni su na međunarodnoj konferenciji *Učenje za poduzetništvo* i objavljeni kao članci u časopisu *E4E – Obrazovanje za poduzetništvo* te su korišteni za izradu narednih poglavlja.

Na prave razloge za istraživanje fenomena održivosti albanskog poduzetništva u Hrvatskoj ukazuju činjenice kako u Hrvatskoj nema Albanaca među tražiteljima socijalne pomoći niti među korisnicima državnih potpora za poduzetništvo. Slična situacija bila je primijećena i u Sloveniji gdje se procjenjuje da ima oko 60.000 (0,31%) Albanaca i oko 2.000 poduzeća u njihovom vlasništvu (Vadnjal, 2014). Stoga je provedeno jedno opsežnije kvalitativno istraživanje na 14 studija slučajeva albanskih poduzetnika, prve i druge generacije u četiri slovenska grada koji su bili različite razine naobrazbe, a bavili su se različitim djelatnostima. (Vadnjal, 2014). Cilj je bio istražiti glavna obilježja poduzetničkog ponašanja u imigrantskoj

---

<sup>4</sup> Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina. *Nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj*. Preuzeto s: <https://ljudskaprava.gov.hr/nacionalne-manjine-u-republici-hrvatskoj/352> (26.04.2023.)

zajednici Albanaca u Sloveniji, prve i druge generacije. Tražili su se odgovori na šest istraživačkih pitanja: (1) Kakvi su bili životni putovi imigranata koji su postali poduzetnici? (2) Koji su razlozi utjecali na njihovu odluku da pokrenu vlastiti biznis? (3) S kojim su se glavnim poteškoćama kao poduzetnici imigranti susretali u start-up fazi pokretanja biznisa? (4) Imaju li poduzetnici imigranti ikakav pristup lokalnim institucijama i izvorima poduzetničkih potpora? (5) Koja je uloga zajednice sunarodnjaka? te (6) Koje su strategije poduzetnika imigranata za nastup na tržištu?

U skladu s očekivanjima istraživača, a suprotno teorijama o migrantskom poduzetništvu iz američke i britanske literature, rezultati ovog istraživanja su pokazali da Albanci u Sloveniju nisu došli iz političkih, nego prvenstveno iz ekonomskih razloga. Oni nisu došli na slijepo pa da onda na burzi čekaju da ih netko zaposli, nego tek na poziv svojih uspješnih sunarodnjaka da se kod njih zaposle ili da uz njihovu pomoć pokrenu vlastiti biznis. Njih na poduzetništvo potiče želja za neovisnošću korištenjem prilike, a ne nužda zbog nezaposlenosti. Za razliku od teorija u literaturi, Albanci se ne zatvaraju u imigrantske enklave i ne rade samo za svoje sunarodnjake, nego se vrlo brzo uklapaju u slovensko društvo, nauče jezik i prepoznaju proizvode i usluge koje oni mogu uspješno nuditi svima. Pri tome se ne vezuju samo na jednu djelatnost, nego se vrlo brzo prilagođavaju i diverzificiraju. Međutim, veze s obitelji, rođacima i zajednicom sunarodnjaka i dalje ostaju jako čvrste. Među tradicionalnim vrednotama jedna od najjačih je povjerenje i zato oni nisu skloni o svojim potrebama i problemima razgovarati s nepoznatim službenicima u državnim i lokalnim institucijama, nego savjet i pomoć traže od najmudrijeg i najiskusnijeg člana obitelji, rođaka ili sunarodnjaka. Isto tako kapital radije traže u svojoj zajednici nego od banaka ili nepoznatih investitora, a pri zapošljavanju radije biraju sunarodnjake koji imaju istu radnu etiku. Posao nasljeđuju sinovi, a ako ih je više, otac se pobrine da svaki od njih pokrene vlastiti posao s kojim će moći uzdržavati svoju mladu obitelj. Što se tiče održivosti cijelog sustava albanskog poduzetništva u Sloveniji, moglo bi se reći da je tu na djelu solidarnost starijih, iskusnijih, uspješnijih i bogatijih rođaka koji pomažu mladima poput poslovnih anđela, a širenje obiteljskog biznisa ide više kroz vlastita mala i srednja poduzeća članova obitelji koja međusobno surađuju poput obiteljskih holdinga. Prema tradiciji, žene, poput svih članova obitelji, odmalena pomažu i sudjeluju u obiteljskom poslu, ali ih nema među vlasnicama poduzeća (Vadnjak, 2014).

## 5.1. Kratka povijest Albanaca u Hrvatskoj

Prvi podaci o Albancima poduzetnicima u Hrvatskoj pojavljuju se početkom dvadesetog stoljeća kada su registrirane prve pekarske radnje na području Grada Zagreba. Međutim, procvat poduzetništva albanske nacionalne manjine događa se poslije Drugog svjetskog rata kada dolazi do veće migracije Albanaca.

Vjeruje se kako su, Albanci povezani s drevnim Ilirima i da su njihovim migracijama došli na područje današnje Albanije. Služe se albanskim jezikom unutar kojeg su dva dijalekta, gegijski i toskijski, i kojemu danas nije srodan nijedan drugi živi jezik na svijetu. Albanci još uvijek većinom žive u Albaniji i na Kosovu te područjima Makedonije i Crne Gore unatoč velikim valovima iseljavanja u zadnjih dvadesetak godina. Razlog velikog vala iseljavanja Albanaca iz Albanije bila je vladavina okrutnog komunističkog vođe Envera Hoxhe. Unatoč njegovoj smrti 1985., komunizam je uspio opstati do 1990. kada počinje rušenje i propadanje komunističke vlasti u Albaniji te se otvaraju granice zemlje. Albanci tada u velikom broju iseljavaju iz Albanije, najviše u Italiju, a manji broj je došao u Hrvatsku te Bosnu i Hercegovinu.

Druga je pak priča raseljavanje kosovskih Albanaca. Kosovo je krajem Drugog svjetskog rata, dobilo status autonomne oblasti Narodne Republike Srbije, a 1963. status autonomne pokrajine. Zbog niza političkih i ekonomskih poteškoća, Kosovo je za posljedicu imalo konstantno iseljavanje stanovnika. Titova smrt 4. svibnja 1980. je bila uvod u dugi period političke nestabilnosti koja je rezultirala velikim bježanjem kosovskih Albanaca s Kosova, ali i iz Makedonije. Razdoblje od 1987. do 1999. obilježeno je sukobima i ratovima u kojima je stradao veliki broj Albanaca, ali je to također razdoblje u kojem je najviše Albanaca iselilo s Kosova i Makedonije. (Nreca i Gregov, 2018).

Poduzetništvo među Albancima, unatoč svim krizama, ratovima i drugim povijesnim događajima, nije zamrlo već se nastavilo razvijati, tako da su Albanci baš zahvaljujući svojim poduzećima uspjeli sačuvati svoju kulturu i tradiciju (Nreca i Gregov, 2018).

Albanci su se kao etnička manjina počeli organizirati tek 1991. godine, nakon osamostaljenja Republike Hrvatske. U Zagrebu su registrirane četiri nevladine udruge: Udruga zajednica Albanaca u Republici Hrvatskoj, Albansko kulturno društvo u Hrvatskoj „Shkendija“, Klub albanskih žena „Kraljica Teuta“ te Forum albanskih intelektualaca u Hrvatskoj (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek, 2015). Unija zajednica Albanaca u Republici Hrvatskoj je središnja udruga albanske etničke manjine koja izdaje mjesečni informativni list na albanskom jeziku

„Informatori“. Fakultativna nastava učenja albanskog jezika za pripadnike albanske manjine je organizirana u jednoj osnovnoj školi u Zagrebu, Rijeci i Osijeku.

## **5.2. Poduzetništvo Albanaca u Hrvatskoj**

Veliki je postotak Albanaca poduzetnika jer su se dolaskom u Republiku Hrvatskoj bavili zanatom za što im nije trebalo mnogo uvjeta za rad. Većina Albanaca je na početku svog poslovanja otvarala štandove ili su iznajmljivali male prostore koji su tijekom vremena, dolaskom novih generacija i razvojem posla, prerasli u ugostiteljske ili trgovačke lokale, obrte ili poduzeća. Međusobna solidarnost i jaka obiteljska povezanost olakšavala im je život u iseljeništvu (Abdija i Gregov, 2017). Tako se procjenjuje da skoro polovica Albanaca koji imaju i hrvatsko državljanstvo svoju poslovnu aktivnost ostvaruju registriranim samozapošljavanjem. Osnovni razlog tako velike poduzetničke aktivnosti nije povezan samo s manjim mogućnostima zapošljavanja, nego i sa specifičnim znanjima i vještinama koje se obično prenose iz generacije u generaciju (primjerice slastičarstvo, pekarstvo, zlatarstvo i slično), a koje su, na neki specifičan način, prepoznatljiv statusni simbol obitelji (Lekaj, Gregov i Varlandy–Supek 2015).

Kako u Republici Hrvatskoj još nije provedeno cjelovito istraživanje etničkog poduzetništva, postoje samo skromni podaci u izvješćima o stanju ljudskih prava i prava etničkih manjina te pojedinačni primjeri uspješnih etničkih poduzetnika. Počesto se spominje lanac pekarnica Europa s preko pedeset pekarskih maloprodajnih objekata širem Hrvatske u vlasništvu Albanca Flurima Čočaja. Također, rastom i razvojem može se pohvaliti i obitelj Dedaj, koji su danas vlasnici restorana i luksuznih smještajnih kompleksa u Zadru.

## **5.3. Tradicionalni način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj**

Kroz povijest, Albanija i Kosovo dugo su vremena provele pod turskom vlašću, što je ostavilo utjecaja na kulturu i tradiciju Albanaca. Poznavatelji obiju kultura, mogu uočiti sličnosti u običajima. Jedan od običaja je i nasljeđivanje obiteljskih poduzeća. Stoljećima je kultura nasljeđivanja posjeda, imovine i obrta bila isključivo obilježena muškim nasljednicima. Žene su rijetko imale pravo i glas u nasljedstvu i odlučivanju o njemu. Danas je još uvijek prisutan tradicionalan način nasljeđivanja, ali u puno manjoj mjeri. Iseljavanje, obrazovanje žena, manji



broj djece te općenito manje obitelji utjecali su na to da se tradicionalan način nasljeđivanja polako počinje mijenjati. Tradicionalni način nasljeđivanja među Albancima je prijenos poduzeća i imovine na najstarije muško dijete u obitelji. Većina albanskih poduzetnika članovi su obiteljskih poduzeća i nastavljaju poslovnu tradiciju svojih obitelji. Također, većina su muškarci, što ne čudi s obzirom na njihovu patrijarhalnu tradiciju (Berishaj 2004).

Prema Velandu (2017), većina osnivača obiteljskih poduzeća (52%) prenijet će svoje poduzeće na prvorodeno dijete jer smatraju da najstarije dijete može bolje voditi posao te da ima više znanja i iskustva u vodstvu. Oni koji se odluče prenijeti poduzeće na drugo dijete čine 18% poduzeća. Međutim, većina od tih 18% ispitanih poduzetnika koji će prenijeti poduzeće na drugo dijete, navela je da je prvo dijete bilo 'žensko'. Može se zaključiti da osnivači poduzeća još uvijek nemaju hrabrosti prenijeti vođenje poslovanja na svoje kćeri.

#### **5.4. Suvremeni trendovi koji utječu na način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj**

Unatoč želje da se poštuje tradicija i kultura, neki suvremeni trendovi znatno su počeli utjecati na načine nasljeđivanja obiteljskih poduzeća općenito pa tako i među pripadnicima albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj. Manji broj djece, nezainteresiranost obiteljskih članova za poduzeće, neodgovarajući stupanj obrazovanja, drugačiji izbor zanimanja i dr. umnogome smanjuju osnivačev manevarski prostor i sužavaju mu mogućnosti izbora kod donošenja odluke o nasljeđivanju obiteljskog poduzeća. Broj osoba u obitelji koje su kompetentne za uključivanje u obiteljsko poslovanje, često je limitiran. Najčešći je slučaj u obiteljskom poduzeću da osnivač, ili pak njegov nasljednik, vodi poduzeće i upravlja njegovim poslovanjem. Članovi obitelji koji su svoju zainteresiranost za radom u obiteljskom poduzeću iskazali svojim zaposlenjem u njemu najčešće su pozicionirani na višim radnim razinama, dok ostale poslove obavljaju ne-obiteljski članovi. Očekivanja svih zaposlenika u obiteljskom poduzeću su da će sljedeći vođa biti član obitelji, ali to uvijek nije slučaj.

Iz prethodno navedenih razloga, sve je više odmaka u nasljeđivanju poduzeća kod pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj. Albanske obitelji školuju djecu, uključujući i kćeri, što uvelike povećava izbor prilikom biranja nasljednika poduzeća. Jedan od novijih trendova je prijenos poduzeća na kćeri, unatoč tome što vlasnici obiteljskih poduzeća imaju sinove. U novije vrijeme, kćeri bivaju radno aktivne u obiteljskim poduzećima od najranije dobi, zbog čega su upućene u rad i razvoj poduzeća. To ih čini podobnima i konkurentnima za

nasljeđivanje poduzeća. U slučajevima kad sinovi odbijaju preuzeti obiteljsko poduzeće, kćeri postaju logičan izbor.

S obzirom na sve manji broj djece u albanskim obiteljima, vlasnici obiteljskih poduzeća imaju manji izbor prilikom biranja nasljednika. Poduzetnici koji žele održati obiteljski posao živim, više nisu orijentirani isključivo na najstarije muško dijete, već se okreću i drugoj djeci koja su izrazila želju da se bave obiteljskim poslom. Zato je jedan od novijih trendova u nasljeđivanju obiteljskih poduzeća je i prijenos poslovanja na dijete koje se želi time baviti, a nije najstarije muško dijete

Također su se pojavili i neki drugi trendovi, poput prijenosa poduzeća na zetove ili snahe, prijenos poduzeća na druge članove obitelji (braća, stričevi, ujaci, nećaci itd.), prodaje poduzeća ili gašenja poduzeća, ali ti trendovi su u puno manjoj mjeri prisutni među pripadnicima albanske nacionalne manjine.

Može se zaključiti kako su život i rad obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj, uvelike obilježeni promjenama, što je vidljivo u kulturi nasljeđivanja koja se svakim danom mijenja.

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

Ovo poglavlje predstavlja empirijski dio rada u kojem se prikazuju rezultati intervjuiranja poduzetnika i anketiranja mladih, potencijalnih nasljednika iz obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj. Cilj je bio istražiti iskustva i stavove ispitanika o tradicionalnim načinima nasljeđivanja obiteljskih poduzeća te o suvremenim trendovima koji donose postupne promjene te kakve su razlike u stavovima između poduzetnika i mladih, kao potencijalnih nasljednika.

### **6.1. Metode istraživanja**

Empirijsko istraživanje provedeno je jednokratno metodom ispitivanja putem polustrukturiranog intervjua sa sedam poduzetnika i elektroničkim anketiranjem 30 studenta albanske nacionalnosti čiji roditelji imaju obiteljska poduzeća. Budući da se o ovom fenomenu malo zna, uzorak je bio namjerni prema odluci istraživača koji je procijenio tko može dati najbolje informacije za postizanje ciljeva istraživanja. Pitanja za polustrukturirani intervju (Prilog 1) i anketu (Prilog 2) sastavljena su se prema teorijskim spoznajama iz literature i postavljenim istraživačkim pitanjima. Dobiveni odgovori iz intervjua prikazani su tekstualno i tablično, a rezultati ankete tekstualno i grafički.

### **6.2. Rezultati istraživanja**

Najprije će se prikazati rezultati polustrukturiranih intervjua sa sedam poduzetnika, a zatim rezultati anketiranja 30 studenata pripadnika albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj.

#### **6.2.1. Rezultati polustrukturiranih intervjua s poduzetnicima**

Svi ispitani poduzetnici rade u obiteljskom poduzeću koje su sami osnovali i svi su naveli da su njihova poduzeća obiteljska poduzeća. Demografski podaci, tj. profili intervjuiranih poduzetnika prikazani su u tablici 6.1.

Tablica 6.1. Profili intervjuiranih poduzetnika

Poduzetnik	Dob	Pozicija	Status	Djelatnost	Mjesto	Djeca
1	88	vlasnik	U mirovini	Pekarstvo	Virovitica	3 sina
2	64	vlasnik	U mirovini	Zlatarstvo i trgovina	Virovitica	2 sina i 2 kćeri
3	56	vlasnik	Radno aktivan	Zlatarstvo	Virovitica	2 sina i 2 kćeri
4	52	vlasnik	Radno aktivan	Zlatarstvo	Bjelovar	2 sina i 1 kći
5	54	direktor	Radno aktivan	Pekarstvo	Zagreb	1 sin i 2 kćeri
6	52	vlasnik	Radno aktivan	Ugostiteljstvo i turizam	Mali Lošinj	1 sin i 2 kćeri
7	56	vlasnik	Radno aktivan	Ugostiteljstvo i turizam	Zadar	2 sina i 1 kći

Izvor: Autoričin rad

U nastavku se prikazuju odgovori ispitanih poduzetnika na ostala pitanja iz intervjua.

➤ „Jeste li Vi osnovali poduzeće ili ste ga naslijedili?“

**Ispitanik 1** je osnovao poduzeće nakon što je napustio Kosovo u potrazi za boljim životom. Želio je bolju budućnost za svoju obitelj i svoju djecu. Put ga je doveo u Hrvatsku, konkretnije u Viroviticu. Tamo mu se pružila prilika da otvori pekarnicu, što je i napravio. Cilj mu je bio osnovati poduzeće koje će biti dovoljno za održavanje njegove obitelji, ali i za nešto veće. Bio je vlasnik poduzeća, prije prepuštanja svojim sinovima te je sada u mirovini. Sva tri sina imaju svoja poduzeća te se bave identičnom djelatnošću.

**Ispitanik 2** poduzeće osnovao nakon dolaska s Kosova. Živio je devet godina u Varaždinu, poslije čega se preselio u Viroviticu. Sada je vlasnik poduzeća u Virovitici, koje se bavi zlatarstvom i trgovinom. Ima dva sina i dvije kćeri. Proveo je prijenos poduzeća te je u mirovini.

**Ispitanik 3** je vlasnik obiteljskog poduzeća koje je osnovao odmah po dolasku u Hrvatsku. Bavi se zlatarstvom, te živi isto u Virovitici. Oženjen je i ima četvero djece (dva sina i dvije kćeri).

**Ispitanik 4** je poduzeće osnovao prije 17 godina, kada se doselio u Hrvatsku. Vlasnik poduzeća koje se bavi zlatarstvom. Živi u Bjelovaru te ima troje djece.

**Ispitanik 5** je osnovao poduzeće zajedno s bratom, a sad je u njemu direktor. Ima dvije kćeri i sina, te se bavi pekarstvom i živi u Zagrebu.

**Ispitanik 6** najprije je radio u obrtu koji je vodio zajedno sa svojim ocem. Poslije njegove smrti poslovanje se proširilo i otvorio je poduzeće. Poduzeće sada vodi zajedno sa suprugom i sinom, prije i s kćerima dok se nisu udale i otvorile svoj posao zajedno sa svojim supruzima.

**Ispitanik 7** je sam osnovao svoje poduzeće. Sad je vlasnik koji ima kćer i dva sina, te se bavi ugostiteljskom i turizmom. Živi u Zadru.

Nakon ovog prikaza profila ispitanika, prikazuju se odgovori na ostala pitanja polustrukturiranog intervjua koja se odnose na tradicionalni način nasljeđivanja i nove trendove.

- *Obilježja po kojima se poduzeća ispitanika razlikuju od ostalih poduzeća u Vašem gradu i Republici Hrvatskoj.*

Odgovori o temeljnim obilježjima, tj. karakteristikama njihovog obiteljskog poduzeća po kojem se ono razlikuje od drugih prikazani su u tablici 6.2.

Tablica 6.2. Temeljne karakteristike poduzeća

Poduzetnik	Temeljne karakteristike njegova poduzeća
1	Kvaliteta i uslužnost
2	Iskrenost, otvorenost i poštenje
3	Poštenje i iskrenost
4	Povjerenje i obiteljska atmosfera
5	Sigurnost, obiteljska atmosfera, mogućnost unapređenja
6	Dobra kvaliteta i usluga, dobra radna atmosfera, zadovoljavanje želja i potreba potrošača
7	Obiteljsko poduzeće, gastronomija i turizam.

Izvor: Autoričin rad

Iz odgovora ispitanika može se zaključiti kako su kvaliteta, povjerenje i iskrenost ključne karakteristike poduzeća. Bitne su vlasnicima poduzeća, a te iste vrijednosti nastoje prenijeti i na nasljednike. Navode kako je razlika njihovog poduzeća od ostalih u tome što su njihova poduzeća obiteljska poduzeća po čemu se vidi kako je albanska kultura utkana u rad i poslovanje njihovih poduzeća te se po tome bitno razlikuje od ostalih poduzeća.

- *Kulturološki čimbenici koji utječu na organizaciju poslovanja pripadnika albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj.*

Na pitanje o kulturološkim faktorima koji utječu na organizaciju poslovanja ispitanici 1, 2, 3, 4 i 7 nisu odgovorili. Peti ispitanik je odgovorio da je to ono kada svojim zaposlenicima i dobavljačima vjeruje na njihovu riječ. Šesti je odgovorio da su to čimbenici vezani uz albansku kulturu, odnosno muški dio obitelji radi, dok ženski dio pomaže. U ovom slučaju žena ima vremena održavati kuću, u potpunosti je zaštićena financijski i pošteđena stresa, a po potrebi sudjeluje u poslu.

➤ *Tradicionalni načini nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u albanskoj kulturi.*

Svi ispitanici naveli su kako je tradicionalan način nasljeđivanja kod Albanaca, da najstariji sin nasljeđuje poslovanje i imovinu.

➤ *Izazovi prilikom pokretanja ili nasljeđivanja poduzeća.*

Na pitanja o vlastitim iskustvima ispitanici su naveli kako su radili godinama prije nego su osnovali ili preuzeli obiteljsko poduzeće. Nisu se bavili isključivo poslom kojim se i danas bave, već su radili i razne druge poslove. Neki ispitanici nisu se uopće bavili poslom kojim se danas bave, dok su neki stjecali zanat uz svoje očeve i obitelj. Izazovi s kojima su se susretali prilikom pokretanja ili preuzimanja obiteljskog poduzeća prikazani su u tablici 6.3.

Tablica 6.3. Izazovi s kojima su se susretali prilikom pokretanja ili preuzimanja poduzeća

<b>Poduzetnik</b>	<b>Izazovi s kojima su se susretali prilikom pokretanja / preuzimanja poduzeća</b>
<b>1</b>	Birokracija, financijski problemi
<b>2</b>	Pitanje radnih dozvola
<b>3</b>	Pravna pitanja, financijski problemi
<b>4</b>	Dozvole za rad i boravak, neznanje jezika, financijski problemi
<b>5</b>	Kvalitetna radna snaga
<b>6</b>	Nije imao nekih velikih problema
<b>7</b>	Financijski problemi

Izvor: Autoričin rad.

Većina ispitanika navodi kako im je glavni izazov prilikom pokretanja ili preuzimanja obiteljskog poduzeća bio financijske prirode jer većina nije bila financijski neovisna. Ispitanici 1, 3 i 5 navode kako nisu imali nikakvu pomoć prilikom pokretanja poduzeća, dok ostali ispitanici navode kako su imali pomoć obitelji i prijatelja.

➤ *Glavni izazovi prilikom prijenosa poduzeća na novu generaciju.*

Ključni izazovi prilikom prijenosa obiteljskog poduzeća na sljedeću generaciju prikazani su u tablici 6.4.

Tablica 6.4. Ključni izazovi prilikom prijenosa poduzeća

<b>Poduzetnik</b>	<b>Ključni izazov prilikom prijenosa obiteljskog poduzeća na sljedeću generaciju</b>
<b>1</b>	Dobio tri sina, cilj osigurati svoj trojici iste uvjete. Najveći izazov financijske prirode.
<b>2</b>	Želio što lakše napraviti prijenos vlasništva kako se to ne bi jako osjetilo. Najviše posla oko komplicirane i dugotrajne administracije.
<b>3</b>	On više od 30 godina vodi poduzeće na određeni način. Noviteti dolaze na tržište i potrebno je prilagođavati se. Njegovi nasljednici imaju drugačije ideje i planove, a njemu je teško mijenjati poslovanje na koje je navikao i koje je uspostavio. Ali vidi da je to potrebno kako bi poduzeće opstalo na tržištu, samo da se ne mijenjaju temeljne vrijednosti na kojima je ono zasnovano.
<b>4</b>	Sad više nema velikih izazova što se tiče prijenosa. Prije je imao problem sa samim sobom povlačeći se iz poslovanja i prepustiti poduzeće nasljednicima.
<b>5</b>	Životna dob i mogućnost daljnjeg rada.
<b>6</b>	Ne pogriješiti i dovesti posao u rizik. Ne izgubiti dosljednost, biti realan i prizemljem kada se donose velike odluke.
<b>7</b>	Još ne razmišlja o tome, aktivno radi i ne planira uskoro u mirovinu, ali definitivno planira prijenos poslovanja na svoje sinove u budućnosti.

Izvor: Autoričin rad

Kao što se vidi iz dobivenih odgovora najveći izazovi prilikom prijenosa obiteljskog poduzeća na sljedeću generaciju su prilagođavanje promjenama, financije i komplicirana administracija. Također ispitanici navode kako je nasljeđivanje proces koji traje, ali kako su većina nasljednika od početka uključeni u rad i poslovanje poduzeća, prijenos poduzeća ne predstavlja veliki izazov.

➤ *Planiranje prijenosa poduzeća na novu generaciju.*

Odgovori o planiranju prijenosa obiteljskog poduzeća na sljedeću generaciju prikazani su u tablici 6.5.

Tablica 6.5. Planiranje prijenosa obiteljskog poduzeća na sljedeću generaciju

Poduzetnik	Planiranje prijenosa obiteljskog poduzeća na sljedeću generaciju
1	Poduzeće proslijedio na tradicionalan način, ali isto osigurao i ostalima.
2	Poduzeće proslijedio na tradicionalan način, ali osigurao posao i ostalima.
3	Ne planira proslijediti poduzeće na tradicionalan način.
4	Ne planira tradicionalno proslijediti poduzeće.
5	Planira prijenos poduzeća na sina.
6	Planira prijenos poduzeća na sina.
7	Planira proslijediti poduzeće na tradicionalan način.

Izvor: Autoričin rad

Iz odgovora ispitanika vidljivo je kako većina ispitanika planira prijenos poduzeća na tradicionalan način, tj. na sina. Dvoje ispitanika ne planira prijenos poduzeća na tradicionalan način.

➤ *Pripreme za prijenos poduzeća.*

**Ispitanik 1** samo je počeo prepuštati manje odluke sinovima, i tako, malo po malo, došli su do toga da se potpuno povukao iz poslovanja, i to bezbolno. Uvijek je tu za savjet, ali se u odluke poduzeća više ne miješa.

**Ispitanik 2** je odgovorio da su godinama radili zajedno, što je na neki način bila priprema koja je trebala, ali je trajala dovoljno dugo.

**Ispitanik 3** kaže da se zapravo nikako posebno ne priprema za prijenos poduzeća. Njegova djeca rade uz njega od samih početaka. Zapravo rade od kad su se rodili. Odrasli su uz taj posao te su i kao djeca na neki način bili uključeni. Zbog toga nije bilo potrebe za nekim velikim pripremama. Kako je istaknuo sve nekako ide svojim tokom.

**Ispitanik 4** se isto tako nikako posebno nije pripremao za prijenos poduzeća. Od samih početaka rade svi zajedno. Od malena su njegova djeca upućena u posao te nisu bile potrebne neke velike pripreme.

**Ispitanik 5** je još u fazi pripreme početka prijenosa.

**Ispitanik 6** je odgovorio da će se sve dogovoriti s odvjetnikom.

**Ispitanik 7** kaže da se još uvijek ne priprema za prijenos, ali bude u budućnosti.



Iz navedenih odgovora vidljivo kako kod većine ne postoji neka posebno planirana priprema jer nasljednici od najranije dobi rade zajedno sa svojim očevima od kojih postupno uče sve što im treba za vođenje posla i obitelji.

➤ *Čimbenici i odluke o nasljedniku poduzeća.*

Odgovori o odlučivanju o nasljedniku poduzeća prikazani su u tablici 6.6.

Tablica 6.6. Odlučivanje o nasljedniku poduzeća

Poduzetnik	Odlučivanje o nasljedniku poduzeća
1	Bilo je lagano, držao se tradicionalnog sustava nasljeđivanja, koji je stoljećima ustaljen kod njih, da najstariji sin nasljeđuje poslovanje.
2	Oduvijek želio da to bude njegov najstariji sin, ali nije stvarao nikakav pritisak oko toga. Stariji sin pokazao interes za taj posao te se tako poklopilo da ipak on bude nasljednik.
3	Od samog početka smatrao da bi poduzeće trebalo naslijediti ono dijete koje iskaže najviše interesa za taj posao i koje je sposobno voditi poslovanje. Nebitno je li to sin ili kćer. Nebitno je li to najstariji ili najmlađi. Imao je sreće pa su sva njegova djeca iskazala interes za taj posao, a proces nasljeđivanja je trenutno u tijeku.
4	Planirao poduzeće prosljediti starijem sinu, ali je i mlađi iskazao želju baviti se time pa su trenutno oboje u poduzeću.
5	Tko je najviše zastupljen i odlučan za preuzimanje svakodnevnih obveza u poslu, taj će dobiti priliku za nasljedstvo
6	Kod Albanaca posao i zanat prenose se na sina kao nasljednika tako da i sam planira prenijeti na svog sina kao što je to napravio njegov otac i prijašnje generacije na njegova oca.
7	Odlučio je na bazi sposobnosti, volje i želje voditi posao, a proces prijenosa poduzeća očekuje ga u budućnosti.

Izvor: Autoričin rad.

Kao što se vidi iz dobivenih odgovora, za nasljednika se najčešće bira najstariji sin. Kod ispitanika koji su prošli proces nasljeđivanja, najstariji sinovi su preuzeli poduzeće. Kod ostalih ispitanika, može se utvrditi da se ne drže strogo tradicije, već prihvaćaju i nove trendove nasljeđivanja. Navode kako poduzeće planiraju prenijeti na ono dijete koje iskaže zanimanje za obiteljski posao.

Odgovori o čimbenicima koji su utjecali na odluku o nasljedniku obiteljskog poduzeća prikazani su u tablici 6.7.

Tablica 6.7. Čimbenici koji utječu na odluku o nasljedniku obiteljskog poduzeća

Poduzetnik	Čimbenici koji utječu na odluku o nasljedniku
1	Kulturološki faktor, volja i želja nasljednika
2	Želja i talent nasljednika
3	Interes za posao, strpljenje
4	Interes i želja za poslom
5	Ljubav, motivacija i želja za obavljanjem posla
6	Sudjelovanje u radu poduzeća, doprinos u stvaranju većeg kapitala i razvoju posla
7	Sposobnost, volja, želja za poslom

Izvor: Autoričin rad

Iz navedenih odgovora ispitanika, može se zaključiti kako su ispitanicima najbitniji čimbenici pri odlučivanju o nasljedniku pokazivanje interesa i želje za obiteljskim poslom.

➤ *Podjela imovine u procesu prijenosa poslovanja i nasljeđivanja obiteljske imovine.*

Odgovori o podjeli obiteljske imovine u procesu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća prikazani su u tablici 6.8.

Tablica 6.8. Podjela obiteljske imovine u procesu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća

Poduzetnik	Podjela obiteljske imovine
1.	Imovina je bila obećana najstarijem sinu kao nasljedniku. Međutim ništa nije bilo prebačeno na njegovo ime, dok nije osigurao i ostalu djecu.
2.	Imovinu je podijelio ravnomjerno među sinovima, međutim osigurao je i kćeri. Nije htio praviti razliku između svoje djece. Posao je naslijedio najstariji sin, međutim i mlađem je osigurao isto što i starijem.
3.	Imovinu planira podijeliti ravnomjerno između svih, bez razlike. Koliko su u poduzeću radili sinovi, toliko je radila i starija kćer, a sada i mlađa. Upravo zbog uloženog truda svih njih, danas su ovdje gdje jesu i zato svi zaslužuju biti ravnomjerno nagrađeni za to.
4.	Imovinu planira podijeliti isto svima, na kćer i dva sina. Ne bi bilo u redu da jedan dobije sve, a ostali ništa, posebno kada svi rade i trude se oko poduzeća.
5.	Imovinu poduzeća planira prenijeti u 100% vlasništvu na svog nasljednika.
6.	Imovinu planira raspodijeliti otprilike 50% na sina i po 25% svakoj od dvije kćeri. Tradicionalno se očekuje da će njihovi supruzi kao sinovi isto tako dobiti veći dio obiteljske imovine tako da nitko nije oštećen.
7.	Dijeljenje imovine kod Albanaca ide na sina ili kćer koji preuzima poduzeće, ali se ono tek poslije nekog vremena prepisuje na njih. Imovinu planira podijeliti ravnopravno među svojim sinovima, ali će osigurati i kćer.

Izvor: Autoričin rad

Kod svih ispitanika, može se utvrditi kako je imovina raspodijeljena ravnopravno među djecom. Svi ispitanici navode kako nisu željeli raditi razliku među djecom, bilo ona ženska ili muška, te smatraju da svi zaslužuju biti ravnomjerno nagrađeni za rad u obiteljskom poduzeću.

➤ *Osiguravanje ostalih koji nisu u „utrci“ za nasljeđivanje.*

**Ispitanik 1** nakon što je najstarijem sinu obećao nasljedstvo i posao, postavio mu je uvjet za to. Osigurao je braću na način da imaju isto što i on. Narednih godina su radili te su uspješno kupili kuću s pekarnicom i postrojenjem za proizvodnju u Bjelovaru, gdje se onda drugi sin preselio te pokrenuo svoj posao. Potom su obojica radila te su isto tako napravili za najmlađeg sina. Osigurali su mu kuću s pekarnicom te se on preselio u Koprivnicu i tako pokrenuo svoj posao.

**Ispitanik 2** nakon što je svoje poduzeće prepustio najstarijem sinu, odlučio je napraviti nešto i za mlađeg kako ne bi bio zakinut. Mlađi sin je izrazio želju baviti se istim poslom kao i otac,

pa je i njemu otvorio zlatarnicu i osigurao mu stambeno pitanje. Mlađoj kćeri je osigurao poslovni prostor i sredstva za otvaranje njezinog poduzeća (kozmetičko-pedikerski salon), dok starija živi u Njemačkoj. Također je i starijoj kćeri financijski pomogao.

**Ispitanik 3** je kad su sva njegova djeca pokazala interes za obiteljski posao, odlučio proširiti poslovanje. Njegov stariji sin je izrazio želju pokrenuti proizvodnju zbog čega mu je bilo osobito drago. Omogućio mu je to jer je to bila njegova želja, ali i sjajan pothvat za daljnje poslovanje poduzeća. Uvelike su povećali dobit. Potom, najmlađi sin je također izrazio želju raditi pa je njemu otvorio zlatarnicu na drugoj lokaciji, gdje radi zajedno sa starijom kćeri. Nedavno su zaposlili novog djelatnika. Starija kći, koja je radila s kupcima, povukla se s pozicije prodavača i preuzela je administrativne poslove u poduzeću. Mlađa kći polako ulazi u poslovanje.

**Ispitanik 4** je kada su njegova obojica sinova rekla da se žele baviti poslom kojim se on bavi, odmah počeo razmišljati o tome. Želio je dati svima od svoje troje djece iste mogućnosti za početak i nastavak poslovanja. Zbog toga je starijem sinu otvorio drugu zlatarnicu i kompletno upravljanje prepustio njemu, uz „uskakanje“ s ponekim savjetom. Mlađi sin ima još puno toga za učiti te on trenutno radi s njim i zlatarnica koju vodi vlasnik ostaje mlađem sinu. Kći je izrazila želju da se bavi trgovinom te je njoj otvorio prodavaonicu cipelama. Također je svima osigurao stambeno pitanje.

**Ispitanik 5** nije u situaciji prijenosa nasljeđivanja poduzeća na više osoba.

**Ispitanik 6** je odgovorio da bi ravnopravno podijelio sve poslove i nasljeđe u slučaju više nasljednika.

**Ispitanik 7** je odgovorio da će svi dobiti svoj dio, na pravedan način. Ne planira zakinuti nikoga. Sinovi će definitivno nastaviti u poduzeću, a kćer planira osigurati na način da bude neovisna o njihovom poslovanju. Ukoliko bude željela raditi u obiteljskom poduzeću, uvijek će biti dobrodošla. Također, ako bude željela pokrenuti nešto svoje, ističe da će joj pomoći u tome.

Iz navedenih odgovora se može zaključiti da se, unatoč tradiciji da posao nasljeđuje najstariji sin, itekako vodi računa da se cijela obitelj trudi kako bi i ostala braća dobila jednake mogućnosti pokretanja vlastitog poduzeća i stambenog zbrinjavanja.

➤ *Rješavanje procesa nasljeđivanja pravnim putem uz odvjetnike i usmenim dogovorom.*

Svi ispitanici navode kako procese nasljeđivanja i prijenosa poduzeća, rješavaju usmenim i pravnim putem. Većina ispitanika se prvo usmeno dogovara sa svojim nasljednicima, a zatim se pravnim putem rješava potrebna dokumentacija.

➤ *Načini za olakšavanje prijenosa poduzeća.*

**Ispitanik 1** je odgovorio da je nakon što je obavijestio sinove o nasljeđivanju i njegovom povlačenju, shvatio da je najbolje da se postupno povlači iz poduzeća.

**Ispitanik 2** nije ništa posebno činio kako bi olakšao prijenos poduzeća. Njegova su djeca odmalena radila zajedno s njim pa su bili upoznati s poslom, tako da nije bilo potrebe za nekim posebnim „manevrima“ kako bi to prošlo što lakše.

**Ispitanik 3** se trudi dati što više autonomije u odlučivanju svojim nasljednicima. Ovdje je, ali se trudi držati po strani. Uskače kad vidi da ne ide u dobrom smjeru, ali i prihvaća kad se njemu ukaže da neke stvari treba mijenjati.

**Ispitanik 4** kaže da čini što god je potrebno kako bi olakšao prijenos poduzeća. Teško mu pada povlačenje i prepuštanje odluka, ali koliko god to teško bilo, vidi da je to potrebno kako bi se poduzeće održalo. Mladi su danas obrazovaniji te imaju sve potrebno za unaprjeđenje poduzeća. Zato treba prihvaćati prijedloge mlađih, ali u kombinaciji s iskustvom starijih.

**Ispitanik 5** je odgovorio da kako bi olakšali prijenos poduzeća, svakodnevno uključuje nasljednike u odluke, bilo da su to sitne ili značajne odluke.

**Ispitanik 6** je odgovorio kako sređuje pravne stvari s odvjetnikom, da sve bude u skladu sa zakonom i njegovim postupcima te da ne bi bilo problema poslije u nasljeđu.

**Ispitanik 7** je rekao da iskreno ne zna što bi učinio kako bi olakšao prijenos poduzeća. Nije razmišljao o tome, ali kako ističe, vrijeme je da polako počne. Učinit će što god je potrebno da sve to što bezbolnije i lakše napravi.

Kao što se vidi iz navedenih odgovora, većina ispitanika su svjesni promjena i potrebe da se nasljednici postupno uključuju u donošenje odluka te tako pripremaju za preuzimanje poduzeća.

➤ *Novi trendovi u nasljeđivanju obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj.*

Što se tiče novijih trendova svi ispitanici navode kako je jedan od novijih trendova u nasljeđivanju poduzeća, prijenos poduzeća na dijete koje se želi baviti obiteljskim poslom, bez

obzira na spol i redoslijed rođenja djeteta. Kao posljednji trend navode i uključivanje i prijenos poduzeća na kćeri i zetove. Ispitanici navode kako su novi trendovi nasljeđivanja iznimno dobri te da je vrijeme da se tradicionalni načini nasljeđivanja mijenjaju. Kažu da s novijim trendovima obiteljska poduzeća imaju veću šansu za opstanak, posebno zato što su djeca obrazovanija nego prije. Djeca dobivaju izbor, a vlasnici poduzeća sposobnog nasljednika. Nisu uvjetovani jednim nasljednikom, koji je ili nije sposoban preuzeti poduzeće, već onim najiskusnijim. Također, to je posebno dobro za one koji nemaju muške nasljednike. Na neki način posao ostaje u obitelji, bez obzira naslijedila kći ili zet. Vremena su se promijenila te treba ići ukorak s vremenom. Tako su s obzirom na te nove trendove ispitanici 3, 4 i 5 odgovorili kako planiraju odstupiti od tradicionalnog načina nasljeđivanja dok su ostala četiri ispitanika navela kako nisu planirali i ne planiraju odstupanje od tradicionalnog načina nasljeđivanja.

➤ *Odstupanje od tradicionalnog načina nasljeđivanja, te suvremeni trendovi.*

Ispitanici 1 i 7 su odgovorili da ne planiraju slijediti suvremene trendove. Ispitanik 2 je odgovorio da bi se vodio onim trendom koji bi vodio interesom nasljednika. Poduzeće bi naslijedilo ono dijete koje iskaže najviše interesa i želje. Ispitanik 3 je slijedio trend ravnomjerno svima, bez iznimka, bez zakidanja. Ispitanik 4 je planirao slijediti trend svima isto i svima po želji. Ispitanik 5 je planirao odstupiti od tradicionalnog načina nasljeđivanja zbog školovanja i usavršavanja. Ispitanik 6 je odgovorio da neće odstupiti od tradicionalnog načina nasljeđivanja, ali i kćer, odnosno žene dobivaju svoj dio.

Iz svih navedenih odgovora se može se zaključiti kako su ispitanici uglavnom svjesni prednosti spontanog tradicionalnog načina prijenosa poslovanja na novu generaciju, ali i promjena koje dolaze s novim trendovima. Stoga i dalje pripremaju svoju djecu kroz rad u obiteljskom poduzeću, školovanje i postupno uključivanje u donošenje odluka. Isto tako, poštuju njihov izbor i poduzeće bi najradije prenijeli na onoga tko je najviše zainteresiran i tko će ga najbolje voditi. Ističu važnost pravedne raspodjele imovine i pomaganja ostaloj djeci da „stanu na svoje noge“ tj. da pokrenu vlastito poduzeće i da riješe stambeno pitanje.

### **6.2.2. Rezultati anketiranja studenata**

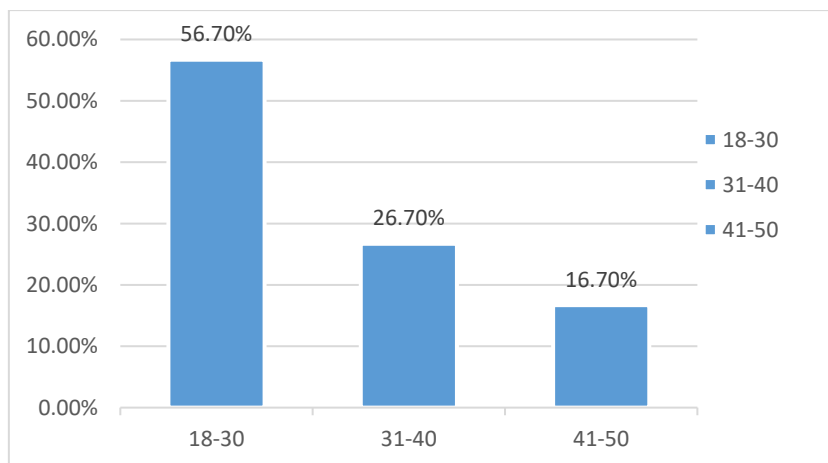
Anketni upitnik (Prilog 2) sastojao se od 29 pitanja zatvorenog i otvorenog tipa koja su bila podijeljena u pet skupina: a) Demografski podaci b) Obiteljsko poduzetništvo pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj c) Tradicionalni način nasljeđivanja obiteljskih

poduzeća d) Suvremeni trendovi koji utječu na tradicionalni način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća e) Preporuke za bolje planiranje nasljeđivanja obiteljskih poduzeća

### a) Demografski podaci

Anketu je elektronički je popunilo 30 ispitanika od kojih je bilo 53,3 % muškaraca i 46,7% žena. Dob ispitanika prikazana je na slici 6.1.

Slika 6.1. Dob ispitanika

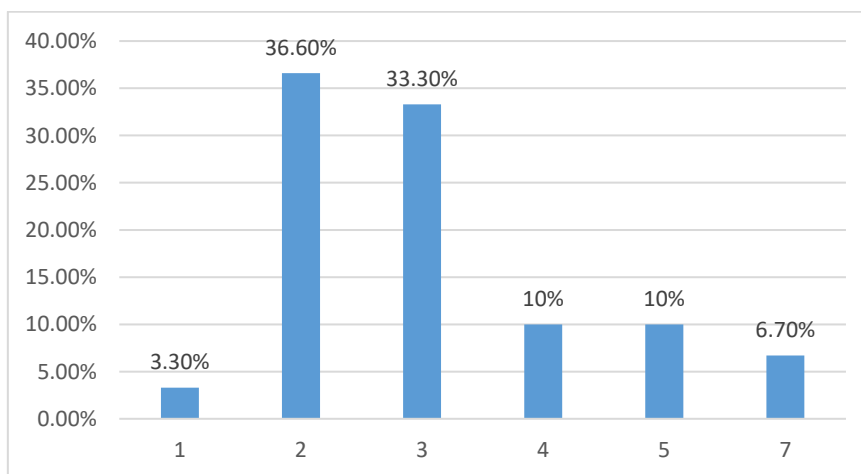


Izvor: Autoričin rad

Prosječna dob bila je 35 godina, najviše ih je bilo u dobi od 18 do 30 godina, a najmanje od 41 do 50 godina

Od 30 ispitanika 16 (53,3%) bilo je oženjeno. Svi su albanske nacionalnosti, s roditeljima koji vode obiteljska poduzeća, nitko nije jedinac te je broj braće i sestara prikazan na slici 6.2.

Slika 6.2. Broj braće i sestara

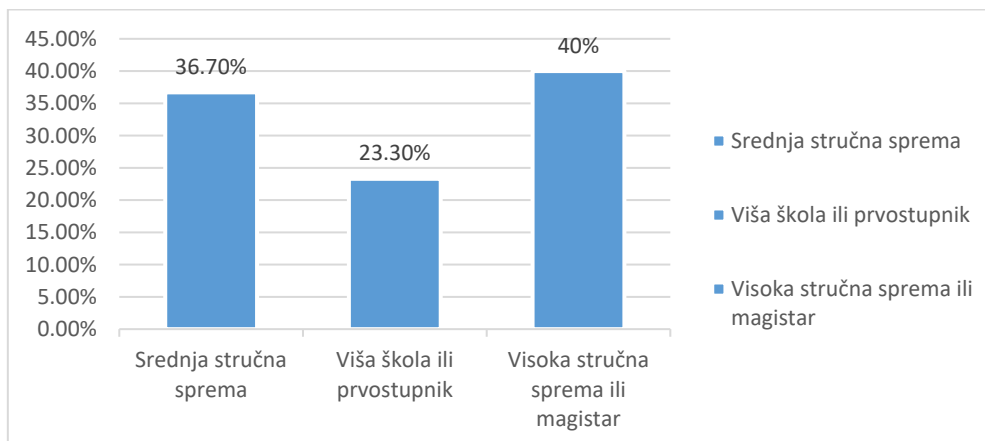


Izvor: Autoričin rad

U prosjeku imaju po 3 braće i sestara, najmanje 1, a najviše 7.

Stručna sprema ispitanika prikazana je na slici 6.3.

Slika 6.3. Stručna sprema ispitanika

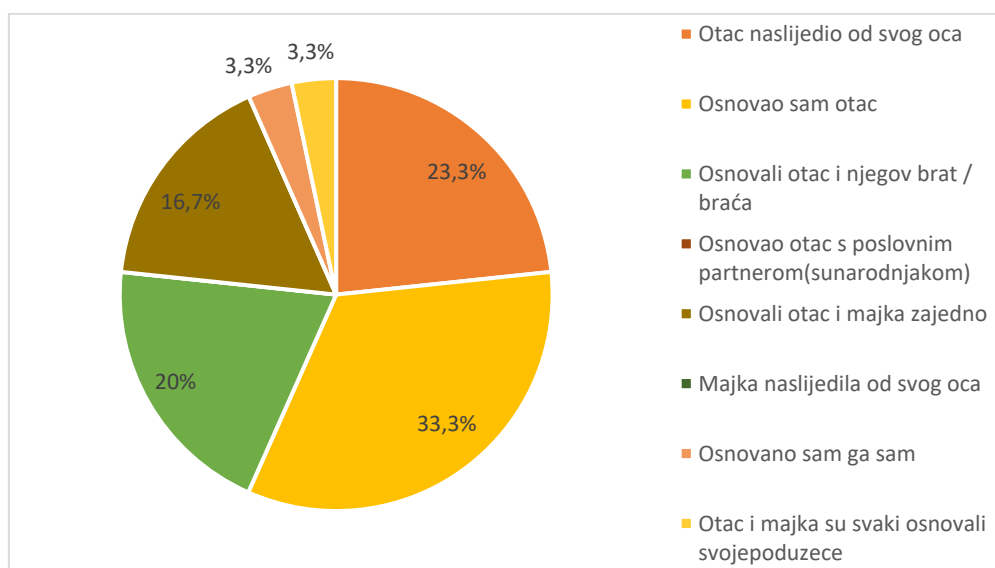


Izvor: Autoričin rad

Najviše je ispitanika s visokom stručnom spremom ili magisterijem (40 %), zatim srednja stručna sprema (36,7 %) te viša škola ili prvostupnik (23,3 %).

Ispitanici su potvrdili da su njihova poduzeća obiteljska poduzeća, s time da je najviše ispitanika, njih 60%, izjavilo da su oboje roditelja poduzetnici koji rade u obiteljskom poduzeću dok je najmanje ispitanika, njih 3,3%, izjavilo da je svaki roditelj poduzetnik koji radi u svom poduzeću. Odgovori na pitanje jesu li roditelji sami osnovali ili naslijedili poduzeće, prikazani su na slici 6.4.

Slika 6.4. Porijeklo obiteljskog poduzeća

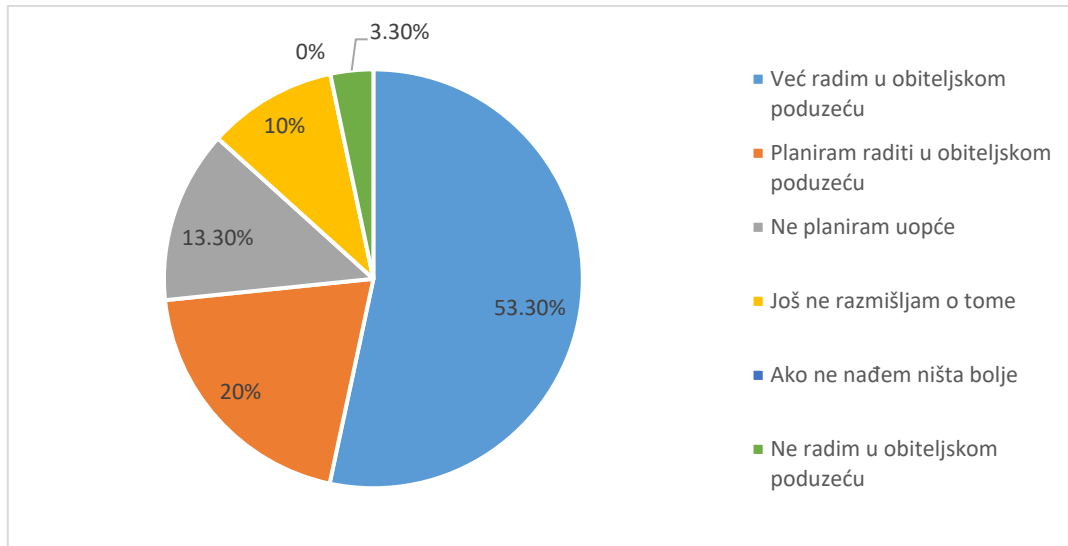


Izvor: Autoričin rad



Iz slike 6.4. je vidljivo da je najviše ispitanika odgovorilo kako je poduzeće osnovao sam otac, a najmanje ispitanika je odgovorilo da ga je osnovao ispitanik sam te da su otac i majka svaki osnovali svoje poduzeće. Slijedilo je pitanje rade li ili žele u budućnosti raditi u obiteljskom poduzeću, a odgovori su prikazani na slici 6.5.

Slika 6.5. Rad u obiteljskom poduzeću



Izvor: Autoričin rad

Kako je vidljivo iz slike, 53,3% ispitanika je odgovorilo da već radi u obiteljskom poduzeću, a 20% ispitanika je odgovorilo kako planira raditi u obiteljskom poduzeću. Ostali ispitanici ne razmišljaju i ne planiraju raditi u obiteljskom poduzeću.

Stavovi ispitanika o obiteljskom poduzetništvu prikazani su u tablici 6.9.

Tablica 6.9. Stavovi ispitanika o obiteljskom poduzetništvu

(5 = u potpunosti se slažem, 4 = slažem se, 3 = neodlučan/na sam, 2 = ne slažem se, 1 = u potpunosti se ne slažem)

Red. br.	TVRDNJA	Min	Max	Srednja vrijednost
1.	Obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja važan dio gospodarstva i potrebno ga je razvijati.	1	5	4,40
2.	Obiteljska poduzeća zasnivaju se prvenstveno na emocijama pa tek onda na racionalnosti zbog sudjelovanja članova obitelji u poslovnim odlukama.	1	5	3,90
3.	Obiteljska poduzeća teže je voditi zbog subjektivnosti prema članovima obitelji.	1	5	3,80
4.	Obiteljska poduzeća imaju više prednosti na tržištu u odnosu na klasična poduzeća zbog sudjelovanja članova obitelji u poslovanju (bliskost, zajedništvo).	1	5	4,25
5.	Obiteljska poduzeća teže otpuštaju djelatnike zbog krvnog srodstva, što može negativno utjecati na poslovanje.	1	5	4,25
6.	Bavljenje poduzetništvom zahtijeva ulaganje mnogo truda, financijskih sredstava i znanja.	1	5	4,43
7.	U Hrvatskoj je potrebno zakonodavstvo prilagoditi obiteljskom poduzetništvu radi lakšeg poslovanja.	3	5	4,20
8.	Sve manje ljudi u Hrvatskoj bavi se obiteljskim poduzetništvom.	1	5	3,53
9.	Obiteljsko poduzetništvo u pravilu više zarađuje od ostalih poduzeća.	2	5	3,00
10.	Svaki obiteljski poduzetnik mora imati dobro razrađen plan nasljeđivanja.	1	5	3,97
11.	S izradom plana nasljeđivanja trebalo bi početi 10 godina prije očekivanog odlaska u mirovinu	1	5	3,50

Izvor: Autoričin rad

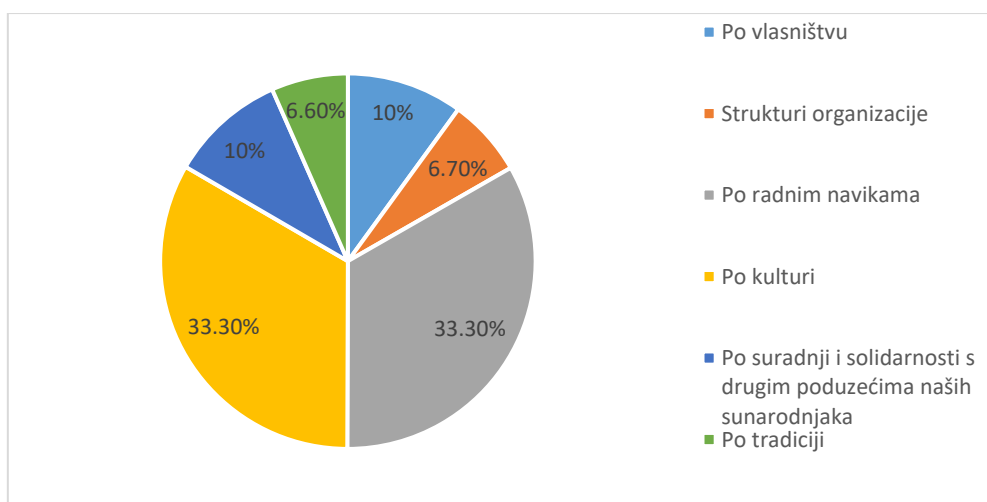
Prema ocjenama tvrdnji o obiteljskom poduzetništvu navedenih u tablici 6.9. moglo bi se zaključiti kako većina ispitanika smatra da se obiteljska poduzeća zasnivaju prvenstveno na emocijama, a ne na racionalnosti zbog uključenosti članova obitelji u donošenju odluka

(prosječna ocjena slaganja s tvrdnjom je 3,9). Zato je teže voditi poduzeće i otpuštati djelatnike zbog čega poduzeća nemaju prednost na tržištu. Također smatraju da je obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj važan dio gospodarstva i da ga je potrebno razvijati (prosječna ocjena slaganja s tvrdnjom je 4,4). Ispitanici smatraju da bavljenje poduzetništvom zahtijeva ulaganje mnogo truda, financijskih sredstava i znanja te da je potrebno zakonodavstvo prilagoditi obiteljskom poduzetništvu radi lakšeg poslovanja (prosječna ocjena slaganja s tvrdnjom je 4,2). Smatraju da bi svaki obiteljski poduzetnik trebao imati razrađen dobar plan nasljeđivanja te početi s provedbom 10 godina prije odlaska u mirovinu (prosječna ocjena slaganja s tvrdnjom je 3,5).

### b) Obiteljsko poduzetništvo pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj

Sljedeće pitanje glasilo je *S obzirom da ste pripadnik albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj, što mislite koji kulturološki čimbenici utječu na organizaciju u vašem obiteljskom poduzeću, tj. po čemu se ono razlikuje od ostalih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj?* Rezultati odabira ponuđenih odgovora prikazani su na slici 6.6.

Slika 6.6. Razlikovanje vašeg obiteljskog poduzeća od ostalih poduzeća



Izvor: Autoričin rad

Po trećina ispitanika je odgovorila da se poduzeće razlikuje po kulturi i radnim navikama.

Sljedeće pitanje glasilo je *„S obzirom da ste pripadnik albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj, što mislite koji kulturološki čimbenici utječu na organizaciju u vašem obiteljskom poduzeću, tj. po čemu se ono razlikuje od ostalih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj?“*, a odgovori su prikazani u tablici 6.10.

Tablica 6.10. Kulturološki čimbenici kojima se razlikuju albanska obiteljska poduzeća

1. Kultura.
2. Po načinu vođenja.
3. Tradicija.
4. Po mudrosti.
5. Po strukturi.
6. Radna navika, disciplina.
7. Hijerarhija.
8. Razlikuje se po tome sto svi imaju pravo glasa i pokušavamo se prilagoditi i pomoći svima kada treba.
9. Tradicija, navike, obitelj, način života.
10. Po poprilično jako dugoj tradiciji koja još traje.
11. Mislim da nema razlike.
12. -
13. Po kulturi i radnim navikama.
14. Zajedništvo u radu, organizacija, poštovanje radnika te davanje sigurnog osjećaja prilikom boravka klijenata u poduzeću.
15. Tako da se radi po nekim zajedničkim pravilima bez ljutnje te stalnim napretkom.
16. Razlikuje se po organizaciji rada.
17. Definitivno po kulturi i tradiciji poslovanja.
18. Po tradiciji.
19. Po tradiciji koja je duboko ukorijenjena u poslovanje poduzeća. Također odgoj uvelike određuje smjer poslovanja.
20. Po strukturi vođenja i odlučivanja. Svi članovi obitelji odlučuju o odlukama veznim za poduzeće.
21. Tradicija je bitan element u poslovanju našeg poduzeća.
22. Naša kultura duboko je ukorijenjena u naše poslovanje poduzeća.
23. Veliki značaj i vrijednost se daje tako dugom poslovanju i održavanju iz koljena na koljeno da jednostavno se svaka generacija maksimalno trudi produžiti to isto. Naravno uz veliku podršku cijele obitelji.
24. Albanska tradicija i kultura rada.
25. Definitivno po našim običajima koji su utkani u naše poduzeće.
26. Po običajima i tradiciji.
27. Po tome sto rade samo članovi obitelji. Tata radi s bratom, a mama sa sestrom.
28. Po kulturi i tradiciji.
29. Razlikuje se po ponašanju i volje poduzetnika prema ostalima.

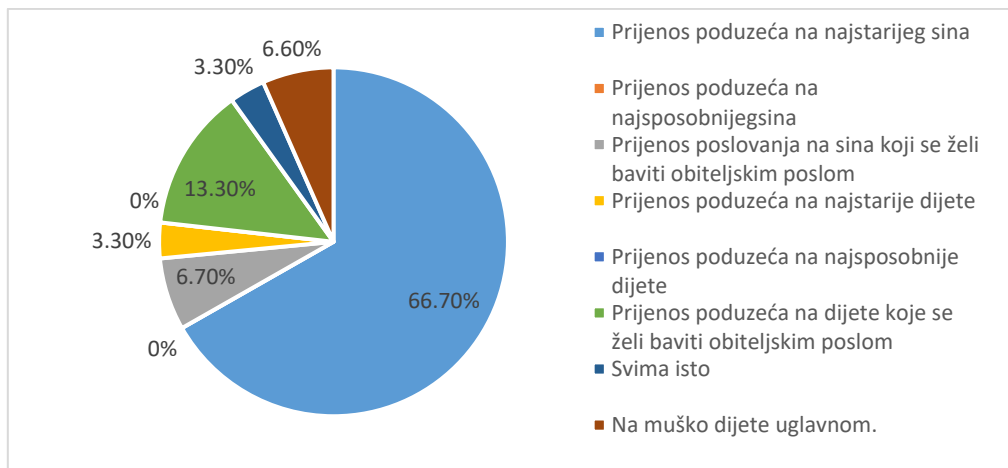
Izvor: Autoričin rad

Vidljivo je da bi se svi navedeni odgovori tematski mogli svrstati u kategorije tradicija, kultura rada i obiteljsko zajedništvo.

### c) Tradicionalni način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća

Najčešći odgovor na pitanje o tradicionalnom načinu nasljeđivanja albanskih obiteljskih poduzeća prikazani su na slici 6.7.

Slika 6.7. Tradicionalni način nasljeđivanja albanskih obiteljskih poduzeća

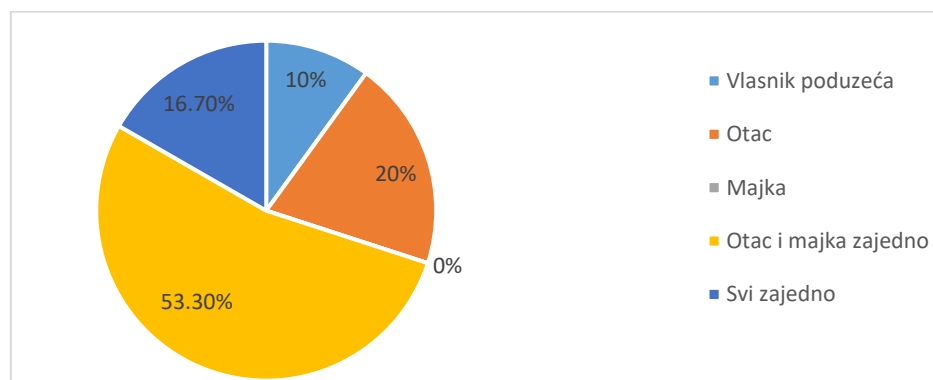


Izvor: Autoričin rad

Najviše odgovora bilo je da se poduzeće prenosi na najstarijeg sina (66,7 %), a slijede prijenos poduzeća na sina koji se želi baviti obiteljskom poslom (6,7 %) te na muško dijete uglavnom (6,6 %).

Na to pitanje nadovezalo se pitanje o tome tko odlučuje o nasljedniku poduzeća, a rezultati su prikazani na slici 6.8.

Slika 6.8. Odlučivanje o nasljedniku



Izvor: Autoričin rad

Iako je otac službeno vlasnik poduzeća, o izboru nasljednika ipak najčešće odlučuju otac i majka zajedno (53,3 %) ili svi zajedno (16,7 %), dok samo otac ili vlasnik poduzeća u svega 30 %.

Čimbenici koji najviše utječu na izbor nasljednika su spol i prihvaćenost od ostalih članova obitelji (tablica 6.11.)

Tablica 6.11. Čimbenici koji najviše utječu na izbor nasljednika

(1= u potpunosti nevažan, 2= nevažan, 3= niti važan, niti nevažan, 4= važan, 5= jako važan)

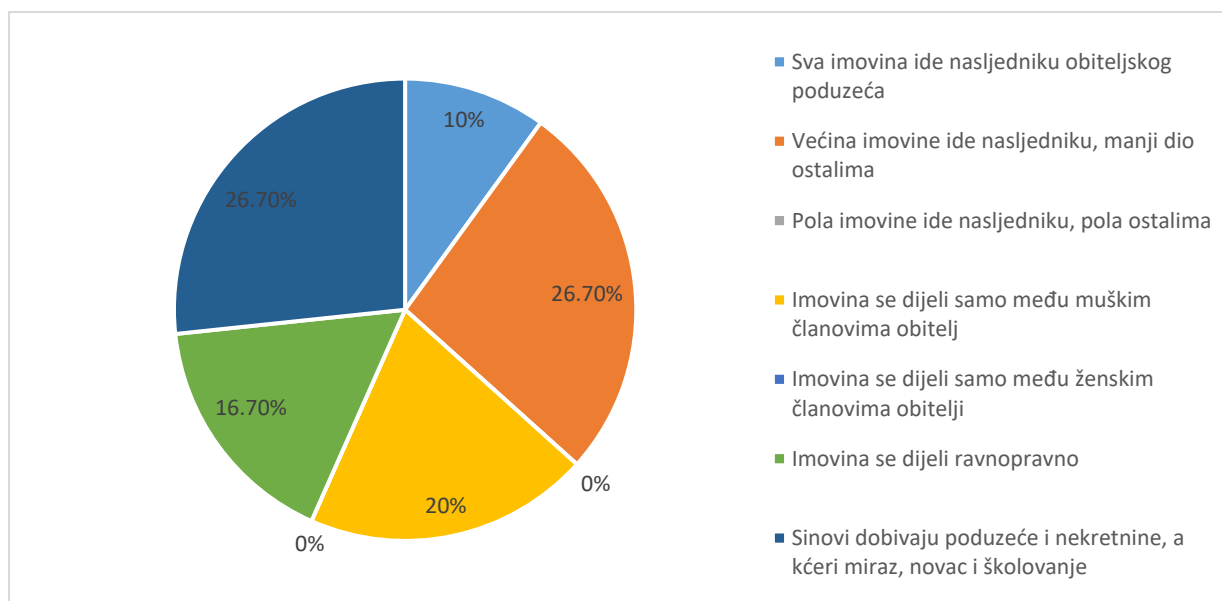
Red. br.	ČIMBENIK	Min	Max	Srednja vrijednost
1.	Spol	1	5	2,33
2.	Starost nasljednika	1	5	3,13
3.	Sposobnost	1	5	2,70
4.	Zainteresiranost	1	5	2,87
5.	Volja	1	5	2,73
6.	Želja	1	5	2,67
7.	Mogućnosti	1	5	3,00
8.	Završena škola	1	5	3,03
9.	Liderske sposobnosti	1	5	2,70
10.	Prihvaćenost kao novog vođe od ostalih članova obitelji	1	5	2,93

Izvor. Autoričin rad

Iz tablice 6.11. možemo zaključiti kako da su čimbenici spol i prihvaćenost kao novog vođe od ostalih članova obitelji, najvažniji čimbenici. Sposobnost, zainteresiranost, volja i želja su manje bitni ispitanicima, dok je završena škola najmanje bitna.

Odgovori o načinu dijeljenja obiteljske imovine prikazani su na slici 6.9.

Slika 6.9. Dioba obiteljske imovine

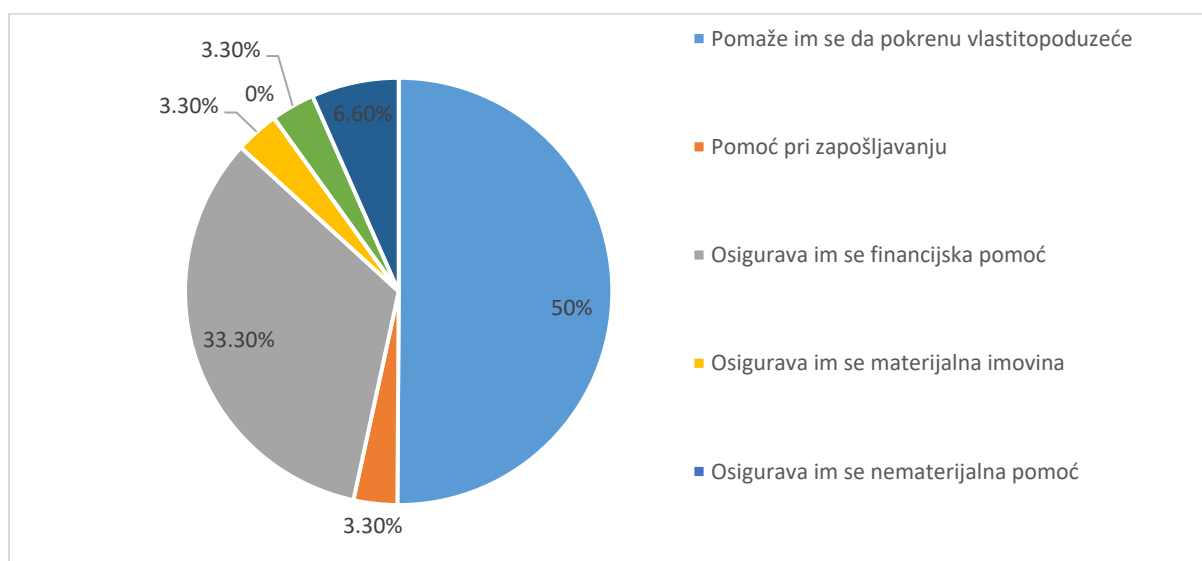


Izvor: Autoričin rad

Iz slike 6.9. vidljivo je da se materijalna i financijska imovina uglavnom prenosi na nasljednika ili se dijeli među muškim članovima obitelji (ukupno 56,7 %), sinovi dobivaju poduzeće i nekretnine, a kćeri miraz, novac i školovanje (26,7%). Tek je 16,7% ispitanika odgovorilo da se imovina dijeli ravnopravno. Nitko nije odgovorio da imovinu nasljeđuju ženski članovi obitelji ili da se dijeli pola na nasljednika, a pola ostalima.

Na ovo pitanje nadovezalo se pitanje o osiguravanju ostalih članova obitelji koji nisu u utrci za nasljeđivanje, a rezultati su prikazani na slici 6.10.

Slika 6.10. Osiguravanje ostalih koji nisu u „utrci“ za nasljeđivanje



Izvor: Autoričin rad

U slučaju više mogućih nasljednika te na koji način se osiguravaju ostali koji nisu u „utrci“ za nasljeđivanje 50% ispitanika odgovorilo je da se ostalima pomaže pokretanjem vlastitog poduzeća, a 33,3% da im se osigurava financijska pomoć.

Na pitanje je li obiteljsko poduzeće njihovih roditelja naslijeđeno na tradicionalan način potvrdno je odgovorilo 53,3% ispitanika, a negativan odgovor dalo je 46,7% ispitanika.

Na pitanje smatraju li da je pravedno da se poduzeće nasljeđuje na tradicionalan način te da obrazlože svoje odgovore potvrdno je odgovorilo 56,7% ispitanika, a negativno 43,3 % ispitanika. Obrazloženja se nalaze u tablici 6.12.

Tablica 6.12. Obrazloženja pravednosti i nepravednosti tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskog poduzeća

<b>PRAVEDNO</b>
1. Zbog daljnje tradicije.
2. Zbog običaja.
3. Da
4. Iskustvo.
5. Zato što se tako prenosi već generacijama.
6. Tako ostaje u obitelji.
7. Radi dogovora između članova obitelji, uzimajući u obzir sposobnost te volju za daljnjim radom.
8. Zato što se većinom žensko dijete odseli, muško dijete je zapravo taj koji ima volje i želje nastaviti baviti se time.
9. Zbog toga što se to vrši već godinama pa je prešlo u običaj, većina se slaže za taj način nasljedstva.
10. Zato što je dosta pravedan način.
11. Na taj se način očuva tradicija te poduzeće ostaje u obitelji.
12. Tako poduzeće ostaje u obitelji. Ukoliko se da kćerima onda uglavnom preuzimaju i zetovi pa više nije prijenos s koljena na koljeno.
13. Zato što poduzeće tako ostaje u obitelji. Kćerima se ionako omogućavaju duge prilike.
14. Tako da poduzeće ostane u obitelji te se tako onda nasljeđuje kroz generacije.
15. Trebalo bi nasljeđivati muško dijete, ako ih ima u obitelji jer ostaje u nasljeđu i prezime. Žensko dijete svakako dobiva miraz kod nekih čak i pomoć kod otvaranja samostalnog neovisnog posla.
16. Tako poduzeće ide s generacije na generaciju u obiteljima... također tako se grade jaka poduzeća.
17. Zato da ostane u obitelji.



### NEPRAVEDNO

1. Zato što to nije uvijek najbolje za poduzeće.
2. Pravednost.
3. Treba naslijediti tko zasluži.
4. Treba onaj sposobniji preuzeti, a ne najstariji.
5. Ne, jer poznajem poduzeća koja su propala radi održavanja ovog načina. Treba se raspodijeliti na pravedan način, svatko po svojoj zasluži.
6. Zato što treba biti ravnopravan.
7. Zato što ne mora nužno najstariji sin biti i najbolja opcija za nasljeđivanje poduzeća.
8. Na taj način poduzeće ostaje zakinuto za dobrog lidera te kćeri ispadaju iz utrke za nasljednike.
9. Tako ne dobivaju svi istu priliku.
10. Ne vidim smisao u tome da samo jedna osoba dobije sve i to na gotovo.
11. Ne vidim smisao u tome da jedna osoba naslijedi sve, a ostali da moraju počinjati od nule.

Izvor: Autoričin rad

Većina onih koji smatraju da je to pravedno kao obrazloženje je navela kako na taj način poduzeće ostaje u obitelji, a kao razlog naveli su tradiciju i običaje. Od onih koji misle da to nije pravedno, dvoje ispitanika navodi kako to nije uvijek najbolje za poduzeće dok ostali ispitanici navode ravnopravnost, sposobnost i zasluge kao ključne razloge.

Na pitanje žele li da se njihovo obiteljsko poduzeće i u budućnosti nasljeđuje na tradicionalan način, skoro dvije trećine (63,3%), ispitanika odgovorilo je potvrdno, a 36,7 % negativno, a razlozi za i protiv tradicionalnog nasljeđivanja prikazani su u tablici 6.13.

Tablica 6.13. Razlozi za i protiv tradicionalnog nasljeđivanja njihovog obiteljskog poduzeća

<b>ZA tradicionalno nasljeđivanje</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zbog tradicije.</li> <li>2. Jer se lakše snalaziš.</li> <li>3. Zbog sigurnosti u posao.</li> <li>4. Jer tradicija, iskustvo i ravnopravnost ne škode.</li> <li>5. Zato što je moj otac naslijedio od djeda, a djed od pradjeda itd. Takav je običaj u našoj obitelji.</li> <li>6. Kako bi se nastavilo s nasljeđivanjem unutar obitelji.</li> <li>7. Radi toga što je dosta puno truda uneseno u to poduzeće zbog toga što je sve započeto iz nule, ono što obilježava tradicionalno poslovanje je upravo nasljedstvo, ne kvarenje kvalitete rada, a samim time se zadržavaju kupci.</li> <li>8. Na taj način se do dan danas nasljeđivalo što se pokazalo učinkovito te ako se razmišlja na način da se napreduje, mislim da je to dobra opcija.</li> <li>9. Zato što će poduzeće biti u sigurnim rukama</li> <li>10. Kako bi poduzeće ostalo u dobrim rukama.</li> <li>11. Iako smatram da poduzeće ne treba biti naslijedeno na tradicionalan način, ipak bih volio da moje poduzeće naslijedi najstariji sin, ukoliko i on to želi kako se ne bi prekinula tradicija.</li> <li>12. Kako bi poduzeće ostalo u obitelji.</li> <li>13. Zato da ostane u obitelji jer je ipak to obiteljsko poduzeće.</li> <li>14. Upravo iz razloga koje sam prethodno navela.</li> <li>15. Iz razloga koje sam prethodno naveo.</li> <li>16. Jer već 4 generacije funkcioniraju u redu na takav način, čak i predugo. S obzirom da je opstalo do sada, ne vidim razloga zašto se ne bi tako nastavilo. S obzirom na sve nove okolnosti današnjeg svijeta i modernizacije svega, normalno je da na nasljedniku ostaje pravo izbora ako se neće baviti više tim poslom kao što je pravo bilo i prethodnim generacijama. Iz prethodnih generacija pokazuje iskustvo da je ipak obiteljski posao najbolji izbor na kraju.</li> <li>17. Iz prethodnih razloga. Tako da poduzeće raste i učvršćuju se.</li> <li>18. Da ostane u obitelji.</li> </ol>
<b>PROTIV tradicionalnog nasljeđivanja</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nije najstarije dijete ujedno najbolji izbor za poduzeće.</li> <li>2. Pravednost.</li> <li>3. Treba naslijediti tko zasluži i tko je sposoban voditi dugogodišnji rad.</li> <li>4. Onaj koji zaslužuje treba naslijediti poduzeće.</li> <li>5. Ako ima potencijala za tradicionalan način, onda da. A ako nema, ne.</li> <li>6. Kada se poduzeće ne bi naslijedilo na tradicionalan način, kćeri i žene u obitelji dobile bi priliku u preuzimanju poduzeća.</li> <li>7. Želim da se svima omogući ravnopravno glasovanje o budućnosti poduzeća.</li> <li>8. Zato što mislim da se za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća treba potruditi i dokazati.</li> <li>9. Tako da sva djeca imaju ravnopravni početak bez obzira na spol.</li> </ol>

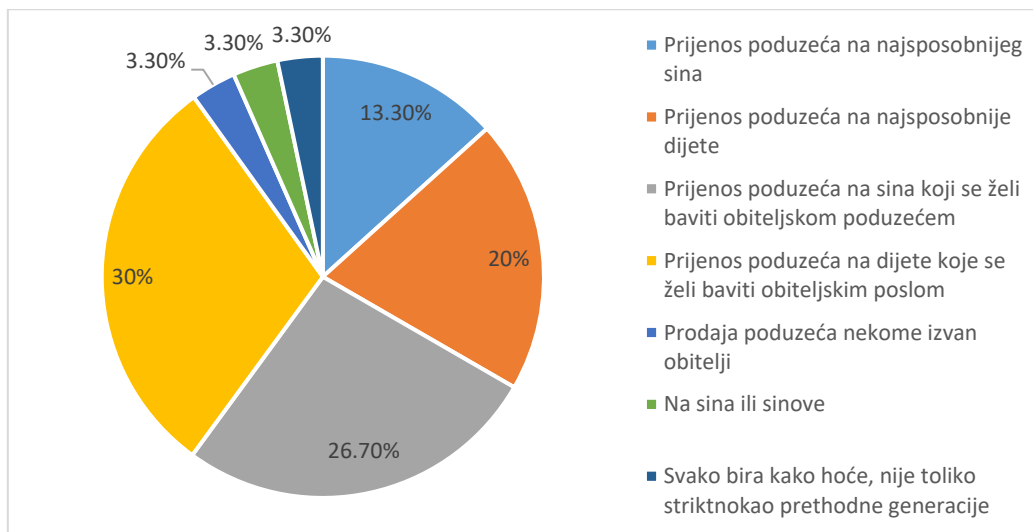
Izvor: Autoričin rad

Razlozi za i protiv tradicionalnog nasljeđivanja njihovog obiteljskog poduzeća navedeni u tablici 6.13. pokazuju da većina ispitanika kao razlog navodi tradiciju i običaje kako bi poduzeće ostalo u obitelji jer to pruža sigurnost i održivost. Razlozi protiv tradicionalnog nasljeđivanja njihovog obiteljskog poduzeća su uglavnom nepravednost i zasluge. Smatraju da poduzeće treba zaslužiti te kako najstariji sin nije uvijek najbolja opcija. Tradicionalnim načinom žene i kćeri ne bi dobile priliku te djeca ne bi imala ravnopravan početak.

#### d) Suvremeni trendovi koji utječu na tradicionalni način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća

Iduće pitanje odnosilo se na nove trendove u nasljeđivanju obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj koje su primijetili posljednjih godina (slika 6.11.).

Slika 6.11. Novi trendovi nasljeđivanja albanskih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj



Izvor: autoričin rad

Bilo je ponuđeno i moglo se zaokružiti više odgovora te dodati i nešto drugo (vidi pitanje 22 u prilogu 2). Kao što je vidljivo iz slike 6.11. novi trendovi nasljeđivanja bili bi prijenos poduzeća na dijete koje se želi baviti obiteljskim poslom (30% ispitanika), na sina koji se želi baviti obiteljskom poduzećem (26,7%), na najsposobnije dijete (20%) te na najsposobnijeg sina (13,3%). Samo jedan ispitanik (3,3 %) je zaokružio prodaju nekome izvan obitelji te po jedan u nešto drugo naveo *na ili sinove* i *svatko bira kako hoće, nije toliko striktno kao prethodne generacije*. Zanimljivo da nitko nije zaokružio trendove prijenosa poduzeća na žensko dijete, zetove, snahe, rođake, niti na radnike. To ne iznenađuje jer iako se svakako želi sačuvati tradicija, zbog poslovnih, tehnoloških i društvenih promjena, školuju se sinovi i kćeri pa se očito sve više bira ono dijete koje je najsposobnije i koje se želi baviti

obiteljskim poslom. Na pitanje smatraju li ispitanici nove trendove u nasljeđivanju obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj boljima od tradicionalnih načina, 73,3 % ispitanika odgovorilo je potvrdno, a 26,7% ispitanika je odgovorilo negativno. Razlozi su prikazani u tablici 6.14.

Tablica 6.14. Razlozi zašto su novi trendovi u nasljeđivanju bolji ili nisu bolji od tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća

<b>BOLJI</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zato što se tako omogućava opstanak poduzeća.</li> <li>2. Tradicija.</li> <li>3. Pravednost.</li> <li>4. Jer se vide rezultati.</li> <li>5. Zato što će dobiti onaj tko je zaslužio.</li> <li>6. Na taj način poduzeće ima veće šanse za opstanak.</li> <li>7. Da, jer sam ja kao Albanka i kao kćer dobila dio koji mi pripada, a brat većinu za koju se slažem da njemu pripada. Tako da je svatko sretan i zadovoljan što prije nije bilo.</li> <li>8. Spontano mišljenje.</li> <li>9. Na taj se način osigurava opstanak poduzeća.</li> <li>10. Na taj način oni koji nemaju sinove mogu osigurati budućnost poduzeća.</li> <li>11. Znatno se može primijetiti da albanske manjine dosta pomažu obitelji, cijene taj posao, znaju taj posao, k tome poduzeće na kraju krajeva završi u dobrim rukama.</li> <li>12. Zato što se sve rješava dogovorom bez natezanja po sudovima.</li> <li>13. Da zato što se tim poduzećem bavi osoba koja je sposobna i želi.</li> <li>14. Zato što na taj način poduzeće dobiva nasljednika koji se želi baviti tim poslom te se tako osigurava uspjeh.</li> <li>15. Zato što svi dobivaju ravnopravnu priliku za dokazivanjem i mogućnost rada i vođenja poduzeća.</li> <li>16. Dobri su za one koji nemaju muške nasljednike pa na taj način i kćeri dobivaju prilike.</li> <li>17. Tako da svi, sva djeca dobiju priliku u poduzeću.</li> <li>18. Tako svako dijete dobiva po zasluži.</li> <li>19. Tako svi dobivaju priliku za dokazivanjem te se odabire najbolja opcija za poduzeće.</li> <li>20. Ne smatram da su bolji, ali mislim da su dobri pogotovo za poduzeća koja nemaju muških nasljednika. Tako da ipak poduzeće ima šansu opstati u članove obitelji.</li> <li>21. Ne znam bas neke bolje tradicionalne načine nasljeđivanja.</li> </ol>
<b>NISU BOLJI</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jer tradicionalno se čuva tradicija.</li> <li>2. Na taj način se gubi tradicija i smisao obiteljskog poduzeća.</li> <li>3. Na taj način se polako gubi poduzeće tj. ako ide kćerima i rođacima onda više nije obiteljsko poduzeće.</li> <li>4. Nisu jer poduzeća tako ne ostaju u obitelji, ali je dobro za one koji nemaju muške nasljednike.</li> <li>5. Jer se tako gubi običaji i tradicija.</li> </ol>

Izvor: autoričin rad

Kao što je vidljivo iz tablice 6.14. ispitanici koji su odgovorili potvrdno smatraju da tako svako dijete dobiva priliku u poduzeću, poduzeće dobiva osoba koja se želi baviti tim poslom te se osigurava opstanak poduzeća i za one koji nemaju sinove. Ispitanici koji su negativno odgovorili na pitanje smatraju da se tako gubi tradicija i običaji te da poduzeće ne ostaje u obitelji. Na pitanje planiraju li njihova obiteljska poduzeća odstupiti od tradicionalnog načina nasljeđivanja, 43,3% ispitanika odgovorilo je potvrdno, a 56,7% odgovorilo je negativno. Na to pitanje nadovezalo se pitanje o tome koji suvremeni trend bi voljeli slijediti prilikom nasljeđivanja i zašto (tablica 6.15.).

Tablica 6.15. Suvremeni trend nasljeđivanja koji bi ispitanici voljeli slijediti

<b>SUVREMENI TREND KOJI BI ISPITANICI VOLJELI SLIJEDITI</b>
1. Trend najsposobnijeg djeteta.
2. Rad i disciplina.
3. Pravednost.
4. Ne znam.
5. Nasljeđivanje po zaslugi i doprinosu.
6. Online prisutnost.
7. Htio bih da naslijedi onaj koji je za to sposoban i koji zaslužuje.
8. Najsposobnije dijete, tako da poduzeće preuzme dijete koje će poduzeće uzdignuti na svu razinu.
9. Da svaki nasljednik dobije nešto jer svi pripadaju tom nasljedstvu.
10. Fer način, tradicija sinu ili sinovima, a ostatak imovine podijeliti na način kako spada (kćerima miraz i ako se radi o više sinova ravnopravna raspodjela bez pravljenja razlike).
11. Trgovina.
12. Dijeljenje imovine na dijete koje se želi baviti obiteljskim poslom.
13. Najsposobnije dijete, ukoliko ne može najstariji sin. Tako bi poduzeće prešlo u sigurne ruke.
14. Da nemam sinove, volio bih prosljediti poduzeće kćerima pod uvjetom da se žele baviti ovim poslom.
15. Osobno, nasljedstvo na osobu koja je voljna raditi, osobu koja ne radi to samo zbog financijskog rezultata, već i zbog klijenata koji su se gradili tokom cijelog poslovanja. Da ne padne u vodu sve što se osnovalo dugi niz godina uz sav trud i volju da obje strane budu zadovoljne. I poduzetnik i klijent.
16. Bitno mi je samo da nasljednik ima volje raditi taj posao.
17. Nasljedstvo na osobu koja je zainteresirana.
18. Nasljedstvo na dijete koje se želi baviti time.
19. Trend najsposobnijeg djeteta, kako bi poduzeće moglo napredovati i rasti.
20. Ne bih volio slijediti niti jedan suvremeni trend.
21. Trend najsposobnijeg djeteta, tako da kćeri dobiju ravnopravnu priliku u utrci za nasljeđivanje poduzeća.
22. Ako bi baš morao, planirao bih slijediti trend djeteta koji se želi baviti obiteljskim poslom. Tako da poduzeće ipak dobije osobu koja se razumije u posao te ima volje i želje baviti se tim poslom.
23. Prijenos na muško dijete koje se želi baviti obiteljskim poslom.
24. Ne bih volio slijediti suvremene trendove, ali da moram dao bih poduzeće najsposobnijem sinu.
25. Na fer način, da zakonski i vjerski svakome pripada šta mu treba pripadati.
26. Muško dijete koje se želi baviti poslom.
27. Dijete koje se želi baviti obiteljskim poslom.
28. Ono dijete koje se želi baviti tim poslom.
29. Ne bih voljela slijediti suvremeni trend.

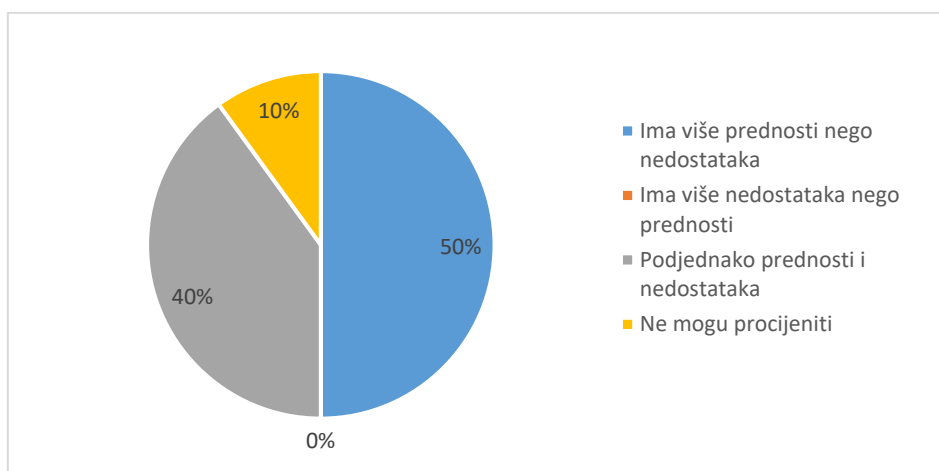
Izvor: autoričin rad

Najviše ispitanika navodi da bi slijedili trend u kojem bi se poduzeće prenijelo na dijete koje se želi baviti tim poslom, a zatim trend najsposobnijeg djeteta. Ostali kao izbor navode zainteresiranost nasljednika, pravednost u podijeli imovine i nasljeđivanja, nasljeđivanje po zaslugi te prijenos poduzeća na kćeri pod uvjetom da se bave obiteljskim poslom.

### e) Preporuke za bolje planiranje nasljeđivanja obiteljskih poduzeća

Pitanje o odnosu prednosti i nedostataka nasljeđivanja obiteljskih poduzeća prikazani su na slici 6.12.

Slika 6.12. Odnos prednosti i nedostataka nasljeđivanja obiteljskog poduzeća



Izvor: autoričin rad

pitanje o odnosu prednosti i nedostataka nasljeđivanja obiteljskih poduzeća (slika 6.12.) 50% ispitanika smatra da nasljeđivanje obiteljskih poduzeća ima više prednosti nego nedostatka, 40% ispitanika smatra da ima podjednako prednosti i nedostataka, 10% ispitanika ne može procijeniti, ali nitko nije naveo da ima više nedostataka, nego prednosti.

Zbog toga su na kraju ispitanici zamoljeni da ocijene važnost elemenata obrazovanja za bolje razumijevanje i uspješnije nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, a rezultati su prikazani u tablici 6.16.



Tablica 6.16. Ocjene važnosti elemenata obrazovanja za nasljeđivanje obiteljskih poduzeća

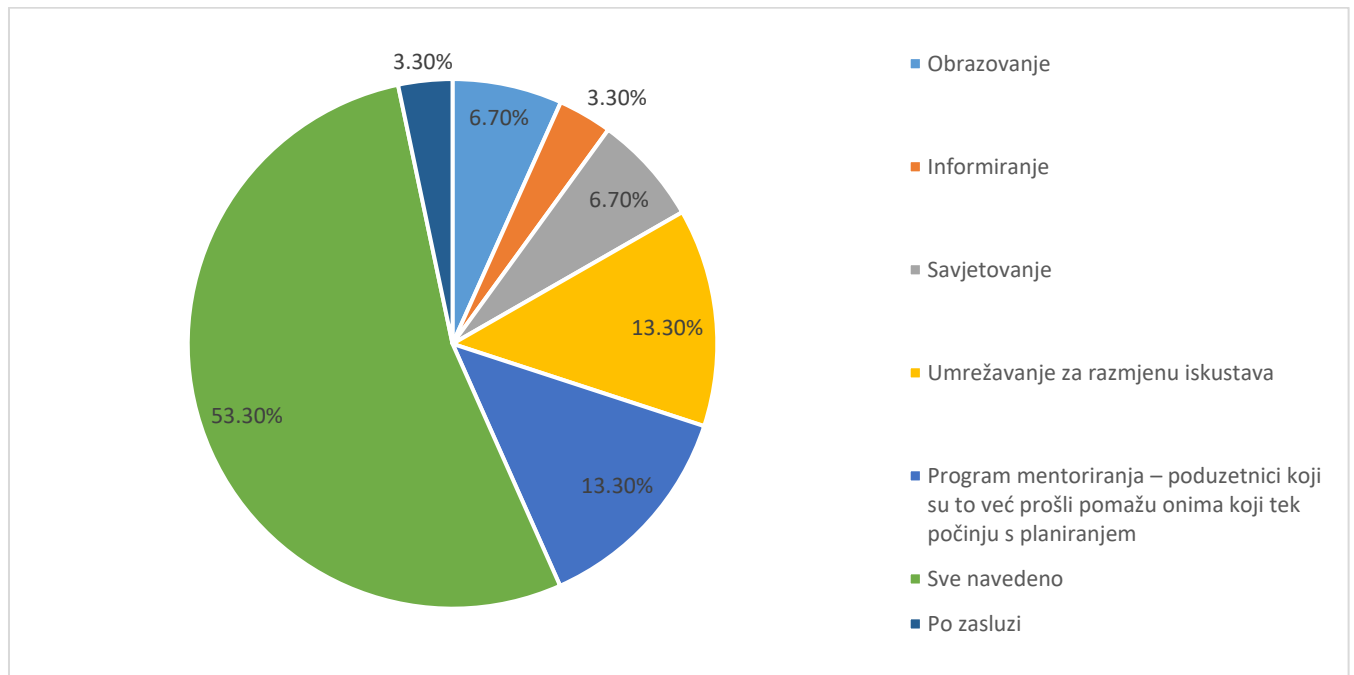
<b>Red. br.</b>	<b>ELEMENT OBRAZOVANJA</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Srednja vrijednost</b>
1.	Praktične vještine vođenja obiteljskih poduzeća	1	5	3,73
2.	Liderstvo	1	5	3,30
3.	Razumijevanje i premošćivanje generacijskih jazova	1	5	3,63
4.	Komplementarnost spolova	1	5	3,06
5.	Ravnopravnost spolova	1	5	3,40
6.	Bolje razumijevanje kulturoloških razlika	1	5	3,63
7.	Upravljanje obiteljskom imovinom	1	5	4,00
8.	Obiteljski poduzetnici kao gosti predavači	1	5	2,83
9.	Nasljednici koji se pripremaju preuzeti obiteljska poduzeća kao gosti predavači	1	5	2,87
10.	Konzultanti specijalizirani za obiteljska poduzeća kao gosti predavači	1	5	2,77
11.	Pravnici specijalizirani za obiteljska poduzeća kao gosti predavači	1	5	2,73

Izvor: Autoričin rad

Praktične vještine vođenja obiteljskih poduzeća i upravljanje obiteljskom imovinom većina ispitanika smatra najvažnijim elementom (prosječna ocjena je 3,73). Liderstvo (prosječna ocjena 3,30), razumijevanje i premošćivanje generacijskih jazova (prosječna ocjena 3,06), ravnopravnost spolova (prosječna ocjena 3,40) i bolje razumijevanje kulturoloških razlika (prosječna ocjena 3,63) ispitanici smatraju osrednje važnima. Ostale opcije, obiteljske poduzetnike kao goste predavače (prosječna ocjena 2,83), nasljednike koji se pripremaju preuzeti obiteljska poduzeća kao goste predavače (prosječna ocjena 2,87), konzultante specijalizirane za obiteljska poduzeća kao goste predavače (prosječna ocjena 2,77) i pravnike specijalizirane za obiteljska poduzeća kao goste predavače (prosječna ocjena 2,73) smatraju najmanje bitnima.

Nakon toga ispitanici u upitani kakva bi trebala biti poduzetnička potporna infrastruktura za nasljeđivanje obiteljskih poduzeća, a mogli su odabrati više ponuđenih odgovora i dodati nešto drugo (slika 6.13.)

Slika 6.13. Prijedlozi elemenata poduzetničke potporne infrastrukture za nasljeđivanje obiteljskih poduzeća



Izvor: Autoričin rad

Iz slike 6.13. vidljivo je da 53,3 % ispitanika smatra kako bi sve navedene opcije trebale biti potporna infrastruktura za nasljeđivanje. Manji broj ispitanika, njih 13,3% predlaže program mentoriranja i umrežavanje za razmjenu iskustava dok 6,7% ispitanika misli kao bi savjetovanje i obrazovanje trebali biti potporna infrastruktura za nasljeđivanje. Jedan ispitanik je pod nešto drugo naveo „Po zasluži“, ali nije obrazložio što je pod time mislio.

Zaključno su ispitanici upitani koje konkretne mjere bi još predložili, a njihovi odgovori su navedeni u tablici 6.17.

Tablica 6.17. Predložene mjere

1. Grupe za razmjenu informacija.
2. Nikakve sve je super.
3. Pravednost.
4. Nijednu.
5. Skupljanje iskustva i izvan obiteljskog poduzeća, koja mogu pomoći poduzeću da napreduje.
6. Edukacije.
7. Da država stoji iza obiteljskih poduzeća i da im bude potpora.
8. Veća razmjena iskustava među poduzetnicima.
9. Dobro razmisliti kome, koliko i kako ostavljate teško i godinama vođeno poslovanje, u kojima spadaju i vrijednosti i godine uspješnog rada. Jer samo s jednim krivim potezom ili postupkom, sve godine rada, truda i nasljedstva u sekundi propadaju. SWOT analiza navedenog!
10. Poticaj, edukacije ovisne o vrsti poslovanja.
11. Ne znam.
12. Veća mogućnost razmjena bitnih informacija među poduzetnicima.
13. Veća komunikacija među poduzetnicima.
14. Motiviranje poduzetnika.
15. Sve je navedeno, sve u svemu podržavati nove nasljednike.
16. Biti spreman uskočiti u pomoć u bilo kojem trenutku ako je potrebno.
17. Motiviranje novih nasljednika.
18. Definitivno veća razmjena informacija među poduzetnicima.
19. Rad s vlastima na donošenju zakona pogodnih za obiteljska poduzeća.
20. Više razgovora i informacija među poduzetnicima o prednostima prijenosa poduzeća na kćeri i žene.
21. Ne bih ništa dodatno predložio.
22. Ne bih ništa dodatno predložila.
23. Ne bih ništa predložio.
24. Radionice za razmjenu iskustava.
25. Ne bih ništa.
26. Ne bih ništa predložio.
27. Nikakve.
28. Ne bih ništa predložila.
29. Ništa.

Izvor: Autoričin rad

Ukupno je bilo 29 odgovora, a najčešći odgovori bili su kako ne bi predložili ništa (10 x) i da predlažu veću razmjenu informacija i iskustava među poduzetnicima (6 x). Ostali odgovori predlagali su radionice za razmjenu iskustava (2 x), skupljanje iskustva i izvan obiteljskog poduzeća, rad s vlastima na donošenju zakona pogodnih za obiteljska poduzeća, poticaji, edukacije ovisne o vrsti poslovanja i motiviranje poduzetnika i novih generacija.

### 6.3. Diskusija rezultata

Obično pripadnici albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj imaju velikih izazova i problema kada žele pokrenuti ili preuzeti obiteljsko poduzeće. Pojedinci često ne znaju niti jezik, imaju problema s radnim dozvolama i administracijom, nisu baš u najboljem financijskom stanju, a kamoli da iskoriste državne poticaje pa je najveća pomoć koju dobiju ona od članova obitelji, rođaka i svojih iskusnijih sunarodnjaka. Gotovo nitko ne koristi usluge poduzetničke potporne strukture, a rijetko tko ima pomoć odvjetnika ili nekog izvan obitelji. To je vrlo slično i sa situacijom Albanaca u Sloveniji (Vadnjal, 2014).

Obiteljska poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj gotovo uvijek su u formalnom vlasništvu muškarca, oca obitelji, što je stoljetna tradicija kod svih Albanaca (Berishaj, 2004). Kao i većina osnivača obiteljskih poduzeća, prvenstveno žele da ih nasljeđuju sinovi (Vandal, 2017) dok se kćerima pri udaji dodjeljuje primjereni miraz. Međutim, u posljednje vrijeme sve je više visoko obrazovanih kćeri koje se žele ravnopravno uključiti u posao, zajedno sa svojom braćom i muževima ili pak pokrenuti vlasti biznis (Abdija i Gregov, 2017). Iz provedenog istraživanja se moglo vidjeti da su se svi vlasnici s kojima je provedeno istraživanje složili s tom tvrdnjom, obiteljska poduzeća najčešće nasljeđuju najstariji sinovi. Međutim, primjećuje se kako su kćeri sve ambicioznije i završavaju fakultete pa se i one više uključuju u procese nasljeđivanja te se i njima otvaraju posebne poslovne ili otvaraju novi obiteljski poslovi. Iako je tradicionalna uloga žena u obiteljskim poduzećima albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj bila prvenstveno briga za kućanstvo i pomoć suprugu kad zatreba (Nreca i Gregov, 2018), danas se sve više žena i formalno uključuje u vlastiti posao.

Svih sedam vlasnika obiteljskih poduzeća s kojima se provelo ispitivanje su odgovorili da su se odlučili držati tradicionalnog sustava nasljeđivanja koji je stoljećima ustaljen kod njih, a to je da se obiteljsko poduzeće prenosi na najstarijeg sina. Međutim, svi su odlučili također i drugoj djeci osigurati budućnost tako što su im otvorili nove poslovne obiteljskog poduzeća ili omogućili pokretanje vlastitog poduzeća u istoj ili nekoj drugoj djelatnosti te rješavanje stambenog pitanja. To je u skladu s albanskom kulturom i tradicijom koja se prenijela i na nacionalne manjine Albanaca u Hrvatskoj i Sloveniji (Vadnjal, 2014). Samo jedan ispitanik je odgovorio da svoje poslovanje planira prepustiti obojici sinova jer su obojica izrazila želju za tim poslom.

Zbog obrazovanja i sinova i kćeri, više se kod nasljeđivanja obiteljskih poduzeća ne gleda toliko na spol i redoslijed rađanja, već na zainteresiranost, sposobnost i obrazovanje djeteta. Novi

trendovi u nasljeđivanju su da se obiteljsko poduzeće prenosi i na kćeri, ako nema sinova ili oni nisu zainteresirani pa se odreknu nasljedstva. Tako se uz kćeri, sve više uključuju i zetovi. Smatra se da je novi način nasljeđivanja dobar jer se vremena mijenjaju te se samim time i trendovi moraju mijenjati. Naime, u albanskom društvu i kulturi su žene uvijek bile u nepogodnoj situaciji, a sada su ta vremena uvelike promijenjena i još uvijek se mijenjaju. Ipak, većina ispitanih poduzetnika koji su sudjelovali u ovom istraživanju su odgovorili da nisu planirali odstupati od tradicionalnog načina nasljeđivanja. Kada bi planirali odstupanje od tradicionalnog načina nasljeđivanja, vodili bi se interesima i željama svoje djece te bi ravnomjerno podijelili imovinu svoj svojoj djeci, bez zakidanja. Odabir nasljednika i proces nasljeđivanja obično se prvo rješava obiteljskim dogovorom između muža, žene i ostalih članova obitelji, a potom pravnim putem uz odvjetnika za izradu potrebnih dokumenata.

Uspoređujući odgovore ispitanih poduzetnika i odgovore anketiranih studenata, potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća, može se zaključiti kako i mlađa generacija ima vrlo slične stavove. Premda su svjesni prednosti i nedostataka tradicionalnog načina nasljeđivanja i neminovnosti istih suvremenih trendova i oni bi se ipak većinom odlučili za tradicionalni način nasljeđivanja da se posao prvenstveno ostavi onom sinu koji je najviše sposoban, obrazovan i zainteresiran za obiteljski posao jer se tako osigurava kontinuitet i sigurnost cijele obitelji. Naravno, uz uvjet da se ostala imovina podijeli pravedno te da se i ostalima pomogne u pokretanju njihova posla i stambenom zbrinjavanju.

#### **6.4. Preporuke za praksu**

Za bolje razumijevanje ovog fenomena, prilikom planiranja istraživanja prvotna namjera je bila obaviti intervju sa 6 – 12 poduzetnika koji imaju bar po dva sina i dvije kćeri te s njihovim suprugama i djecom. Međutim, kod mnogih se osjetila nelagoda da o toj, vrlo intimnoj privatnoj temi razgovaraju s nepoznatim ljudima. Stekao se dojam da, unatoč tradicionalnom odgoju i najboljim namjerama za očuvanje sigurnosti posla i obitelji, nisu svi baš sigurni što bi bilo najbolje rješenje. Vidjelo se da je to za neke bolna tema o kojoj se otvoreno ne priča niti pred vlastitom djecom, a kamoli traži pomoć sa strane. Zato su na temelju pregleda literature, primjera dobre prakse i rezultata provedenih istraživanja oblikovane preporuke za praksu koje bi mogle doprinijeti uspješnijem prijenosu poslovanja obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj. Prve preporuke odnose se na poduzetnički ekosustav, a druge na same poduzetnike, vlasnike obiteljskih poduzeća.

### Preporuke za unapređenje poduzetničkog ekosustava za obiteljsko i manjinsko poduzetništvo:

1. Vlada bi trebala dati zakonsku definiciju obiteljskih poduzeća i poduzeća pripadnika nacionalnih manjina, uskladiti ih sa svojim postojećim zakonima o trgovačkim društvima te omogućiti njihovo službeno statističko praćenje.
2. Uključivati razvoj obiteljskih poduzeća i poduzeća nacionalnih manjina u strategije i politike razvoja malih i srednjih poduzeća.
3. Poticati poduzetnički duh kroz sve razine obrazovanja kako bi se potaknulo stvaranje održivih obiteljskih poduzeća pa tako i onih u vlasništvu pripadnika nacionalnih manjina.
4. Posebnu pozornost posvetiti modernizaciji sustava strukovnog obrazovanja i cjeloživotnog obrazovanja odraslih.
5. Besplatni ili sufinancirani tečajevi hrvatskog jezika za novopridošle pripadnike nacionalnih manjina.
6. Besplatni tečajevi iz poslovnog planiranja i prijenosa poslovanja malih i srednjih obiteljskih poduzeća.
7. Besplatni ili sufinancirani pravni savjeti.
8. Osnivanje grupa i platformi za pomoć pri prijenosu poslovanja obiteljskih poduzeća.
9. Poticati razvitak lokalnih i regionalnih manjinskih klastera u kojima bi se razmjenjivala iskustava među poduzetnicima pripadnicima nacionalnih manjina.
10. Podizati razinu povjerenja u poduzetničke potporne institucije i programe potpore kako bi se što više koristili.

Većina ovih preporuka za unapređenje poduzetničkog ekosustava pomogla bi svim obiteljskim poduzećima i poduzećima u vlasništvu pripadnika i ostalih nacionalnih manjina u Hrvatskoj.

### Preporuke za poduzetnike – vlasnike:

1. Vlasnici obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj ne bi se trebali grčevito držati tradicije niti pomodarski prihvaćati nove trendove. Potrebno je kritički razlučivati jakosti i slabosti tradicionalnog načina i modernih trendova pa birati ono što će osigurati pravednost prema svoj djeci te održivost poduzeća i obitelji na dugi rok.
2. Poduzeće bi trebalo prenijeti na nasljednika ili nasljednicu koji imaju želju za nastavkom posla i obiteljske tradicije, sposobnost i potrebno obrazovanje, a ne samo gledati tko je najstariji sin.

3. Uz uključivanje djece u rad poduzeća od malih nogu, u procesu pripreme vlasnici bi trebali svojoj djeci prepuštati sve više autonomije te ih, uz savjete, puštati da sami donose odluke o poslovanju i modernizaciji obiteljskog poduzeća.
4. Uz brigu o upravljanju poduzećem, trebaju isto tako paralelno voditi brigu o očuvanju obitelji u turbulentnom okruženju punom društvenih promjena. Voditi brigu o upravljanju obiteljskom imovinom, potrebama i željama svih članova obitelji, izgradnji dobrih obiteljskih odnosa te o očuvanju kulture i tradicije
5. Obiteljska poduzeća u vlasništvu pripadnika nacionalnih manjina, pa tako i albanske, bi trebala ostajati i dalje u krugu obitelji jer obitelj pruža najviše povjerenja i sigurnosti te može najbolje prenositi tradiciju i kulturu na sljedeće naraštaje.

Obitelji moraju nastaviti poštovati obiteljsku atmosferu, iskrenost, otvorenost i poštenje jer ako jedan član obitelji nije iskren, drugi u obitelji ga neće više toliko cijeniti, za razliku ako se zaposli neka druga osoba izvan obitelji kojoj se neće toliko zamjeriti jer nisu krvno vezani. Zna se da obitelj povezuje iskrenost, privrženost, povjerenje i druge vrijedne ljudske osobine i zbog toga su obiteljska poduzeća najstariji i najodrživiji poslovni sustav u povijesti čovječanstva (Bulog i Kružić, 2012).

## 7. ZAKLJUČAK

Problem istraživanja je bio nedovoljno poznavanje procesa prijenosa generacija, tj. načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj. Glavni cilj istraživanja je bio utvrditi i opisati procese prijenosa generacija u obiteljskim poduzećima pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj. Rezultatima istraživanja dobiveni su odgovori na postavljena istraživačka pitanja.

*IP1. S kakvim izazovima se susreću obiteljska poduzeća prilikom prijenosa generacija?*

Obiteljska poduzeća prilikom prijenosa generacija obično se susreću s izazovima hoće li njihova djeca, odnosno nasljednici biti sposobna te imati želje i volje raditi posao kojim se oni bave. Sljedeći izazov kod obitelji s više djece je kako odabrati najboljeg nasljednika te hoće li se ostala djeca složiti s odlukom roditelja kome će ostaviti obiteljsko poduzeće.

*IP2. Što je to poduzetništvo nacionalnih manjina te koja su njegova glavna obilježja?*

Poduzetništvo nacionalnih manjina (manjinsko ili migrantsko poduzetništvo) često se naziva i manjinsko ili etničko poduzetništvo. Autori iz Sjedinjenih Američkih Država manjinsko poduzetništvo često povezuju s klasičnim oblikom obiteljskog ili socijalnog poduzetništva dok europske definicije upotrebljavaju elemente samozapošljavanja i kulturološke razlike. Njegova glavna obilježja su tradicija, samozapošljavanje i kulturološke razlike. Poduzetništvo nacionalnih manjina je ugrađeno u temelje razvoja gospodarske aktivnosti svake zemlje, ali i potvrda jačanja ljudskih prava.

*IP3. Kako se na tradicionalan način provodi nasljeđivanje obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj?*

Tradicionalan način nasljeđivanja obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine je da najstariji sinovi trebaju nasljeđivati očevo poduzeće. Ukoliko je u obitelji više sinova, mlađima se pomaže pokrenuti vlastito poduzeće s kojim će i oni moći uzdržavati svoju obitelj dok se kćerima osigurava miraz u obliku obrazovanja, financija i zlata. Kćerima se daje miraz računajući na to da će njihovi muževi dobiti poduzeće ili pomoć svoje obitelji da pokrenu vlastito poduzeće te se zbog toga kćeri ne uzimaju u obzir prilikom nasljeđivanja obiteljskih poduzeća njihovih obitelji. Ostala obiteljska imovina dijeli se među sinovima. Običaj je da



polovina ili sva imovina ide najstarijem sinu dok se ostalim sinovima osiguravaju isti uvjeti za život i rad.

*IP4: Kakva su mišljenja i stavovi ispitanika o suvremeni čimbenicima koji utječu na odstupanja od tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj?*

Premda je tradicionalni način nasljeđivanja i dalje je prisutan, javljaju se i suvremeni trendovi poput prijenosa poduzeća na najsposobnije i najzainteresiranije dijete, bez obzira na spol ili redoslijed rođenja te prijenos poduzeća na kćeri i zetove. Mišljenja i stavovi ispitanih poduzetnika o suvremenim čimbenicima koji djeluju na odstupanje od tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća su pozitivna jer svaki roditelj, koji je vlasnik obiteljskog poduzeća, želi svoj svojoj djeci pravedno osigurati pristojan život i dobar posao po njihovim željama i zaslugama. Također, žele osigurati opstanak obiteljskih poduzeća pa s novim trendovima dobivaju sposobne i školovane nasljednike. Više se ne prave razlike između kćeri i sinova, kćeri se sve više školuju i rijetko koja je prisiljena kao ranije ostati u kući i biti samo domaćica. Stoga se i njima pomaže da otvore vlastita poduzeća ili podružnice obiteljskih poduzeća. Mišljenja i stavovi mladih o suvremenim čimbenicima koji djeluju na odstupanje od tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća su također su vrlo slična stavovima poduzetnika. Premda su svjesni prednosti i nedostataka tradicionalnog načina nasljeđivanja i neminovnosti istih suvremenih trendova i oni bi se ipak većinom odlučili za tradicionalni način nasljeđivanja da se posao prvenstveno ostavi onom sinu koji je najviše sposoban, obrazovan i zainteresiran za obiteljski posao jer se tako osigurava kontinuitet i sigurnost cijele obitelji. Naravno, uz uvjet da se ostala imovina podjeli pravedno te da se i ostalima pomogne u pokretanju njihova posla i stambenom zbrinjavanju.

*IP5. Koje su preporuke za učinkovitiji prijenos generacija u obiteljskim poduzećima albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj?*

Prilikom odabira poduzetnika za intervju uočeno je koliko je to za mnoge intimna i bolna tema o kojoj ne žele otvoreno razgovarati ni pred vlastitom djecom, a kamoli s nepoznatim ljudima. Zato su oblikovane preporuke za učinkovitiji prijenos generacija u obiteljskim poduzećima albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj koje se odnose na poboljšanje poduzetničkog

ekosustava i preporuke vlasnicima poduzeća. Vlada bi najprije trebala dati zakonsku definicije obiteljskih poduzeća i poduzeća pripadnika nacionalnih manjina te omogućiti njihovo službeno statističko praćenje. Zatim što više uključivati razvoj obiteljskih poduzeća i poduzeća nacionalnih manjina u strategije i politike razvoja malih i srednjih poduzeća, poticati poduzetnički duh kroz sve razine obrazovanja, posebno strukovnog i cjeloživotnog obrazovanja odraslih. Trebalo bi osigurati lakše dobivanje radnih dozvola i tečajeve hrvatskog jezika za novopridošle pripadnike nacionalnih manjina, tečajeve iz poslovnog planiranja te tečajeve i pravne savjete za prijenos poslovanja malih i srednjih obiteljskih poduzeća. Pomoglo bi osnivanje grupa i platformi za pomoć pri prijenosu poslovanja obiteljskih poduzeća te lokalnih i regionalnih manjinskih klastera za razmjenu iskustava, kao i podizanje razine povjerenja u poduzetničke potporne institucije i programe potpore. S druge strane, samim poduzetnicima se preporuča da kritički razmotre sve prednosti i nedostatke tradicionalnog načina nasljeđivanja i suvremenih trendova te odaberu onaj način koji će najbolje zadovoljiti potrebe djece, održivost poduzeća i obitelji. Bilo bi dobro da obiteljsko poduzeće prenesu na dijete koje izrazi želju, sposobnost i volju za taj posao te ima odgovarajuće obrazovanje. Ostaloj djeci pravedno pomoći da se osamostale pokretanjem vlastitog poduzeće i rješavanjem stambenog pitanja. Mlađe generacije misle da skupljanje iskustava izvan poduzeća mogu pomoći poduzeću da napreduje. Također smatraju da je razmjena informacija i iskustava ključan način da se uspješno obavi nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. Motivacija budućih nasljednika bila bi od velike pomoći prilikom prijenosa poduzeća kao i suradnja s vlastima u donošenju zakona pogodnih za obiteljska poduzeća.

Ograničenje ovog istraživanja je u malom broju ispitanih poduzetnika i nemogućnosti da se paralelno ispituju njihove supruge, sinovi i kćeri, kako je prvotno bilo planirano. Razlog tome je kulturološke naravi jer Albanci pitanje nasljedstva smatraju jako osobnim (a ponekad i bolnim) i o njemu se ne razgovara s nepoznatim ljudima. Stoga su preporuke za daljnja istraživanja da se još bolje pripremi kvalitativno istraživanje, na većem uzorku, vodeći računa o svim kulturološkim i etičkim aspektima. To bi trebalo raditi timski, a intervju bi trebao provoditi stariji iskusniji Albanac, koji poznaje albansku kulturu i običaje, u kojeg bi ispitanici imali povjerenja i mogli se izraziti na svom materinjem jeziku. Trebalo bi dobiti dozvolu za snimanje i garantirati da će se snimke uništiti odmah nakon analize sadržaja, a rezultati prikazati skupno i anonimno (Vadnjal, 2014).

Doprinos ovog istraživanja je u boljem razumijevanju albanske poduzetničke kulture i tradicije koja omogućava dugoročnu održivost obiteljskih poduzeća. To može pomoći svim obiteljskim

poduzetnicima u objektivnijem sagledavanju uloge tradicionalnih vrijednosti i suvremenih trendova u nasljeđivanju i dugoročnoj održivosti obiteljskih poduzeća .

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alpeza, M. i Jurić, Mezulić, P. (2016). *Upravljanje obiteljskim poduzećem*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Bakotić, D. i sur. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
3. Bartok, D. (2018). *Obiteljsko poduzetništvo*. Vukovar: Veleučilište „Lavoslav Ružička“.
4. Buble, M. i Buble, M. (2014). *Poduzetništvo*. Split Visoka škola Aspira.
5. Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*, 7. izd. Zagreb: Mate.
6. Kružić, D. i Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet Split.
7. Shuklev, B i Ramadani, V. (2012). *Small Business and Entrepreneurship*. Tetovo: South-East European University.
8. Vukić, B. (2019). *Osnivači, nasljednici, menadžeri*. Zagreb: Beletra.

### Članci:

1. Abdija, A. i Gregov, Z. (2017). Odnos prema ženskom poduzetništvu pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj i Makedoniji. *E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7 (2), 45-66.
2. Bjuggren, P. O. i Sund, L.G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small-and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11–24.
3. Braut Filipović, M. (2017). Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima. *Zbornik PFZ*, 67(6), 935-962.
4. Chua, J., Chrisman, J., De Massis, A. i Wang, H. (2018). Reflections on Family Firm Goals and the Assessment of Performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107-113.
5. Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses. A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267–282.
6. Lekaj, A., Gregov, Z. i Varlandy–Supek, M. (2015). Temeljne značajke manjinskog poduzetništva na primjeru poduzetništva albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj.

*Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 5(2), 69-82.

7. Mandelbaum, L. (1994). Small business succession: The educational potential. *Family Business Review*, 7(4), 369–375.
8. Nreca, K. i Gregov, Z. (2018). Uloga žena u obiteljskim poduzećima albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj. *E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8 (Special issue 2018), 73-94 .
9. Stamm, I. i Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 117-127.
10. Vadnjaj, J. (2014). The importance of social capital within an ethnic community. *Dve domovini*, 2014(40), 123-137. Preuzeto s: [http://twohomelands.zrc-sazu.si/uploads/articles/1448445635\\_Vadnjaj\\_albaninan%20entrepreneurs.pdf](http://twohomelands.zrc-sazu.si/uploads/articles/1448445635_Vadnjaj_albaninan%20entrepreneurs.pdf) (15. 7. 2023.)

#### **Internetski izvori:**

1. Alpeza, M. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: CEPOR. Preuzeto s: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (27.04.2021.)
2. Apleza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). *Business transfer barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR. Preuzeto s: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf>
3. Alpeza, M. (ur.) (2019). *Prijenos poslovanja: Minivodič za poduzetnike* (2. izd.). Zagreb: CEPOR. Preuzeto s: [http://forum.biznis-transfer.com/wp-content/uploads/2019/11/Minivodic\\_CEPOR\\_web-2019.pdf](http://forum.biznis-transfer.com/wp-content/uploads/2019/11/Minivodic_CEPOR_web-2019.pdf) (18. 5. 2021.)
4. Berishaj, M. (2004). *Albanci v Sloveniji*. Ljubljana. Inštitut za narodnostna vprašanja. Preuzeto s: <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-G9HMFJ9Z/6b61aee2-b9ce-47e0-ae0b-119f4eaadfed/PDF> (29.07.2023.)

5. CEPRA (n. d.). Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. *biznis-transfer.com*. Preuzeto s: <https://biznis-transfer.com/nasljeđivanje-obiteljskog-poduzeca/> (27.04.2021.)
6. CEPOR (2019). *Imigrantsko poduzetništvo u Hrvatskoj*. Preuzeto s: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-policy-osvrt-IMIGRANTSKO-PODUZETNI%C5%A0TVO.pdf> (01.08.2023.)
7. Državni zavod za statistiku (n.d.). Stanovništvo prema narodnosti – Detaljna klasifikacija – Popis 2021. *dsz.hr*. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/stanovnistvo/popis-stanovnistva/> (24.05.2022.)
8. Mezulić Jurić, P., Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. Zagreb: CEPOR. Preuzeto s: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf> (30.06.2024.)
9. Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina (2023). Nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj. *pravamanjina.gov.h* Preuzeto s: <https://pravamanjina.gov.hr/nacionalne-manjine/nacionalne-manjine-u-republici-hrvatskoj/352> (15.02.2023.)
10. Narodne novine (2000). *Ustavni zakon o pravima nacionalnih manjina*. Zagreb: Narodne novine.
11. Vandor, P. (2021). *Research: Why Immigrants Are More Likely to Become Entrepreneurs*. Preuzeto s: [file:///D:/Datoteke/Preuzimanja/Research\\_%20Why%20Immigrants%20Are%20More%20Likely%20to%20Become%20Entrepreneurs.pdf](file:///D:/Datoteke/Preuzimanja/Research_%20Why%20Immigrants%20Are%20More%20Likely%20to%20Become%20Entrepreneurs.pdf) (26.07.2023)
12. Veland, R., Abdylmenaf, B., Gadaf, R., Vanessa, R., Sadudin, I. (2017). *Succession Issues in Albanian Family Businesses: Exploratory Research*. Tetovo. Faculty of Business and Economics. Preuzeto s: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19448953.2017.1277086> (28.07.2023)

**Ostalo:**

1. Pfeiffer, J. (2018). *Nasljeđivanje obiteljskih poduzeća na primjeru poduzeća „L'Oreal“* (završni rad). Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.

## POPIS TABLICA I SLIKA

### TABLICE:

Tablica 6.1. Profili intervjuiranih poduzetnika .....	37
Tablica 6.2. Temeljne karakteristike poduzeća.....	38
Tablica 6.3. Izazovi sa kojima su se susretali prilikom pokretanja ili preuzimanja poduzeća.....	39
Tablica 6.4. Ključni izazovi prilikom prijenosa poduzeća.....	40
Tablica 6.5. Planiranje prijenosa obiteljskog poduzeća na sljedeću generaciju .....	41
Tablica 6.6. Odlučivanje o nasljedniku poduzeća.....	42
Tablica 6.7. Čimbenici koji utječu na odluku o nasljedniku obiteljskog poduzeća.....	43
Tablica 6.8. Podjela obiteljske imovine u procesu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.....	44
Tablica 6.9. Stavovi ispitanika o obiteljskom poduzetništvu.....	51
Tablica 6.10. Kulturološki čimbenici po kojim se razlikuju albanska obiteljska poduzeća.....	53
Tablica 6.11. Čimbenici koji najviše utječu na izbor nasljednika.....	55
Tablica 6.12. Obrazloženja pravednosti i nepravednosti tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.....	57
Tablica 6.13. Razlozi za i protiv tradicionalnog nasljeđivanja njihovog obiteljskog poduzeća.....	59
Tablica 6.14. Razlozi zašto su novi trendovi u nasljeđivanju bolji ili nisu bolji od tradicionalnog načina nasljeđivanja obiteljskih poduzeća.....	62
Tablica 6.15. Suvremeni trend nasljeđivanja koji bi ispitanici voljeli slijediti.....	64
Tablica 6.16. Ocjene važnosti elemenata obrazovanja za nasljeđivanje obiteljskih poduzeća.....	66
Tablica 6.17. Predložene mjere.....	68

## SLIKE:

Slika 2.1. Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća.....	13
Slika 6.1. Dob ispitanika.....	48
Slika 6.2. Broj braće i sestara.....	48
Slika 6.3. Stručna sprema ispitanika.....	49
Slika 6.4. Porijeklo obiteljskog poduzeća.....	49
Slika 6.5. Rad u obiteljskom poduzeću.....	50
Slika 6.6. Razlikovanje vašeg obiteljskog poduzeća od ostalih poduzeća.....	52
Slika 6.7. Tradicionalan način nasljeđivanja albanskih obiteljskih poduzeća.....	54
Slika 6.8. Odlučivanje o nasljedniku.....	54
Slika 6.9. Dioba obiteljske imovine.....	56
Slika 6.10. Osiguravanje ostalih koji nisu „u utrci“ za nasljeđivanje.....	56
Slika 6.11. Novi trendovi nasljeđivanja albanskih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.....	60
Slika 6.12. Odnos prednosti i nedostataka nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.....	65
Slika 6.13. Prijedlozi elemenata poduzetničke potporne infrastrukture za nasljeđivanje obiteljskih poduzeća.....	67



## **PRILOZI**

**Prilog 1. Pitanja za polustrukturirani intervju**

**Prilog 2. Anketni upitnik**

# Prilog 1. Pitanja za polustrukturirani intervju

## A. DEMOGRAFSKI PODACI

1. Ime i prezime:

\_\_\_\_\_

2. Dob: \_\_\_\_\_ godina

3. Stupanj obrazovanja:

- a) Osnovna škola
- b) Srednja stručna sprema
- c) Viša škola ili prvostupnik
- d) Visoka stručna sprema ili magistar

4. Naziv poduzeća: \_\_\_\_\_

5. Mjesto: \_\_\_\_\_

6. Djelatnost: \_\_\_\_\_

7. Funkcija u poduzeću: \_\_\_\_\_

8. Status u pogledu umirovljenja: \_\_\_\_\_

9. Jeste li Vi osnovali poduzeće ili ste ga naslijedili?

Da – Ne

10. Je li Vaše poduzeće obiteljsko poduzeće?

Da – Ne

11. Broj djece: \_\_\_\_\_, a od toga \_\_\_\_\_ sinova i \_\_\_\_\_ kćeri.

## B. TRADICIONALNI NAČIN NASLJEĐIVANJA

12. Navedite bar tri obilježja po čemu je Vaše poduzeće drugačije od ostalih poduzeća u Vašem gradu i Republici Hrvatskoj?

\_\_\_\_\_

13. S obzirom da ste pripadnik albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj, što mislite koji kulturološki čimbenici utječu na organizaciju vašeg poslovanja?

\_\_\_\_\_

14. Koji su tradicionalni načini nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u albanskoj kulturi?

---

15. Jeste li i Vi Vaše poduzeće naslijedili na tradicionalan način?

Da - Ne

16. Koliko dugo ste radili prije nego ste osnovali vlastito poduzeće?

\_\_\_\_\_ godina.

17. S kakvim ste se izazovima susretali prilikom pokretanja poduzeća?

---

18. Jeste li imali pomoć prije i nakon što ste pokrenuli poduzeće?

---

19. Što mislite koji je općenito glavni izazov prilikom prijenosa poduzeća na novu generaciju?

---

20. Planirate li i Vi svoje poduzeće prenijeti na novu generaciju na tradicionalan način?

---

21. Kako se pripremate za prijenos poduzeća?

---

22. Na koji način odlučujete o nasljedniku poduzeća i koji čimbenici na to utječu?

---

23. Kako dijelite imovinu u procesu prijenosa poslovanja i nasljeđivanja obiteljske imovine?

---

24. U slučaju više nasljednika, na koji način osiguravate ostale koji nisu u „utrci“ za nasljeđivanje?

Ostalim sinovima	Ostalim kćerima

25. Rješavate li procese nasljeđivanja pravnim putem uz odvjetnike ili usmenim dogovorom?

---

26. Što činite kako biste olakšali prijenos poduzeća na novu generaciju?

---

### C. NOVI TRENDVI U NASLJEĐIVANJU

27. Koji su novi trendovi u nasljeđivanju obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj koje ste Vi primijetili posljednjih godina i što mislite o njima?

Novi trend u nasljeđivanju obiteljskih poduzeća	Moje mišljenje

28. Jeste li / ili planirate li zbog ovih novih trendova odstupiti od tradicionalnog načina nasljeđivanja?

Da - Ne

29. Ako planirate odstupiti od tradicionalnog načina nasljeđivanja, koji suvremeni trend planirate slijediti i zašto?

---

## Prilog 2. Anketni upitnik

Poštovani, pred Vama se nalazi upitnik koji ispituje stavove studenata poduzetništva o poduzetništvu nacionalnih manjina. Vaše mišljenje nam je dragocjeno pa Vas molimo da upitnik ispunite najiskrenije. **Podaci se neće obrađivati niti interpretirati individualno, nego isključivo grupno.** Rezultati će se upotrijebiti za izradu specijalističkog diplomskog rada na temu „*Utjecaj suvremenih trendova na nasljeđivanje obiteljskih poduzeća pripadnika albanske nacionalne manjine u Hrvatskoj*“. Rad će biti dostupan u knjižnici Sveučilišta VERN'. Za ispunjavanje će biti potrebno oko 10 minuta.

Unaprijed iskreno zahvaljujemo!

Studentica Klaudia Nreca-Spaqi i mentorica Zrinka Gregov

### A. DEMOGRAFSKI PODACI

**1. Albanska nacionalnost:** DA - NE

**2. Spol:** M - Ž

**3. U braku:** DA - NE

**4. Dob:**

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50

**5. Završeni stupanj obrazovanja:**

- a) Srednja stručna sprema

- b) Viša škola ili prvostupnik
- c) Visoka stručna sprema ili magistar

**6. Broj braće i sestara:**

Ukupno: \_\_\_\_\_

**7. Jesu li Vaši roditelji poduzetnici?**

- a) nisu
- b) samo otac
- c) samo majka
- d) oboje - obiteljsko poduzeće
- e) oboje - svatko radi u svom poduzeću/obrtu

**8. Je li vaše poduzeće obiteljsko poduzeće, tj. je li obitelj većinski vlasnik i jesu li u njemu zaposlena najmanje dva člana obitelji?**

DA - NE

**9. Jesu li vaši roditelji sami osnovali svoje poduzeće ili su ga naslijedili od obitelji?**

- a) Otac naslijedio od svog oca
- b) Osnovao sam otac
- c) Osnovali otac i njegov brat / braća
- d) Osnovao otac s poslovnim partnerom sunarodnjakom
- e) Osnovali otac i majka zajedno
- f) Majka naslijedila od svog oca
- g) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**10. Radite ili planirate u budućnosti raditi u obiteljskom poduzeću?**

- a) Već radim u obiteljskom poduzeću
- b) Planiram raditi u obiteljskom poduzeću
- c) Ne planiram uopće

- d) Još ne razmišljam o tome
- e) Ako ne nađem ništa bolje
- f) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**B. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO PRIPADNIKA ALBANSKE NACIONALNE  
MANJINE U HRVATSKOJ**

**11. Ocijenite navedene tvrdnje vezane uz pojam obiteljskog poduzetništva tako da stavite križić uz odgovarajući broj.** Brojevi podrazumijevaju: 5 = u potpunosti se slažem, 4 = slažem se, 3 = neodlučan/na sam, 2 = ne slažem se, 1 = u potpunosti se ne slažem

Red. br.	TVRDNJA	Slaganje sa tvrdnjom				
		5	4	3	2	1
1.	Obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja važan dio gospodarstva i potrebno ga je razvijati.					
2.	Obiteljska poduzeća zasnivaju se prvenstveno na emocijama pa tek onda na racionalnosti zbog sudjelovanja članova obitelji u poslovnim odlukama.					
3.	Obiteljska poduzeća teže je voditi zbog subjektivnosti prema članovima obitelji.					
4.	Obiteljska poduzeća imaju više prednosti na tržištu u odnosu na klasična poduzeća zbog sudjelovanja članova obitelji u poslovanju (bliskost, zajedništvo).					
5.	Obiteljska poduzeća teže otpuštaju djelatnike zbog krvnog srodstva što može negativno utjecati na poslovanje.					
6.	Bavljenje poduzetništvom zahtijeva ulaganje mnogo truda, financijskih sredstava i znanja.					
7.	U Hrvatskoj je potrebno zakonodavstvo prilagoditi obiteljskom poduzetništvu radi lakšeg poslovanja.					

8.	Sve manje ljudi u Hrvatskoj bavi se obiteljskim poduzetništvom.					
9.	Obiteljsko poduzetništvo u pravilu više zarađuje od ostalih poduzeća.					
10.	Svaki obiteljski poduzetnik mora imati dobro razrađen plan nasljeđivanja.					
11.	S izradom plana nasljeđivanja trebalo bi početi 10 godina prije očekivanog odlaska u mirovinu					

**12. Po čemu se razlikuje vaše obiteljsko poduzeće od ostalih poduzeća?**

- a) Po vlasništvu
- b) Strukturi organizacije
- c) Po radnim navikama
- d) Po kulturi
- e) Po suradnji i solidarnosti s drugim poduzećima naših sunarodnjaka
- f) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**13. S obzirom da ste pripadnik albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj, što mislite koji kulturološki čimbenici utječu na organizaciju u vašem obiteljskom poduzeću, tj. po čemu se ono razlikuje od ostalih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj?**

---

**C. TRADICIONALNI NAČIN NASLJEĐIVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA**

**14. Koji su tradicionalni načini nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u albanskoj kulturi?**

- a) Prijenos poduzeća na najstarijeg sina
- b) Prijenos poduzeća na najsposobnijeg sina
- c) Prijenos poslovanja na sina koji se želi baviti obiteljskim poslom



- d) Prijenos poduzeća na najstarije dijete
- e) Prijenos poduzeća na najsposobnije dijete
- f) Prijenos poduzeća na dijete koje se želi baviti obiteljskim poslom
- g) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**15. Kao pripadnik albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj, što mislite, tko najčešće odlučuje o nasljedniku poduzeća?**

- a) Vlasnik poduzeća
- b) Otac
- c) Majka
- d) Otac i majka zajedno
- e) Svi zajedno

**16. Koliko pojedini čimbenici utječu na odluku o nasljedniku poduzeća?**

Brojevi podrazumijevaju: 5 = jako važan, 4 = važan, 3 = niti važan, niti nevažan, 2 = nevažan, 1 = u potpunosti nevažan

Red. br.	ČIMBENIK	OCJENA VAŽNOSTI				
		5	4	3	2	1
1.	Spol					
2.	Starost nasljednika					
3.	Sposobnost					
4.	Zainteresiranost					
5.	Volja					
6.	Želja					
7.	Mogućnosti					
8.	Završena škola					
9.	Liderske sposobnosti					
10.	Prihvaćenost kao novog vođe od ostalih članova obitelji					

**17. U procesu prijenosa poslovanja i nasljeđivanja obiteljske imovine, kako se imovina dijeli?**

- a) Sva imovina ide nasljedniku obiteljskog poduzeća
- b) Većina imovine ide nasljedniku, manji dio ostalima
- c) Pola imovine ide nasljedniku, pola ostalima
- d) Imovina se dijeli samo među muškim članovima obitelji
- e) Imovina se dijeli samo među ženskim članovima obitelji
- f) Imovina se dijeli ravnopravno
- g) Sinovi dobivaju poduzeće i nekretnine, a kćeri miraz, novac i školovanje
- h) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**18. U slučaju više nasljednika, na koji način se osiguravaju ostali koji nisu u „utrci“ za nasljeđivanje?**

- a) Pomaže im se da pokrenu vlastito poduzeće
- b) Pomoć pri zapošljavanju
- c) Osigurava im se financijska pomoć
- d) Osigurava im se materijalna imovina
- e) Osigurava im se nematerijalna pomoć
- f) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**19. Je li vaše obiteljsko poduzeće naslijeđeno na tradicionalan način?**

DA - NE

**20. Smatrate li da je pravedno, da se poduzeće nasljeđuje na tradicionalan način?**

DA - NE

Ako DA, zašto?

---

Ako NE, zašto?

---

**21. Biste li željeli da se vaše obiteljsko poduzeće i u budućnosti nasljeđuje na tradicionalan način?**

DA - NE

Ako DA, zašto?

---

Ako NE, zašto?

---

#### **D. SUVREMENI TRENDОВI KOJI UTJEČU NA TRADICIONALNI NAČIN NASLJEĐIVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA**

**22. Koji su novi trendovi u nasljeđivanju obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj koje ste Vi primijetili posljednjih godina?**

(moguće je odabrati više odgovora)

- a) Prijenos poduzeća na najsposobnijeg sina
- b) Prijenos poduzeća na najsposobnije dijete
- c) Prijenos poduzeća na sina koji se želi baviti obiteljskom poduzećem
- d) Prijenos poduzeća na dijete koje se želi baviti obiteljskim poslom
- e) Prijenos poduzeća na žensko dijete
- f) Prijenos poduzeća na zetove
- g) Prijenos poduzeća na snahe
- h) Prijenos poduzeća na rođake
- i) Prijenos poduzeća na radnike
- j) Prodaja poduzeća koja to žele

k) Prodaja poduzeća nekome izvan obitelji

l) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**23. Smatrate li da su novi trendovi u nasljeđivanju obiteljskih poduzeća albanske nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj bolji od tradicionalnih načina?**

DA – NE

Ako DA, zašto?

\_\_\_\_\_

Ako NE, zašto NE?

\_\_\_\_\_

**24. Planira li vaše obiteljsko poduzeće odstupiti od tradicionalnog načina nasljeđivanja?**

DA - NE

**25. Koji suvremeni trend biste vi voljeli slijediti prilikom nasljeđivanja i zašto?**

\_\_\_\_\_

## **E. PREPORUKE ZA BOLJE PLANIRANJE NASLJEĐIVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA**

**26. Smatram da u konačnici nasljeđivanje obiteljskog poduzeća:**

- a) Ima više prednosti nego nedostataka
- b) Ima više nedostataka nego prednosti
- c) Podjednako prednosti i nedostataka
- d) Ne mogu procijeniti

**27. Ocijenite elemente obrazovanje za bolje razumijevanje i uspješnije nasljeđivanje obiteljskog poduzetništva, s time da je 1 najmanje važno, a 5 najviše važno.**

Red. br.	ELEMENT OBRAZOVANJA	OCJENA				
1.	Praktične vještine vođenja obiteljskih poduzeća					
2.	Liderstvo					
3.	Razumijevanje i premošćivanje generacijskih jazova					
4.	Komplementarnosti spolova					
5.	Ravnopravnosti spolova					
6.	Bolje razumijevanje kulturoloških razlika					
7.	Upravljanje obiteljskom imovinom					
8.	Obiteljski poduzetnici kao gosti predavači					
9.	Nasljednici koji se pripremaju preuzeti obiteljska poduzeća kao gosti predavači					
10.	Konzultanti specijalizirani za obiteljska poduzeća kao gosti predavači					
11.	Pravnici specijalizirani za obiteljska poduzeća kao gosti predavači					
12.	Nešto drugo: _____					

**28. Kakva bi trebala biti potporna infrastruktura za nasljeđivanju obiteljskih poduzeća?**

- a) Obrazovanje
- b) Informiranje
- c) Savjetovanje
- d) Umrežavanje za razmjenu iskustava

- e) Program mentoriranja – poduzetnici koji su to već prošli pomažu onima koji tek počinju s planiranjem
- f) Sve navedeno
- g) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**29. Koje biste još konkretne mjere predložili?**

---

Zahvaljujem na Vašem uloženom vremenu i trudu!

Klaudia Nreca-Spaqi

## **ŽIVOTOPIS**

Klaudia Nreca-Spaqi je rođena 4. svibnja 1992. godine. Završila je Ekonomiju poduzetništva, preddiplomski stručni studij Sveučilišta VERN'. Radila je u Zlatarnici Marjan d.o.o. u Virovitici od siječnja do veljače 2017. godine te u Uredu saborske zastupnice Ermine Lekaj Prljaskaj u Zagrebu od studenog 2019. do svibnja 2020. godine. Trenutno radi u HEP Elektri u Virovitici. Uz hrvatski, govori albanski i engleski jezik. Napredno se koristi MS Office-om. Komunikativna je, organizirana, fleksibilna te prilagodljiva za timski rad. Posjeduje vozačku dozvolu B kategorije.