

2ND-GEN-FAM-BIZ Blog Series – Blog 8: Nasljeđuje li se otpornost? Uloga obiteljskih vrijednosti u generacijskoj tranziciji mikro i malih poduzeća

16. srpnja 2026.

Autorica: Izv. prof. dr. sc. Mirjana Grčić Fabić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci

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.

Kada se raspravlja o prijenosu obiteljskog poduzeća na novu generaciju, pozornost se najčešće usmjerava na vlasničke udjele, upravljačke ovlasti, porezne posljedice i izbor nasljednika. Generacijska tranzicija poslovanja svakako predstavlja jedno od temeljnih obilježja obiteljskih poduzeća i jedan od najvažnijih događaja u njihovu životnom ciklusu (Bertschi-Michel et al. 2021). Međutim, generacijskom tranzicijom prenosi se i nešto mnogo manje vidljivo: način na koji obitelj razumije odgovornost, rizik, rad, međusobnu pomoć i kontinuitet poslovanja. Prenose se iskustva prethodnih kriza, obrasci odlučivanja te predodžbe o tome što treba sačuvati pod svaku cijenu, a što se smije promijeniti. U tom se smislu opravdano postavlja pitanje: u kojoj se mjeri otpornost obiteljskog poduzeća može prenijeti na sljedeću generaciju?

Pitanje je osobito važno za mikro i mala poduzeća. U njima su vlasnik, menadžer i ključni donositelj odluka često ista osoba, poslovno znanje velikim je dijelom prešutno i vezano uz osnivača, a granice između obiteljskih i poslovnih resursa slabo su izražene (Polge et al. 2025, Gherhes et al. 2016). Bolest, naglo povlačenje ili smrt vlasnika, sukob među članovima obitelji ili neuspjela sukcesija stoga ne predstavljaju samo obiteljske događaje. Oni mogu postati poremećaji koji izravno ugrožavaju poslovni model, odnose s kupcima i dobavljačima, radna mjesta i opstanak obiteljskog društva. Aktualni podaci za Hrvatsku potvrđuju razmjere tog izazova. Business Transfer Barometar 2025. (Alpeza et al. 2025) pokazuje da u gotovo 7.000 hrvatskih poduzeća, koja zapošljavaju približno 60.000 ljudi i ostvaruju oko devet milijardi eura godišnjih prihoda, nije došlo do promjene vlasničke strukture, premda je prosječna dob vlasnika 72 godine. Ujedno, većina vlasnika generacije 55+ nema razrađen pisani plan budućnosti poduzeća: 51 % nema zapisan plan, a dodatnih 23 % odluke zadržava „u glavi“. Nadalje, zanimljivo je primijetiti da 90% poduzetnika generacije 55+ su ujedno i vlasnici i direktori u svojim poduzećima, što implicira da se u situaciji promišljanja o tranziciji poslovanja nalaze uglavnom mikro i mala poduzeća. Takva koncentracija znanja i odluka predstavlja poseban rizik upravo za te gospodarske subjekte.

Otpornost nije osobina koju poduzeće jednostavno „ima“

U svakodnevnom govoru otporno poduzeće često se opisuje kao ono koje je preživjelo krizu. Međutim, takvo je određenje preusko. Preživljavanje može biti posljedica slučajnosti, jednokratne financijske pomoći ili odgađanja problema, a ne razvijenih sposobnosti poduzeća. Suvremena literatura zato otpornost sve češće promatra kao proces pozitivne prilagodbe prije, tijekom i nakon ozbiljnog poremećaja (Grčić Fabić et al. 2025).

Sustavni pregled autora Yilmaz et al., objavljen 2024. u časopisu *Family Business Review*, obuhvatio je 87 znanstvenih radova o otpornosti obiteljskih poduzeća. Autori zaključuju da se otpornost tih poduzeća razvija kroz međudjelovanje više razina: pojedinca, poslovne obitelji i organizacije. Predlažu da se otpornost obiteljskog poduzeća razumije kao proces pozitivne individualne, grupne i organizacijske prilagodbe trajnim pritiscima i iznenadnim događajima, koji u kratkom roku omogućuje očuvanje funkcionalnosti, a dugoročno pridonosi trajanju poduzeća kroz generacije. Takvo razumijevanje je važno jer vlasnikova osobna ustrajnost nije isto što i organizacijska otpornost. Vlasnik može godinama nadoknađivati nedostatke sustava osobnim angažmanom, raditi prekovremeno, sam održavati ključne odnose i rješavati svaki operativni problem. Poduzeće tada može djelovati stabilno, ali je njegova stabilnost ovisna o jednoj osobi. Pravi test otpornosti nastupa kada ta osoba više ne može ili ne želi obavljati istu ulogu. Generacijska tranzicija stoga razotkriva je li otpornost ugrađena u poduzeće ili je ostala osobni kapital osnivača.

Zašto su obiteljska poduzeća često otpornija?

Obiteljska poduzeća, osobito mikro i mala te ona koja nastoje zadržati vlasništvo i kontrolu unutar obitelji, mogu biti suočena s ograničenijim pristupom vanjskim financijskim i menadžerskim resursima (De Massis et al. 2018). Međutim, empirijska istraživanja u različitim krizama pokazala su da su obiteljska poduzeća nerijetko otpornija od neobiteljskih poduzeća (Miroshnychenko et al. 2024). Sustavni pregled literature o otpornosti obiteljskih poduzeća iz 2024. (Yilmaz et al. 2024) taj prividni paradoks objašnjava specifičnim resursima koji u stabilnim razdobljima mogu ostati nevidljivi, ali se u krizi brzo aktiviraju.

Prvi je resurs dugoročna orijentacija. Obitelj poduzeće ne promatra samo kao izvor tekućeg dohotka, nego kao nasljeđe koje bi trebalo prenijeti sljedećoj generaciji. Zbog toga su vlasnici često spremni kratkoročno prihvatiti nižu dobit, odgoditi isplatu dividende, reinvestirati sredstva ili zadržati određene pričuve. Ono što iz perspektive kratkoročne učinkovitosti može izgledati kao neiskorišten kapital, u krizi postaje zaštitni sloj.

Drugi je resurs društveni kapital. Dugotrajni odnosi s kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, bankama i lokalnom zajednicom mogu osigurati povjerenje, informacije, fleksibilnije rokove plaćanja i spremnost dionika da pomognu poduzeću u poteškoćama. Istraživanje Mihotić, Raynard i Sinčić Ćorić (2023) provedeno na uzorku obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj pokazalo je dvije različite uporabe tog kapitala: retrospektivnu, usmjerenu na povratak poznatom načinu poslovanja, te prospektivnu, usmjerenu na korištenje odnosa i mreža za pronalaženje novih prilika i „iskorak naprijed“.

Treći je resurs snažna uključenost vlasnika-menadžera. U malim obiteljskim poduzećima odluke se mogu donositi brzo, bez dugih formalnih procedura. Vlasnik ima snažan motiv

zaštititi obiteljsko bogatstvo, ime i reputaciju te često reagira ranije i odlučnije od profesionalnog menadžera čiji je osobni rizik manji. Istraživanje autora Santoro et al. (2021) na 195 malih obiteljskih poduzeća u Italiji pokazalo je da je otpornost vlasnika-menadžera pozitivno povezana s otpornošću zaposlenika i poslovnim rezultatima. Međutim, tvrditi da su obiteljska poduzeća otpornija ne znači da su sva obiteljska poduzeća otporna niti da obiteljski status sam po sebi proizvodi prednost. Među obiteljskim poduzećima postoje velike razlike. Veličina poduzeća, generacija, upravljačka struktura, kvaliteta odnosa, financijski položaj i spremnost na promjenu samo su neki od čimbenika koji igraju ulogu u tome hoće li obiteljska obilježja postati izvor snage ili ranjivosti.

Obiteljske vrijednosti kao izvor snage i rizika

Vrijednosti poput povjerenja, lojalnosti, solidarnosti, odgovornosti, spremnosti na rad i očuvanja obiteljskog ugleda mogu stvoriti snažnu povezanost članova obitelji s poduzećem (Eckey i Memmel, 2023, Gomez-Mejia et al. 2011). U kriznom razdoblju obitelj može privremeno smanjiti vlastita primanja, uložiti privatna sredstva, preuzeti dodatne poslove ili prihvatiti neugodnu, ali nužnu odluku kako bi zaštitila radna mjesta i kontinuitet poslovanja. Takva sposobnost mobilizacije obiteljskog kapitala teško se kopira.

Iste vrijednosti, međutim, imaju i svoju drugu stranu. Lojalnost može prijeći u toleriranje nedovoljno kompetentnog člana obitelji. Želja za skladom može dovesti do izbjegavanja razgovora o povlačenju osnivača, raspodjeli odgovornosti ili sposobnostima nasljednika. Očuvanje kontrole može onemogućiti uključivanje vanjskih stručnjaka i pristup dodatnom kapitalu. Poštovanje tradicije može prerasti u stratešku rigidnost i uvjerenje da se poslovni model ne smije mijenjati. Upravo zato obiteljske vrijednosti ne treba promatrati kao unaprijed zadanu prednost, već njihova vrijednost ovisi o načinu na koji se prevode u poslovne odluke. Dugoročna orijentacija može štititi poduzeće kada potiče ulaganje u budućnost, ali ga i ograničavati kada služi kao opravdanje za očuvanje zastarjelih rutina.

Generacijska tranzicija kao test višerazinske otpornosti

Generacijska tranzicija nije samo administrativna promjena vlasnika. Sukladno provedenom istraživanju prema Yilmaz et al. (2024) ona istodobno testira otpornost najmanje triju međusobno povezanih razina. Prva razina je vlasnik-osnivač. Njegova se otpornost očituje i u sposobnosti da prihvati promjenu vlastite uloge. Za osobu koja je desetljećima izgradila poduzeće povlačenje može značiti gubitak profesionalnog identiteta, statusa i svakodnevnog osjećaja svrhe. Ustrajnost, koja je tijekom razvoja poduzeća bila prednost, tada može poprimiti oblik nemogućnosti otpuštanja kontrole. Druga razina odnosi se na poslovnu obitelj. Ona mora podnijeti razgovore koji povezuju vlasništvo, pravičnost, sposobnosti, emocije i očekivanja. Otpornost obitelji ne znači odsutnost sukoba, nego sposobnost da se sukobi rasprave bez razaranja odnosa i poslovanja, a to se posebice odnosi na pravednost u raspodjeli upravljačkih odgovornosti, jer jednaki vlasnički udjeli ne podrazumijevaju jednake kompetencije niti jednaku motivaciju za vođenje poduzeća. Treća razina je samo poduzeće. Ono je otpornije ako ključne informacije nisu pohranjene samo u osnivačevu iskustvu, ako kupci i dobavljači poznaju i druge članove tima, ako postoje osnovne procedure, zamjenjivost u ključnim

poslovima i sposobnost donošenja odluka bez stalne intervencije jedne osobe. U tom smislu planiranje sukcesije postaje dio sustava upravljanja rizicima i kontinuitetom poslovanja.

Što se zapravo može prenijeti na sljedeću generaciju?

Otpornost se ne nasljeđuje poput poslovnog udjela. Nova generacija ne može automatski preuzeti osnivačevu sposobnost procjene rizika, njegovo iskustvo kriza ni povjerenje koje je godinama gradio s poslovnim partnerima. Može, međutim, naslijediti i dalje razvijati resurse iz kojih otpornost nastaje. Jaskiewicz et al. (2015) pokazuju da obitelji mogu njegovati transgeneracijsko poduzetništvo kada prošle poduzetničke pothvate ne predstavljaju kao nedodirljivu tradiciju, nego kao dokaz da su prethodne generacije bile spremne riskirati, mijenjati se i stvarati nešto novo. Nadalje, može se prenijeti prešutno znanje. To zahtijeva zajednički rad generacija, mentoriranje, postupno uključivanje nasljednika u odlučivanje i stvarne situacije, a ne samo formalno imenovanje. Letonja i Duh (2016) pokazuju da prijenos znanja u obiteljskim poduzećima može povećati inovativnost sljedeće generacije, osobito kada nasljednik dobiva prostor da postojeće znanje kombinira s vlastitim kompetencijama. Također, može se prenositi sposobnost učenja iz prethodnih kriza. Istraživanja pokazuju da neka obiteljska poduzeća nakon poremećaja provode procese refleksije, uče iz neuspjeha i stečeno iskustvo pretvaraju u znanje koje im pomaže da se bolje pripreme za buduće izazove (Duarte Alonso i Kok, 2021). Na taj način pojedinačno iskustvo postaje organizacijsko znanje.

Jedan od najvažnijih izazova generacijske tranzicije jest razlikovati vrijednosti od praksi. Vrijednost može biti kvaliteta proizvoda, odgovornost prema zaposlenicima ili odnos prema kupcima. Praksa je konkretan način na koji se ta vrijednost u određenom trenutku ostvaruje. Vrijednost može ostati ista, dok se praksa mora mijenjati. Ta je razlika osobito aktualna u vrijeme digitalizacije i umjetne inteligencije. PwC-ovo Globalno istraživanje obiteljskih poduzeća 2025., provedeno među 1.325 obiteljskih poduzeća pokazuje da 61 % ispitanih umjetnu i generativnu inteligenciju vidi kao priliku za rast. Stoga je za dugoročnu otpornost potrebna otvorenost prema vanjskim znanjima, ulaganje u tehnologiju, profesionalizaciju upravljanja i spremnost da se preispitaju odluke prethodne generacije. Za mikro i mala poduzeća to ne znači uvođenje složenih korporativnih sustava. Često je dovoljno započeti s nekoliko konkretnih pitanja: Može li poduzeće funkcionirati tri mjeseca bez svakodnevnog sudjelovanja osnivača? Tko posjeduje ključne informacije? Poznaju li kupci i dobavljači budućeg nasljednika? Postoji li osoba koja može privremeno preuzeti donošenje odluka? Jesu li prethodne krize analizirane ili samo preživljene? Ima li nova generacija pravo predložiti drukčiji poslovni model? Odgovori na ta pitanja bolje otkrivaju otpornost od same činjenice da je poduzeće obiteljsko ili da posluje dugi niz godina.

Zaključno

Na pitanje iz naslova nije moguće odgovoriti jednostavnim „da“ ili „ne“. Otpornost se ne nasljeđuje automatski. Mogu se prenijeti vrijednosti, znanje, odnosi i osjećaj odgovornosti prema budućim generacijama. Hoće li oni postati stvarna sposobnost nove generacije ovisi o tome jesu li pretvoreni u učenje, podijeljenu odgovornost i organizacijske rutine. Obiteljska poduzeća mogu biti otpornija od neobiteljskih jer raspolažu dugoročno usmjerenim obiteljskim kapitalom, snažnim odnosima, dugoročnom perspektivom i visokom predanošću vlasnika. No,

ista obilježja mogu proizvesti zatvorenost, pretjeranu ovisnost o osnivaču, odgađanje sukcesije i otpor promjeni, a što potvrđuju i recentni rezultati istraživanja o prijenosu poslovanja u hrvatskoj poslovnoj zajednici (Alpeza et al. 2025). Obiteljske vrijednosti zato nisu jamstvo otpornosti, nego potencijalni resurs čija vrijednost postaje vidljiva tek u načinu na koji obitelj donosi odluke te mehanizmima koje pritom koristi. Uspješna generacijska tranzicija ne podrazumijeva da nova generacija radi sve na isti način kao prethodna. Njezina je svrha očuvati ono što poduzeću daje identitet i povjerenje, prenijeti iskustvo koje se ne može brzo nadomjestiti te istodobno omogućiti promjene bez kojih poduzeće neće ostati konkurentno. Dugoročno otporno obiteljsko poduzeće nije ono koje se nikada ne mijenja, nego ono koje zna koje vrijednosti treba sačuvati, koje znanje prenijeti i koje poslovne prakse pravodobno napustiti.

Izvori

- Alpeza, M., Mezulić Jurić, P. i Has, M. (2025). Smjena generacija u hrvatskim tvrtkama: Tko preuzima kormilo? Business Transfer Barometar 2025. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
- Amann, B. i Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203-223, <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>
- Bertschi-Michel A., Sieger P., Kammerlander N. (2021). Succession in family-owned SMEs: The impact of advisors. *Small Business Economics*, 56(4), 1531-1551, 10.1007/s11187-019-00266-2
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146, <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>
- Duarte Alonso, A., Kok, S. (2021.) Knowledge and the family firm through generations: a knowledge-based approach in various geographic contexts. *Knowledge Management Research & Practice*, Taylor & Francis Journals, 19(2), 239-252, 10.1080/14778238.2020.1762254
- Eckey, M. i Memmel, S. (2023). Impact of COVID-19 on family business performance: Evidence from listed companies in Germany. *Journal of Family Business Management*, 13 (3), 780-797, <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0143>
- Gherhes, C., Williams, N., Vorley, T. i Vasconcelos, A.C. (2016), Distinguishing micro-businesses from SMEs: a systematic review of growth constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 939-963, <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2016-0075>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., i De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707, <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>

- Grčić Fabić, M., Petrlić, A. i Srok, A. (2025). Evolution of entrepreneurial resilience: A bibliometric analysis. *Ekonomika misao i praksa = Economic Thought and Practice*, 34(1), 137-164, <https://doi.org/10.17818/EMIP/2025/1>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G. i Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Letonja, M. i Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 213-224, <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.25>
- Mihotić, L., Raynard, M. i Sinčić Ćorić, D. (2023). Bouncing forward or bouncing back? How family firms enact resilience in times of crisis. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 68-86, <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0047>
- Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., De Massis, A. et al. (2024). The COVID-19 pandemic and family business performance. *Small Bus Econ* 62, 213-241, <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00766-2>
- Polge, M., Fourcade, C., i Spence, M. (2025). 'No-growth' entrepreneurial strategy in microenterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 43(7), 762-791, <https://doi.org/10.1177/02662426251342356>
- PwC (2025). Reclaiming advantage: PwC's 12th Global Family Business Survey, dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/assets/pwcs-12th-family-business-survey.pdf>
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A. i Giudice, M. (2021). Searching for resilience: The impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455-471, <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
- Yilmaz, Y., Raetze, S., de Groote, J. i Kammerlander, N. (2024). Resilience in family businesses: A systematic literature review. *Family Business Review*, 37(1), 60-88, <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>