

2ND-GEN-FAM-BIZ Blog Series – Blog 7: Struktura i savjetodavna podrška u procesu prijenosa poslovanja

16. lipnja 2026

Autor: Mateo Pahljina, univ. spec. iur.

Financirano u okviru projekta “Upravljanje i restrukturiranje obiteljskih trgovačkih društava u doba smjene generacija” (uniri-iz-25-23), financiranog od Europske unije – NextGenerationEU kroz Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.–2026., u sklopu Programskog financiranja Sveučilišta u Rijeci, Pravnog fakulteta. Izneseni stavovi i mišljenja isključivo su stavovi autora i ne odražavaju nužno službeni stav Europske unije ili Europske komisije. Europska unija ni Europska komisija ne mogu snositi odgovornost za njih.

1. Uvodna razmatranja

Obiteljska poduzeća igraju važnu ulogu u hrvatskom gospodarstvu, ne samo zbog njihove brojnosti, već i zbog dugoročne stabilnosti koju donose lokalnim zajednicama i tržištu rada. Većina njih nastala je u razdoblju tranzicije, kada su osnivači preuzeli značajan osobni rizik i izgradili poslovanja kakva danas predstavljaju glavni izvor prihoda za njihove obitelji. Kako ta poduzeća ulaze u fazu generacijske smjene, postaje jasno da prijenos poslovanja nije samo tehničko pitanje, već proces koji zahvaća identitet osnivača, dinamiku obitelji i stratešku održivost poduzeća. U tom kontekstu, pravovremena priprema i strukturirani pristup prijenosu poslovanja postaju nužni kako bi se izbjegli zastoji, konflikti i gubitak vrijednosti.

2. Zašto je pravovremena priprema ključna?

Generacijska tranzicija često se pogrešno doživljava kao trenutak, a ne kao proces koji zahtijeva višegodišnje planiranje. Osnivači su nerijetko emocionalno vezani uz svoja poduzeća, što otežava delegiranje i donošenje odluka o povlačenju. Istodobno, nasljednici se često uključuju u poslovanje tek u kasnijoj fazi, što smanjuje vrijeme potrebno za razvoj kompetencija i izgradnju autoriteta. Nedostatak formalnog plana dodatno povećava rizik, jer se ključne odluke donose ad hoc, bez jasnih kriterija i vremenskog okvira. Pravovremena priprema omogućuje sustavno uključivanje nasljednika, otvorenu komunikaciju o očekivanjima i postavljanje temelja za profesionalizaciju upravljanja. Time se smanjuje neizvjesnost i osigurava kontinuitet poslovanja, što je posebno važno u sektorima gdje je tržište dinamično, a konkurencija intenzivna.

3. Struktura procesa prijenosa poslovanja

Strukturirani proces prijenosa poslovanja obuhvaća niz međusobno povezanih faza koje omogućuju predvidljiv i transparentan prijenos odgovornosti. Prva faza uključuje procjenu trenutnog stanja poduzeća i obitelji, pri čemu se analiziraju poslovni ciljevi, međugeneracijski odnosi, kompetencije nasljednika i spremnost osnivača na delegiranje. Slijedi definiranje plana tranzicije koji uključuje jasne faze, rokove i kriterije napredovanja. Profesionalizacija

upravljanja predstavlja ključni element procesa, jer smanjuje ovisnost poduzeća o osnivaču i jača organizacijsku stabilnost. Upravo se u ovoj fazi uočava važnost savjetnika koji facilitiraju komunikaciju, usklađuju očekivanja i osiguravaju da se proces odvija u skladu s najboljim praksama. Takav pristup povećava vjerojatnost uspješne tranzicije i omogućuje nasljednicima da spremni preuzmu poslovanje.

4. Savjetodavne usluge pri strukturi procesa prijenosa poslovanja

Savjetodavne usluge imaju ključnu ulogu u generacijskoj tranziciji jer unose objektivnost, strukturu i profesionalnu distancu u proces koji je često emocionalno i organizacijski složen. Osnovne usluge uključuju dijagnostiku međugeneracijskih odnosa, procjenu spremnosti nasljednika, mapiranje ključnih procesa i identifikaciju područja ovisnosti o osnivaču.

Riječ je o uslugama kakve najčešće pružaju interdisciplinarni timovi stručnjaka koji kombiniraju poslovno, pravno, financijsko i psihološko znanje. U praksi to uključuje specijalizirane savjetnike za prijenos poslovanja, ekonomiste i poslovne konzultante koji analiziraju poslovni model i organizaciju, pravnike zadužene za vlasničke i nasljednopravne aspekte te porezne savjetnike koji optimiziraju porezne implikacije prijenosa. Važnu ulogu imaju i organizacijski psiholozi koji pomažu u obiteljskoj dinamici i pripremi nasljednika, stručnjaci za korporativno upravljanje koji uspostavljaju obiteljska tijela i obiteljski ustav te financijski analitičari i procjenitelji vrijednosti kada je potrebno objektivno vrednovanje poduzeća. Zajedno osiguravaju da se tranzicija provede profesionalno, predvidljivo i u skladu s dugoročnim interesima obitelji i poduzeća.

U Republici Hrvatskoj, opisani oblik savjetodavnih usluga tek je u razvoju, a najčešće se pruža u okviru većih savjetodavnih kompanija s međunarodnim prisustvom, iako se na tržištu mogu pronaći i samostalni stručnjaci i savjetnici poput odvjetničkih ureda, specijalizirani za pojedine segmente procesa prijenosa poslovanja.

Primjeri savjetodavnih usluga kakve značajno doprinose stabilnosti tranzicije su:

– Medijacija u obitelji

Medijacija se koristi kada među članovima obitelji postoje napetosti, nesuglasice ili dugotrajni nesporazumi koji otežavaju donošenje odluka o prijenosu poslovanja. Savjetnik u ulozi medijatora strukturira razgovor tako da svaka strana može izraziti svoje potrebe, strahove i očekivanja, ali u kontroliranom okruženju koje sprječava eskalaciju sukoba. U praksi se često pokaže da neslaganja nisu vezana uz samu tranziciju, nego uz nerazriješene odnose iz prošlosti, različite stilove upravljanja ili percepciju pravednosti. Medijacija omogućuje da se te teme napokon otvore i razriješe, čime se stvara emocionalni prostor za donošenje racionalnih odluka o budućnosti poduzeća.

– Procjena organizacijske kulture i spremnosti zaposlenika

Savjetnici provode dubinsku analizu organizacijske kulture kako bi razumjeli kako zaposlenici doživljavaju osnivača, potencijalnog nasljednika, ali i samu tranziciju. Procjena se vrši putem

intervjua, anonimnih upitnika, promatranja radnih procesa i procjene neformalnih normi koje oblikuju ponašanje u poduzeću. Pritom, jasnije se otkrivaju specifičnosti odnosa unutar organizacije, gdje primjerice zaposlenici mogu podržavati nasljednika, ali se boje promjena koje bi mogle narušiti stabilnost ili odnose koje su godinama gradili s osnivačem. Procjena kulture omogućuje savjetnicima da predlože ciljane intervencije, poput komunikacijskih radionica, redefiniranja uloga ili uvođenja novih mehanizama povratnih informacija, kako bi se smanjio otpor i povećala spremnost organizacije na tranziciju.

– Uspostava governance modela

Savjetnici pomažu obiteljima uspostaviti formalna tijela upravljanja koja uvode jasne mehanizme donošenja odluka, odgovornosti i nadzora. Uvođenje nadzornog odbora, savjetodavnog odbora ili obiteljskog vijeća omogućuje profesionalizaciju upravljanja i smanjuje rizik od subjektivnih odluka temeljenih na emocijama ili neformalnim dogovorima. Ovakvi modeli posebno su korisni u situacijama kada nasljednik preuzima operativno upravljanje, ali osnivač želi zadržati određenu razinu uključenosti. Formalna tijela stvaraju okvir u kojem se odluke donose transparentno, uz podršku stručnjaka i jasnu podjelu odgovornosti.

U tom kontekstu, savjetnici često predlažu i izradu Obiteljskog ustava kao strateškog dokumenta koji definira vrijednosti obitelji, pravila ulaska i izlaska iz poduzeća, kriterije za zapošljavanje članova obitelji, mehanizme rješavanja sukoba te strukturu obiteljskih tijela. Obiteljski ustav služi kao temelj dugoročne stabilnosti i smanjuje rizik od nesporazuma, osobito u razdobljima prijenosa vlasništva i upravljanja. Njegova izrada omogućuje da se očekivanja svih članova obitelji jasno artikuliraju i pretoče u formalni okvir koji podupire profesionalno upravljanje poduzećem.

– Izrada kompetencijskog portfelja nasljednika

Savjetnici izrađuju detaljan portfelj kompetencija nasljednika kako bi se objektivno procijenilo u kojim područjima je spreman za preuzimanje upravljačkih funkcija, a gdje su potrebna dodatna ulaganja u razvoj. Portfelj obično uključuje procjenu strateškog razmišljanja, financijske pismenosti, komunikacijskih vještina, sposobnosti vođenja ljudi, upravljanja promjenama i donošenja odluka pod pritiskom. Na temelju toga izrađuje se personalizirani razvojni plan koji može uključivati mentoriranje, edukacije, vođenje projekata ili privremeno preuzimanje određenih funkcija. Ovakav pristup smanjuje subjektivnost i omogućuje nasljedniku da se razvija u skladu s realnim potrebama poduzeća.

– Plan upravljanja kriznim situacijama

Savjetnici pomažu obiteljima pripremiti scenarije za neočekivane događaje koji bi mogli ugroziti stabilnost poduzeća tijekom tranzicije, poput naglog povlačenja osnivača, bolesti, financijskog šoka ili odlaska ključnih zaposlenika. Plan uključuje definiranje zamjenskih uloga, delegiranje ovlasti, komunikacijske protokole i mehanizme brzog donošenja odluka. U praksi se pokazalo da poduzeća koja imaju ovakav plan lakše prolaze kroz nepredviđene situacije, jer su odgovornosti unaprijed definirane, a procesi pripremljeni.

– Strateško restrukturiranje prije prijenosa

U nekim slučajevima savjetnici preporučuju restrukturiranje poslovnog modela, portfelja proizvoda ili organizacijske strukture prije prijenosa poslovanja. Cilj je da nasljednik preuzme stabilnije, usmjerene i financijski održivije poduzeće. Restrukturiranje može uključivati racionalizaciju proizvodnog portfelja, optimizaciju troškova, redefiniranje tržišnog pozicioniranja ili modernizaciju internih procesa. Ovakve intervencije često zahtijevaju kombinaciju strateškog savjetovanja, financijske analize i organizacijskog razvoja.

– Usklađivanje obiteljskih i poslovnih ciljeva

Savjetnici pomažu obitelji definirati zajedničku viziju razvoja poduzeća, što uključuje usklađivanje osobnih ambicija, očekivanja i vrijednosti članova obitelji s dugoročnim poslovnim ciljevima. Ovaj proces često otkriva razlike u percepciji rizika, željenom tempu rasta ili razini uključenosti pojedinih članova obitelji. Kroz facilitirane razgovore savjetnici pomažu obitelji da postigne konsenzus i definira smjer koji je održiv i realističan.

– Edukacija o pravnim i financijskim aspektima

Savjetnici organiziraju edukacije o poreznim implikacijama, modelima prijenosa vlasništva, ugovorima među članovima obitelji i odgovornostima vlasnika. Ove edukacije smanjuju nesporazume, povećavaju razumijevanje procesa i omogućuju obitelji da donosi informirane odluke. U praksi se pokazalo da obitelji koje razumiju pravne i financijske aspekte tranzicije lakše prihvaćaju promjene i brže postižu dogovor.

– Komunikacijska strategija prema zaposlenicima i partnerima

Savjetnici pomažu definirati kada, kako i kome komunicirati promjene vezane uz tranziciju. Jasna i pravovremena komunikacija ključna je za održavanje povjerenja zaposlenika, partnera i klijenata. Strategija obično uključuje pripremu poruka, definiranje kanala komunikacije i planiranje trenutka objave. U poduzećima gdje je komunikacija dobro vođena, tranzicija se doživljava kao prirodan i stabilan proces, što smanjuje rizik od odlaska ključnih zaposlenika ili narušavanja odnosa s partnerima.

Važnost prijenosa poslovanja snažno je prepoznata na međunarodnoj razini, gdje postoje i primjeri subvencioniranja savjetodavnih usluga usmjerenih na prijenos poslovanja. Primjer navedenog nalazimo u Sloveniji, gdje se kroz program “*Small Value Incentives through Vouchers*” nude različite vrste vaučera za jačanje kompetencija i konkurentnosti MSP-ova. Kao jedna od mjera ističe se „*V4 – Vavčer za prenos lastništva*“, kojim je moguće financirati savjetodavne, pravne i edukativne aktivnosti vezane uz prijenos vlasništva. Iako program nije izravno usmjeren na generacijsku tranziciju i obiteljska poduzeća, obiteljskim poduzećima također je omogućeno korištenje takvog vaučera s ciljem pravovremene i strukturirane pripreme za prijenos vlasništva.

5. Zaključna razmatranja

Generacijska tranzicija predstavlja jedan od najvažnijih trenutaka u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća. Uspjeh procesa ovisi o pravovremenoj pripremi, jasno definiranim

fazama i profesionalnom pristupu koji uzima u obzir kompleksnost obiteljskih odnosa i poslovnih izazova. Kada se tranzicija odgađa ili provodi bez strukture, poduzeće ulazi u razdoblje neizvjesnosti koje može narušiti stabilnost i dugoročni razvoj. Suprotno tome, dobro pripremljen i profesionalno vođen proces omogućuje osnivaču da se povuče s povjerenjem, a nasljedniku da preuzme poslovanje spreman i podržan. U konačnici, uspješna generacijska tranzicija nije samo prijenos poslovanja, nego prijenos vrijednosti, vizije i odgovornosti prema budućnosti, što je temelj održivog razvoja obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj.

Izvori:

1. Braut Filipović, Mihaela, "Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima", Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, vol. 67, br. 6, 2017, str. 935-962. <https://hrcak.srce.hr/193109>
2. CEPOR – Godišnje izvješće o MSP, 2024., <https://www.cep.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj/>
3. European Commission – SME Performance Review, 2025., https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/performance-review_en
4. EY Family Enterprise Insights, 2025., https://www.ey.com/en_gl/services/family-enterprise
5. HGK – Publikacije, <https://www.hgk.hr/publikacije>
6. KPMG Global Family Business Report, 2025., <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/workforce/global-family-business-report.html>
7. Mihotić, Lucija, Obiteljska poduzeća kao pokretači hrvatskog gospodarstva, UGP Blog, 2023., <https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva>
8. PwC Family Business Survey, 2023., <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>
9. Šijance, Anton, Vavčer za prenos lastništva Slovenskega podjetniškega sklada, 2024., https://www.ozs.si/novice/vavcer-za-prenos-lastnistva-slovenskega-podjetniskega-sklada-6703bc86c0464b980e4c161c?utm_source=copilot.com