

# PRILIKE I IZAZOVI U OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU

---

Jurčec, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:469707>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Nikolina Jurčec**

**PRILIKE I IZAZOVI U OBITELJSKOM  
PODUZETNIŠTVU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Nikolina Jurčec**

**Matični broj: 0016138818**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**PRILIKE I IZAZOVI U OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Prof. dr. sc. Ksenija Vuković

**Varaždin, rujan 2024.**

*Nikolina Jurčec*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Cilj ovog rada je identificirati prilike i izazove s kojima se susreću obiteljski poduzetnici. Putem teorijskog i istraživačkog djela dat će se dublji uvid u segment obiteljskog poduzetništva. U teorijskom dijelu navest će se prednosti i nedostaci samog obiteljskog poduzetništva, vrste obiteljskog poduzetništva te izazovi i prilike s kojim se susreću obiteljski poduzetnici. Zatim će se objasniti i konflikti kojima je vrlo važno upravljati u ovakvom obliku poduzetništva. Nadalje će se objasniti nasljeđivanje koje je važno kvalitetno planirati radi opstanka poduzeća u slijedećim generacijama, a na samom kraju teorijskog dijela ćemo se osvrnuti na institucije koje podupiru razvoj obiteljskog poduzetništva. U istraživanju će se koristiti dostupni sekundarni i primarni podaci o obiteljskim poduzećima koji će biti prikupljeni kroz intervju s poduzetnicima.

**Ključne riječi:** nasljeđivanje, obiteljsko poduzetništvo, prilike i izazovi, potpore.

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Obiteljsko poduzetništvo.....	2
2.1. Definicija i tipologija obiteljskog poduzetništva.....	2
2.2. Životni ciklus obiteljskog poduzetništva.....	3
2.3. Obiteljsko poduzetništvo u svjetskoj ekonomiji.....	6
2.4. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva.....	7
2.4.1. Prednosti obiteljskog poduzetništva.....	8
2.4.2. Nedostaci obiteljskog poduzetništva.....	9
2.5. Izazovi u obiteljskom poduzetništvu.....	10
2.6. Vodstvo obiteljskih poduzeća.....	12
2.6.1 Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima.....	13
2.7. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima.....	14
2.7.1. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima.....	15
2.7.2. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima.....	16
2.8. Konflikti u obiteljskom poduzeću.....	18
2.8.1. Vrste konflikata u obiteljskim poduzećima.....	20
2.8.2. Upravljanje konfliktom u obiteljskim poduzećima.....	22
2.9. Nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem.....	24
3. Istraživački dio rada.....	28
3.1. Istraživačka pitanja.....	28
3.2. Ciljevi istraživanja.....	29
3.3. Metodološki okvir istraživanja.....	29
3.4. Tehnike prikupljanja i izvori podataka.....	30
3.5. Ispitanici.....	31
3.6. Analiza podataka.....	33
3.7. Rezultati istraživanja i interpretacija rezultata.....	34
3.7.1. Prilike u obiteljskom poduzeću.....	35
3.7.2. Izazovi u obiteljskom poduzetništvu.....	37
3.7.3. Potpora obitelji te balans između privatnog i poslovnog života.....	40
3.7.4. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća.....	42
3.7.5. Rast i razvoj obiteljskog poduzeća.....	44
3.7.6. Budući planovi obiteljskih poduzetnika.....	46
4. Zaključak.....	49

Literatura.....	50
Popis slika .....	52
Popis tablica .....	53
Popis grafikona.....	54
Prilog 1 – Pitanja za intervju.....	55
Prilog 2 – Izjava o etičnosti .....	56

# 1. Uvod

Tema ovog diplomskog rada je „Prilike i izazovi u obiteljskom poduzetništvu“. Obiteljsko poduzetništvo, koje često predstavlja vodeće gospodarske aktivnosti diljem svijeta, suočava se s jedinstvenim prilikama i izazovima povezanim s dinamikom obitelji i poslovanja. Obiteljsko poduzetništvo mnogim poduzetnicima nudi jedinstvene mogućnosti za ostvarenje rasta i razvoja, ali istovremeno im donosi izazove. Prilike u obiteljskom poduzetništvu često proizlaze iz dubokog osjećaja pripadnosti i tradiciji, dok izazovi mogu biti izuzetno zahtjevni te mogu utjecati na stabilnost poduzeća. Cilj rada je definirati s kojim se prilikama i izazovima susreću obiteljski poduzetnici na tržištu.

Kako bi se olakšalo razumijevanje i čitanje rada, u prvom dijelu rada objašnjava se pojam obiteljskog poduzetništva. Definira se sam pojam obiteljskog poduzetništva te se prikazuje životni ciklus koji obiteljsko poduzeće mora proći kako bi opstalo na tržištu. Kako bi se približio značaj obiteljskog poduzetništva, napravljena je analiza obiteljskih poduzeća u svjetskoj ekonomiji. Nakon toga, prikazane su prednosti i nedostaci s kojima se nose obiteljski poduzetnici prilikom vođenja poduzeća. Kako bi utvrdili koliko se ti poduzetnici trude i bore na tržištu, navedeni su izazovi s kojima se suočavaju. Za uspješno funkcioniranje obiteljskog poduzetništva, ključno je učinkovito postavljeno vodstvo te poznavanje stilova odlučivanja o važnim odlukama. Kao i u svakodnevnom životu, tako se i u životu obiteljskih poduzetnika javljaju konfliktne situacije te su navedeni čimbenici za upravljanje konfliktima.

Nakon teorijskog djela rada, prelazimo na istraživački dio. U ovom djelu rada koristi se metoda fenomenologije kako bi se dublje razumjeli stavovi i iskustva obiteljskih poduzetnika. Provedeno je pet dubinskih intervjua s obiteljskim poduzetnicima iz Međimurske županije. Cilj ovih intervjua je ispitati stavove obiteljskih poduzetnika te identificirati prilike i izazove s kojima se susreću u svom poslovanju. Rezultati intervjua pružaju uvid u stvarne probleme i uspjehe s kojima se ovi poduzetnici suočavaju te mogu poslužiti kao smjernice za buduće poduzetnike.

Za izradu ovog rada korištena je stručna literatura koja je dostupna u sveučilišnoj knjižnici te na relevantnim internetskim stranicama. Uz ovu literaturu, korišteni su i sekundarni podaci istraživanja. Korištenje različitih izvora informacija omogućilo je detaljnu i temeljitu obradu svih aspekata obiteljskog poduzetništva, čime se pruža cjelovit prikaz ovog važnog segmenta gospodarske aktivnosti.



## 2. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljsko poduzetništvo se smatra izrazito važnim za svako gospodarstvo. Obiteljska poduzeća su u većem dijelu mala i srednja, no ne manjka ni velikih obiteljskih poduzeća. Najvažnija karakteristika obiteljskih poduzeća je da većinski udio kontroliraju članovi jedne obitelji, a najmanje dva člana obitelji moraju aktivno sudjelovati u poslovanju poduzeća (Škrtić i Mikić, 2011, str. 10).

U nastavku rada navest će se sama definicija obiteljskog poduzetništva, prednosti, nedostaci, izazovi i prilike s kojima se susreću poduzetnici, konflikti te će se detaljnije objasniti kako se nasljeđuje obiteljsko poduzetništvo.

### 2.1. Definicija i tipologija obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo se smatra kao najpopularniji oblik vlasničkog upravljanja u svijetu koji je prije pojave dioničkih društva bio jedini oblik organizacije poslovanja. Obiteljsko poduzetništvo, odnosno obiteljska poduzeća su ona poduzeća koja uključuju neki oblik obiteljskog sudjelovanja i u kojima strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Obiteljsko poduzetništvo karakterizira preklapanje triju podsustava, a to su: posao, obitelj i vlasništvo (Škrtić i Mikić, 2011, str. 10).

Bakotić, Bulog, Dulčić, Glamuzina, Klepić, Kružić, Lovrinčević, Mihić Ostojić (2016, str. 62) obiteljsko poduzetništvo definiraju kao kreativnu, inovativnu i rizičnu aktivnost članova obitelji koja je usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojima nastoje ostvariti željene ciljeve i ekonomske efekte. Obiteljsko poduzetništvo se manifestira u različitim poslovnim formama kao što su trgovačka društva, zadruge, obrti, obiteljska poljoprivredna gospodarstva te djelatnosti slobodnih zanimanja.

Prema Renko i Brečić (2016, str. 73 - 74) obitelj i posao razmatraju se kao dva sustava koji ljude proučavaju na temelju njihovih odnosa, a to su obiteljski sustav koji se zasniva na osjećajima, ističe lojalnost i skrb za dobrobit članova obitelji te poslovni sustav koji se bazira na zadacima, zasnivanju rezultata. Kako bi poduzetnički život bio uspješan važna je zdrava i uspješna obitelj.

Carlock i Ward (kao što citiraju Renko i Brečić, 2016) navode kako je potrebno prepoznati sljedeće varijable i upravljati njima, odnosno činitelje obiteljskog posla. Činitelji uspješnog obiteljskog posla su: kontrola, karijera, kapital, konflikt i kultura. Kako bi obiteljsko

poduzeće moglo upravljati s navedenim varijablama, potrebno je uspostaviti ravnotežu između ciljeva i interesa.

S obzirom na to da se svako obiteljsko poduzeće s vremenom razvija te često prerasta mogućnosti jedne obitelji razlikujemo tri osnovna tipa obiteljskog poduzeća (Buble, Kružić, 2006, str. 128):

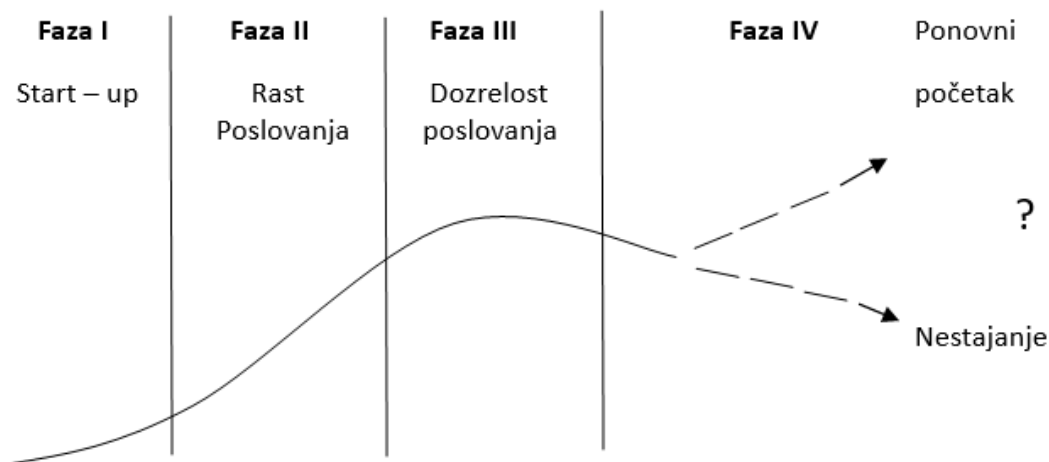
1. **Aktivna obiteljska poduzeća** – takva su poduzeća pod nadzorom od strane obitelji te je obitelj uključena u proces poslovanja, zaposleni su u poduzeću te provode nadzor. Takva poduzeća mogu zapošljavati i druge radnike koji nisu dio obitelji.
2. **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** – to su poduzeća koja su u vlasništvu i koja su kontrolirana od strane članova obitelji koji nisu zaposleni, a poduzeće vode ne – članovi obitelji za ime i račun obitelji.
3. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** – to su poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji uključen u procese poslovanja, a ostali članovi obitelji će se možda u budućnosti uključiti u poslovanje.

## 2.2. Životni ciklus obiteljskog poduzetništva

Jedno od najvažnijih pitanja obiteljskih poduzetništva predstavlja proces pokretanja, formiranja i opstanka, kako poslovanja tako i obitelji. Koncept životnog ciklusa počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave. U tom smislu, obiteljsko poduzeće prolazi kroz određene razvojne faze, od rođenja i djetinjstva, preko odrastanja i zrelosti pa do starosti i smrti obiteljskog poduzeća. Broj faza ovisi o tome da li se osnivanje poduzeća smatra kao razvojna faza ili kao neophodan događaj. Prema tome životni ciklus se može sastojati od četiri odnosno pet faza (Bakotić i sur., 2016, str. 119 – 120).

Statistike pokazuju da većina obiteljskih tvrtki ne preživi do treće generacije te se to događa unatoč brojnim konkurentskim prednostima. Najčešći identificirani čimbenik koji dovodi do propasti obiteljskih tvrtki je sukcesija. Prijenos poslovanja ponekad zahtjeva veliki napor te se mnogi prilikom toga suočavaju s brojnim preprekama (Tharawat magazine, 2013).

Ako osnivanje poduzeća uzimamo kao neophodan događaj, ono se sastoji od četiri faze. Faze u tom životnom ciklusu su: pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća, stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja, dozrelost poslovanja te ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća. Na slici 1 prikazane su faze te će u nastavku biti pojedinačno objašnjene (Bakotić i sur., 2016, str. 120).



Slika 1 Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća (Izvor: vlastita izrada prema Bakotić i sur., 2016, str. 120)

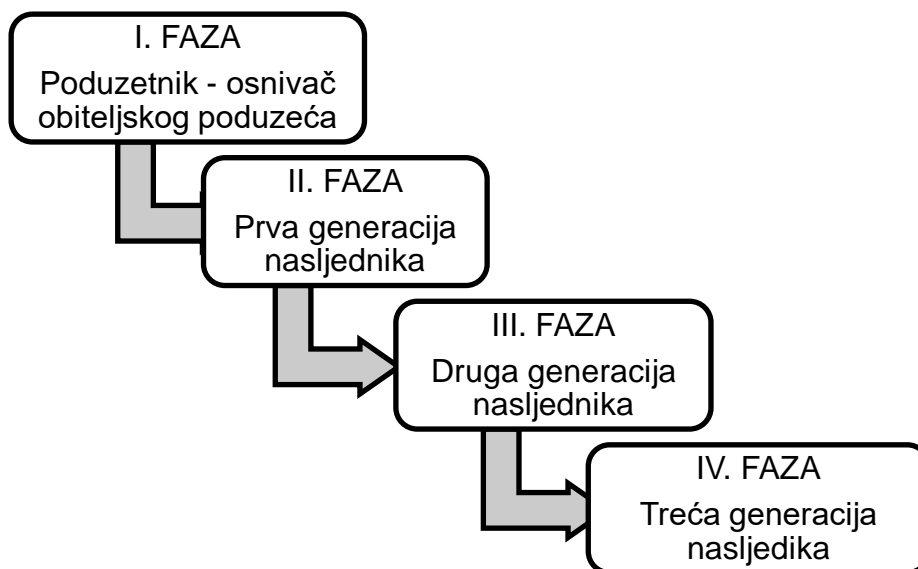
Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskih poduzeća koja se naziva još i Start – up faza je prva faza u kojoj je glavni cilj započeti s poslovanjem. Ova faza je usredotočena na izgradnju poduzeća te ovu fazu karakterizira visoki financijski rizik, niski stupanj organiziranosti, nedostatak resursa, pritisak za što bržim postizanjem rezultata te slaba konkurentna pozicija. Cilj ove faze je opstanak na tržištu, preživljavanje i stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu (Bakotić i sur., 2016, str. 120 – 121).

Druga faza je stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja te ona predstavlja fazu razvoja u kojoj se može vidjeti je li obiteljsko poduzeće uspjelo. U ovoj fazi postiže se unutarnja organizacijska stabilnost i uvedena je primjerena administrativna infrastruktura. Ovu fazu karakteriziraju dobri odnosi s kupcima, dobavljačima i okruženjem. Javlja se potreba za jačanjem poslovnog planiranja, osobito strateškog i financijskog (Bakotić i sur., 2016, str. 121).

Dozrelost poslovanja predstavlja fazu u kojoj dolazi do birokratiziranja i umanjenja profitabilnosti. Obiteljska poduzeća u ovoj fazi susreću se s problemima. Neki od problema su uočavanje težeg napretka te teže ostvarenje uspjeha. Ova faza zahtjeva puno truda prema inovacijama i preuzimanje određene količine rizika (Tharawat magazine, 2013).

Posljednja faza u životnom ciklusu je ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća. U ovoj fazi poduzeće se mora suočiti s pitanjem hoće li nastaviti svoje poslovanje ili će propasti. Glavni zadatak vlasnika je da se odluči hoće li likvidirati poduzeće ili će pokušati ojačati poziciju svojeg poduzeća. Zadatak profesionalnih menadžera je da kreiraju plan kako bi se poduzeće uzdiglo te da pronađu viziju za bolju budućnost. Uvođenje novih poduhvata, poboljšanje poslovnih procesa ili uvođenje novih može omogućiti ponovno pokretanje poduzeća, no ako to ne uspije dolazi do nestajanja obiteljskog poduzeća (Bakotić i sur., 2016, str. 122).

U nastavku prikazat će se životni ciklus koji se temelji na obiteljskim generacijama uključenih u poslovanje poduzeća. S ovog aspekta, moguće je primijetiti kako je životni ciklus uspješnog obiteljskog poduzeća često uspoređan sa životnim ciklusom osnivača i njegovih nasljednika. Životni ciklus obiteljskih generacija ima četiri faze, a to su: poduzetnik – osnivač obiteljskog poduzeća, prva generacija nasljednika (sinovi i kćeri), druga generacija nasljednika (unuci i unuke) te treća generacija nasljednika (praunuci i praunuke). U nastavku će one biti pobliže objašnjene te su na slici 2 prikazane (Bakotić i sur., 2016, str. 122).



Slika 2 Životni ciklus obiteljskih generacija (Vlastita izrada prema Bakotić i sur., 2016, str. 123)

Prva faza predstavlja poduzetnika kao osnivača obiteljskog poduzeća. On je vođen željom da kreira novi pothvat te osigura neophodne resurse za realizaciju. U ovoj fazi ciljevi obitelji i ciljevi poduzetnika se isprepliću te se svode na borbu za preživljavanjem pothvata i obitelji. Druga faza predstavlja prvu generaciju nasljednika što se bazira na sinove i kćeri, odnosno djecu poduzetnika. U ovoj se fazi javlja potreba za specijalizacijom i usavršavanjem strukture poduzeća. S napretkom poslovanja dolazi i do rasta potreba za održavanjem rasta obiteljskog poduzeća, što može postati izvor konflikata te nasljednici poduzeća moraju donijeti odluku hoće li nastaviti s poslovanjem njihovog obiteljskog poduzeća. Sljedeća faza bazira se na drugoj generaciji nasljednika što su unuci i unuke. Ova se generacija susreće s nizom problema, a osnivač najčešće više nije u poduzeću. S obzirom da ova faza zahtijeva promjene u poduzeću, inovacije i osvježanja, dolazimo do zaključka da je glavna uloga druge generacije posredovanje u razrješavanju konflikata te da razvijaju kulturu na novim osnovama. Zadnja faza je treća generacija nasljednika. Ukoliko dođe do te faze, ona zahtijeva dodatni kapital i resurse izvan obitelji. Kod ove faze često dolazi do smanjenja obiteljske kontrole i uključivanje vanjskih menadžera što znači da poduzeće prestaje biti obiteljsko (Bakotić i sur., 2016, str. 123 - 24).

## 2.3. Obiteljsko poduzetništvo u svjetskoj ekonomiji

Kao što smo već spomenuli, obiteljska poduzeća su u prevlasti te imaju dominantnu poziciju u ekonomiji. Najvećih 500 obiteljskih poduzeća zajedno ostvaruju prihod od 8,02 bilijuna američkih dolara te zapošljavaju 24,5 milijuna ljudi diljem svijeta. Sjeverna Amerika domaćin je 30% obiteljskih poduzeća, a Azija i Pacifik 16%. Hong Kong predstavlja najveći broj obiteljskih poduzeća u Aziji i Pacifiku dok Južna Koreja ostvaruje najveće prihode (EY, Building a better workig world, 2023).

Statistički pregled obiteljskog poduzetništva u svijetu		
Obiteljsko poduzetništvo odnosi se na	80 – 98%	svih gospodarskih subjekata u svijetu
Obiteljsko poslovanje donosi	70 – 75%	bruto domaćeg proizvoda u većini zemalja
Obiteljsko poduzetništvo zapošljava	50 – 75%	radno sposobnog stanovništva u svijetu
Obiteljsko poslovanje čine	37%	od ukupnih poduzeća Fortune 500

*Tablica 1 Statistički pregled o utjecaju obiteljskog poduzetništva na globalnu ekonomiju (Vlastita izrada prema Renko, Brečić, 2016, str. 78)*

Što se tiče Europe, obiteljska poduzeća izrazito doprinose BDP – u. Evidentirano je preko 14 milijuna obiteljskih poduzeća što čini između 65% i 80% svih europskih poduzeća sa značajnim doprinosom od 40% do 50% svih radnih mjesta u EU (GlasPoduzetnika, 2023).

U tablici 2 je prikazana lista najvećih svjetskih obiteljski vođenih poduzeća. Ova poduzeća predstavljaju snagu globalne ekonomije iz 28 država. Iz te tablice možemo vidjeti da najveća svjetska poduzeća potječu upravo iz većih velesila svijeta, a to su: SAD, Južna Koreja, Italija, Njemačka, Francuska i Španjolska. Razlika između prvog i zadnjeg poduzeća što se tiče prometa je za 214,5 milijardi \$ (Kružić, 2004, str. 21).

Red. br.	Naziv	Država	Promet u milijardama \$
1.	Wall – Mart Stores	SAD	244,5
2.	Ford Motor Co.	SAD	163,4
3.	Samsung	J. Koreja	98,7

4.	LG Group	J. Koreja	81,0
5.	Carrefour Group	Francuska	72,0
6.	Fiat Group	Italija	61,0
7.	Ifi – Istituto Finanziario Industriale S. p. A.	Italija	59,2
8.	PSA Peugeot Citroen S. A.	Francuska	57,1
9.	Cargill Inc.	SAD	50,8
10.	BMW A. G.	Njemačka	44,3
11.	Hyundai Motor	J. Koreja	40,1
12.	Koch Industries	SAD	40,0
13.	Robert Bosch GmbH	Njemačka	36,7
14.	Banco Santander Central Hispano S. A.	Španjolska	32,5
15.	ALDI Group	Njemačka	30,0

*Tablica 2 Petnaest najvećih obiteljskih poduzeća (Vlastita izrada prema Kružić, 2004, str.21)*

Kongo Gumi je izuzetan primjer trajnosti i otpornosti obiteljskog poduzeća. Poduzeće je poslovalo 1400 godina te je 2006. godine propalo pod utjecajem velike ekonomske krize u Japanu. Postojanje Kongo Gumi poduzeća svjedoči o sposobnosti prilagodbe kroz različite povijesne periode te kontinuitetu u obiteljskim poduzećima. Unatoč svemu, tvrtka Takamatsu preuzela je njihove pogone i imovinu (Anciento Origins, 2015).

## **2.4. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva**

Poduzeća koja su u vlasništvu obitelji ili koja se obiteljski vode predstavljaju jedinstvene oblike organiziranja poslovanja s mnogim specifičnostima. Osim postizanja uspjeha, važno je naglasiti da su stabilni obiteljski odnosi ključni za dugoročni uspjeh i opstanak poslovnog poduhvata. Očuvanje međusobnog poštovanja doprinosi prosperitetu obiteljskog poslovanja. Nasuprot tome, nedostatak poštovanja između članova obitelji može dovesti do velike nesigurnosti i izazvati ozbiljne posljedice (Kružić, 2004, str. 26 – 27).

## 2.4.1. Prednosti obiteljskog poduzetništva

Marc Dollinger (kao što citiraju Buble i Kružić, 2006) ukazuje na četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća:

1. Financijski resursi – obitelji pomoću financijskih resursa omogućuju realizaciju novih poduhvata s vlastitim početnim ulaganjem. Članovi obitelji također mogu odustati od dividendi te prihvatiti niže stope povrata u odnosu na tržišne i tako omogućiti poduzeću rast reinvestirajući svoje dobitke. Posebno važno je da članovi obitelji mogu djelovati kao jamci za kredite poduzeća i staviti zajednički imovinu pod hipoteku, čime značajno doprinose povećanju sposobnosti zaduživanja poduzeća.
2. Ljudski potencijali – jedna od neospornih kvaliteta obiteljskog poslovanja je kompleksnost odnosa između članova obitelji. Njihovo međusobno povjerenje i zajednički utjecaj uz zajedničke zadatke i viziju značajno povećavaju efikasnost.
3. Organizacijski resursi – obiteljska poduzeća oblikuje podrška ekonomskog i obiteljskog sustava, usmjerena na unapređenje organizacije poslovanja i ponašanja članova. Kultura obitelji često postaje kultura poduzeća, posebno kod onih obitelji koje su usmjerene na postignuća. Te kvalitete se integriraju u upravljanje poduzećem, a i ne – članovi obitelji prihvaćaju i prilagođavaju se toj kulturi.
4. Resursi uvažnosti i dobrog glasa – obitelji su prepoznatljive po svom imenu koje nose svi članovi obitelji. Kod uspješnih obitelji to ime izaziva ponos i poštovanje. U javnosti, obiteljsko poduzeće koje nosi ime i reputaciju obitelji obično uživa visok stupanj pouzdanja i povjerenja.

Pored ovih navedenih prednosti ističemo još da obiteljski biznis pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji. Nadalje, obitelj omogućava vođenje prema dugoročnim interesima te omogućava educiranje djece i ostalih članova obitelji. Iako možda neke obitelji nemaju idealne odnose u nekom trenutku, posao im može pomoći prilikom zbližavanja (Buble, Kružić, 2006, str. 137 -138).

Obiteljska poduzeća imaju jači osjećaj predanosti jer se radi o potrebama obitelji i poslovanja, što vodi do boljeg razumijevanja industrije, jačih odnosa s klijentima i učinkovitijeg marketinga. One razmišljaju dugoročno za razliku od neobiteljskih poduzeća koje planiraju tromjesečno. Tijekom ekonomskih kriza, obiteljska poduzeća često smanjuju troškove privremenim smanjenjem plaća ili pauziranjem isplate dividendi, osiguravajući dugoročni poslovni i financijski uspjeh ( Vistage, 2020).

Nadalje, neke od prednosti su očuvanje humanosti kroz poseban odnos između članova, međusobnog povjerenja, zajedničke vizije i ciljeva poduzeća. Obiteljska poduzeća također dugoročno uzimaju u obzir interese svih koji su uključeni u poslovanje, a u to spadaju zaposlenici, dioničari, potrošači, i tako dalje. Također, članovi obitelji od malih nogu razvijaju svoje radne navike i odgovornost što često doprinosi boljem osjećaju pripadnosti i samozadovoljstva (Škrtić, Mikić, 2011, str. 14).

Prednosti obiteljskog poduzeća su znatno veća predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji u svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda. Također, ne treba puno vremena da se donesu neke važne odluke te se brže mogu prilagoditi tržišnim uvjetima. Obiteljska poduzeća su pouzdaniji sustavi koji imaju jasniju organizacijsku kulturu i kao takvi ulijevaju više povjerenja među kupce i partnere (Profitiraj.hr, 2010).

Iz ovog možemo zaključiti da se u fokus obiteljskog poduzetništva stavljaju zajedništvo obitelji i razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova. Zajedništvo obitelji možemo primijetiti kroz usklađenost članova obitelji kako bi došli do zajedničkih ciljeva, bili financijsko i socijalno sigurni te uveli veći obiteljski sklad u svoju svakodnevnicu. Razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova promatramo kroz odgovornost, radne navike, zadovoljstvo te nekih postignuća, samozadovoljstva te realizaciju ciljeva (Bakotić i sur., 2016, str 90).

## **2.4.2. Nedostaci obiteljskog poduzetništva**

Pored navedenih prednosti, obiteljska poduzeća imaju i neke nedostatke s kojima se susreću u svojem poslovanju. Kružić (2004) navodi kako su nedostaci obiteljskog poduzetništva u velikoj mjeri neprofesionalnost i improvizacija zbog toga što su izvršitelji posla ujedno i menadžeri i vlasnici istog. S obzirom na prethodnu činjenicu o neprofesionalnosti i improvizaciji, često dolazi do nedostatka stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja. Jedan od većih nedostataka obiteljskog poduzetništva je miješanje privatnog i poslovnog života koji dovodi do poremećaja u upravljanju i razgraničavanju dužnosti i odgovornosti. Također može doći i do nesuglasnosti između afiniteta te to može dovesti do gušenja talenta i sposobnosti pojedinca te napuštanje obiteljskog biznisa. Na posljetku, prijetnja od potencijalnog bankrota može biti veliki nedostatak jer dovodi do ostajanja bez sredstava, zaposlenja te svakodnevnog stresa.

S obzirom na mnogobrojne nedostatke obiteljskog poduzetništva može se pojaviti latentno nezadovoljstvo članova obitelji, razmirice. Zbog ovih nedostataka u konačnici može doći do raspada obiteljskog poduzeća ili čak do raspada obitelji. John Ward proveo je



istraživanje koja su pokazala da je manje od 30% američkih obiteljskih poduzeća nastavilo s poslovanjem u drugoj generaciji, a mali postotak od 13% poduzeća nastavlja s radom u trećoj generaciji (Buble, Kružić, 2006, str. 140).

Buduće generacije u obiteljskom poduzeću mogu osjetiti pritisak da nastave voditi posao, čak i bez pravog interesa, što može rezultirati nezainteresiranim osobljem ili upravom. Planiranje sukcesije je izazovno jer vlasnici teško odlučuju tko će najbolje voditi tvrtku bez stvaranja budućih sukoba. Nepotizam je još jedna mana jer se članovi obitelji često postavljaju na visoke položaje bez potrebnih kvalifikacija, što može kočiti uspjeh poslovanja (Javatpoint, bez dat.).

Nedostaci obiteljskog poduzeća uključuju i nedostatak vremena za osobni život, uključujući odmor i druženje članova obitelji koju su angažirani u poslovanju. Također, neka obiteljska poduzeća mogu patiti od nedostatka alternativnih programa razvoja, što može dovesti do uske specijaliziranosti asortimana proizvoda ili usluga (Škrtić, Mikić, 2011, str. 15).

## 2.5. Izazovi u obiteljskom poduzetništvu

S obzirom da u obiteljskom poduzetništvu postoje dva interesa koji su usmjereni prema obitelji, brizi i skrb prema istoj, emocionalne odnose te zadovoljavanje potreba i održavanje stabilnosti, drugi interesi usmjereni su prema poduzeću i njegovoj profitabilnosti, poslovanju, upravljanju promjenama i ostvarivanju dobiti. Ova dva interesa imaju potpuno drugačije ciljeve te se u mnogim slučajevima pred poduzetnicima stvaraju veliki izazovi (Škrtić, Mikić, 2011, str. 12).

Različitost interesa prikazana je u tablici 3. S jedne strane prikazani je obiteljski podsistem, a s druge strane poslovni podsistem. Oba interesa su važna kako bi obiteljsko poduzeće moglo efikasno poslovati te se između njih mora održavati ravnoteža (Kružić, 2004, str. 35).

<b>OBITELJSKI PODSISTEM</b>	<b>POSLOVNI PODSISTEM</b>
Emocionalni odnosi	Poslovne performanse
Obiteljske želje	Zahtjevi poslovanja
Održavanje stabilnosti	Upravljanje promjenama

Tablica 3 Različitost interesa obitelji i poduzeća (Vlastita izrada prema Kružić, 2004, str 35)

Kako bi poduzeće dobro poslovalo, razni znanstvenici najčešće navode nekoliko akcija za uspješnije poslovanje. Oni navode da poduzeće mora ostvariti kontrolu, odnosno izgraditi svoje ime i način donošenja odluka. Poduzeće mora biti realno prema svojim članovima obitelji, dati im priliku da se uključe u posao te ih unaprijediti i pružiti priliku za učenje i uspjeh. Sukladno tome, oni moraju dobivati plaću koju su zaslužili za svoj rad. Ako ikad dođe do konflikata u obiteljskom poduzeću, svaki član se mora znati nositi s time te biti spreman na rješavanje istih. Naravno, svako se poduzeće sukobljava s pojedinim izazovima pa tako i obiteljsko poduzeće. Mnogo poduzetnika smatra da im je uspjeh u prošlosti zagantirao uspjeh i u budućnosti. Malo je slučajeva kada se to dogodi pa tako poduzetnici kako bi to izbjegli moraju napraviti plan poslovanja, praćenje učinkovitosti, tržišta i tek ih to može dovesti do ostvarivanja ciljeva. Vlasništvo u obiteljskom poduzeću ne predstavlja samo materijalno bogatstvo, ono je plod dugotrajnog rada i razvoja obitelji. To je nešto što se gradi i razvija generacijama obuhvaćajući vrijednosti, tradiciju i znanja. Zbog toga je prenošenje vlasništva najveći izazov pred kojim se poduzeće može naći. Isto tako, prijenos vlasništva može biti bolan i dugotrajan ako najstarije dijete nije sposobno za preuzimanje poduzeća iako je ono prvo na redu u nasljednoj liniji. Mnogi od njih smatraju da ako su dobro poslovali 30 godina zaslužuju još 30 biti na tržištu, ali to nije slučaj jer se iz godine u godinu tržište mijenja, postoje noviteti te je ono sve brže i turbulentnije. Vlasnik poduzeća teško predaje svoju stečenu imovinu svom nasljedniku jer nije siguran da će on voditi posao kao što je on vodio u prošlosti. U vlasniku uvijek postoji mrva sumnje od propasti. Isto tako, on je okupio svoj tim ljudi i poslovnih partnera koji ga cijeloga radnog vijeka poštuju, a mlađa generacija tu može imati probleme zbog manjka autoriteta i karizme. Čini se da su metode financiranja također izazov. Stoga obiteljska poduzeća neće usvojiti financijske strategije kao što su kapitalno financiranje, partnerstva, izlazak na burzu i strateško savezništvo jer će to ući u kapitalnu strukturu te posao više neće pripadati obitelji pa se tako moraju financirati iz drugih izvora (Škrtić, Mikić, 2011, str. 12 - 13).

Izazovi koje donosi obiteljsko poduzetništvo mogu biti značajni, ali postoje neke strategije koje olakšavaju poslovanje. Fokusiranje na snage pojedinih članova obitelji ključno je za efikasnost. Jasno definiranje zaduženja i odgovornosti prema znanju i vještina svakog člana pojednostavljuje rad i ubrzava procese. Važno je i jasno razgraničiti privatne od poslovnih obveza kako bi se održala profesionalnost. Generacijski jaz može biti izazov, ali svjesnost o njemu omogućuje lakše premošćivanje razlika i bolju suradnju unutar obitelji (Entrepreneur, 2013).

## 2.6. Vodstvo obiteljskih poduzeća

Vodstvo je prisutno u svakom obliku ljudskog života pa tako i u obiteljskom poduzetništvu. Mnogobrojne promjene do kojih dolazi u poduzeću te njegovoj turbulentnoj okolini dovode do povećanja značenja i uloge vodstva (Kružić, 2004, str. 55).

U ovisnosti od srži vodstva postoje dva dominantna pristupa vodstva: vodstvo kao osobina i vodstvo kao proces. Vodstvo kao osobinu promatramo kroz osobine one osobe koja se smatra kao vođa poduzeća. Kako bi se osoba smatrala kao vođa prema ovom pristupu, ona mora imati osobine kao što su inteligencija, komunikativnost, empatiju, ekstrovertnost i slično. Vodstvo kao proces se može objasniti kao proces u kojem vođa koristi nenasilni utjecaj kako bi oblikovao ciljeve obiteljskog poduzeća i motivirao zaposlenike da rade prema tim ciljevima. Vodstvo kao proces podrazumijeva da vodstvo nije samo osobina vođe, već je to interakcija koja se događa između vođe i njegovih zaposlenika. Pojam vodstva u različitim poduzećima ima više pristupa. Zajednički pristupi vodstva su da ono nije osobina ili neko ponašanje koje čovjek može naučiti te da bez utjecaja na vlastite sljedbenike nema ni vodstva. Kako bi se ostvarili zajednički ciljevi u poduzeću, veliki utjecaj u tome ima vodstvo te iz toga možemo zaključiti da je temeljna svrha vodstva ostvarivanje nekog zadatka i na kraju dobiti. Kako bi vođa bio pravi mora ohrabrivati i osnaživati suradnike, zadobivati povjerenje te održavati dobru interakciju između sebe i svojih sljedbenika (Bakotić i sur., 2016, str. 171 - 172).

Menadžment i vođenje su širi pojmovi od vodstva te većina autora smatra da se oni međusobno isprepliću i nadopunjavaju. U sljedećoj tablici prikazan je odnos između menadžmenta i vodstva (Bakotić i sur., 2016, str. 173).

<b>MENADŽMENT</b>	<b>VODSTVO</b>
Postizanje ciljeva organizacije	Slijeđenje, bez slijeđenja nema vođenja
Proces koordiniranja čimbenika proizvodnje	Ljudski čimbenik, držanje ljudi na okupu
Planiranje, organiziranje, vođenje...	Utjecaj, ponašanje, osobnost
Širi pojam	Uži pojam
Orijentiran na zadatke	Orijentiran na ljude

Procedure i rezultati	Interakcija među ljudima
Proces obavljanja poslova	Proces određivanja smjera promjene i motiviranje ljudi za promjene
Svladavanje složenosti	Svladavanje promjena
Položaj pojedinca u organizaciji	Nije bitan položaj pojedinca u organizaciji
Proces čija funkcija proizvodi rezultate	Proces čija je funkcija promjena

*Tablica 4 Odnos između menadžmenta i vodstva (Vlastita izrada prema Bakotić i sur., 2016, str. 173)*

Kako bi vodstvo funkcioniralo mora se sastojati od četiri sastavnice, a to su vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina. Osnovni zadatak vođe je da utječe na sljedbenike tako da oni teže prema ciljevima. Vođa mora motivirati, inspirirati, pokretati te utjecati na ostale članove poduzeća. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo vođa mora svoj tim učiniti što boljim, brinuti za viziju, biti iskren, hrabar te moćan (Bakotić i sur., 2016, str. 175).

### **2.6.1 Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima**

Imamo šest oblika vodstva u obiteljskim poduzećima, a to su: karizmatično vodstvo, transakcijsko vodstvo, transformacijsko vodstvo, vizionarsko vodstvo, timsko vodstvo te uslužno vodstvo. Svako od ovih vodstava bit će objašnjeno u nastavku (Bakotić i sur., 2016, 177).

**Karizmatično vodstvo** je ono vodstvo u čijem je središtu vođa, njegove osobine i ponašanje. Karizmatični lideri posebno su vrijedni unutar organizacija koje se suočavaju s krizom ili se bore da krenu unaprijed. Karizmatički vođe obično imaju viziju koja se razlikuje od trenutnog stanja te koriste nekonvencionalne metode za ostvarenje vizije. On potiče snažnu predanost sljedbenika te se odlikuje vizionarstvom, uvjerenošću, motiviranošću, spremnošću na promjene te samopouzdanjem. S obzirom na ove prednosti vođe, sljedbenici rade produktivnije te sa zadovoljstvom. Glavni problem poduzeća je to što previše ovise o njima te to otežava zamjenu vođe kad dođe vrijeme za to (Torch, 2020).

**Transakcijsko vodstvo** temelji se na uzajamnoj komunikaciji između vođe i sljedbenika gdje vođa organizira rad kako bi postigao ciljeve. To je menadžerski stil koji se oslanja na postizanje ciljeva kroz strukturu, nadzor te sustav nagrada i kazni. Ovaj tip vođe fokusira se na kvaliteti i kvantiteti učinka, mjerenju performansi te na budžet i program (Indeed, 2022).

**Transformacijsko vodstvo** je pristup i kojem vođa inspirira i motivira članove tima na stvaranje pozitivnih promjena unutar organizacije. Ovaj stil povećava moral, potiče inovacije, poboljšava rješavanje sukoba, smanjuje fluktuaciju te razvija osjećaj vlasništva među timom. Proces transformacijskog vodstva podiže vođe i sljedbenike na više razine motivacije i morala. Dobar transformacijski vođa ohrabruje, postavlja jasne ciljeve, pruža podršku te inspirira ljude na ostvarenje ciljeva. Razumijevanje transformacijskog vodstva uključuje definiciju „transformativan“ kao izazivanje značajne promjene te razvijanje vještina i kvaliteta unutar tima (Indeed, 2022).

**Vizionarsko vodstvo** fokusira se na stvaranje buduće vizije i inspiriranje drugih da je ostvare, postavljajući jasne ciljeve i stvarajući osjećaj svrhe. Vizionarski vođa posjeduje snažne komunikacijske vještine, djeluje kao mentor, sagledava širu sliku i nadahnjuje timove na zajednički rad. Oni kreativno rješavaju probleme, razmišljaju izvan okvira i nalaze inovativna rješenja za teške izazove. Ovi vođe nisu opterećeni tehničkim detaljima, već se usmjeravaju na velike slike kako bi donijeli novo doba inovacija i razvoja (Status.net, bez dat.).

**Timsko vodstvo** se odnosi na poduzeća u kojima se pojedinac ne može nositi s nekim kompleksnim zadacima ili s kompleksnom okolinom. Vođa tima odluke donosi kroz analize te kroz donošenje odluke sam ili propuštanja da donese odluku tim. Vođa u timu prenosi znanja i vještine na članove tima te im je on ujedno i trener ili mentor (Bakotić i sur., 2016, str. 179).

**Uslužno vodstvo** vodi se pristupom da posao postoji zbog razvoja zaposlenika isto toliko koliko i podređeni u obiteljskom poduzeću postoje da bi obavili vlastiti posao. Ovom vođi je u interesu da ostvaruje ciljeve i potrebe zaposlenika isto tako kao i ostvarenja svrhe i misije poduzeća (Bakotić i sur., 2016, 179).

Istraživanje Deloitte University – a je pokazalo da 80% ispitanika vjeruje da će imati različiti stil vodstva u usporedbi s prethodnom generacijom. Također, 56% ispitanika planira prenijeti strategiju obiteljskog poduzeća, 56% će promijeniti strukturu upravljanja, a 51% namjerava preuzeti veći rizik u usporedbi s prijašnjim generacijama. Očito je kako nove generacije ne žele biti kopija prethodnika, već žele razviti svoj stil vođenja i usmjeriti poduzeće u novom smjeru, ali istovremeno zadržavajući vrijednosti obiteljskog poduzeća (Deloitte University, 2016).

## **2.7. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima**

Odlučivanje u obiteljskim poduzećima je jedna od svakodnevnih aktivnosti koja ovisi o ključnim pitanjima i područjima koja obuhvaća. Ta područja uključuju nasljeđivanje te strateško planiranje u okviru poslovnog i obiteljskog sustava. Poduzetnik mora biti spreman na

razmišljanje i pothvate u budućnosti što je vrlo važno za poduzeće, a to se može ostvariti za nekoliko dana, mjeseci ili nekoliko godina (Bakotić i sur., 2016, str. 246).

Poduzetnik donosi odluke te je ključan faktor za njezino realiziranje. U pravilu, samo jedna osoba donosi najvažnije odluke, a najčešće je to vlasnik poduzeća. Uz poduzetnika u donošenju odluka može, ali i ne mora, sudjelovati još nekoliko osoba koja bi mi ukazivala na neke druge varijante odluka. S obzirom da su se obiteljska poduzeća vrlo razvila iz malih poduzeća, poslovanje je postalo kompleksnije te dolazi do potrebe za učinkovitijem vođenjem. Za razliku od bilo kakvog drugog poduzeća, u obiteljskom poduzeću veći je motiv rast vrijednosti poduzeća nasuprot običnom poduzeću gdje je za zaposlenike glavni motiv kompenzacija za dobro obavljene poslove. U obiteljskom poduzeću to je slučaj zbog toga što je upletena obitelj, a samim time i vlasništvo nad poduzećem. Prilikom donošenja odluka u obiteljskom poduzeću poduzetnik mora donositi odluke koje neće utjecati samo na posao, već i na obiteljski podsustav poduzeća. Između poduzeća koja nisu obiteljskog karaktera i obiteljskih poduzeća postoji nekoliko razlika. U obiteljskom poduzeću proces donošenja odluka je isprepleten s obiteljskim životom. Ovaj oblik poslovanja uključuje privatne, poslovne, socijalne i društvene aspekte koji su ključni za produktivnost poduzeća. Uz sve to, obiteljska poduzeća zadržavaju visok stupanj diskrecije te su usmjereni na ciljeve koji su važni za obitelj i za poduzeće. Kako bi se donosile pravilne odluke, svaka opcija se mora identificirati i evaluirati te se odluke donose tek nakon što se prikupe sve relevantne informacije o svakoj opciji. Prije nego se donesu odluke u obiteljskom poduzeću, važno je znati da je proces složen te zahtijeva razmatranje. Svaka odluka koja se realizira na duži vremenski period može imati dugoročne posljedice na poduzeće. Članovi obitelji koji sudjeluju u procesu odlučivanja često se suočavaju s odvajanjem privatnog i poslovnog pa tako te odluke zahtijevaju kompromis. Odluke većinom ovise o iskustvu starijih članova što uvelike može pomoći u budućem poslovanju. Osim što se mora odvojiti privatno i poslovno, donošenje odluke zahtijeva i otvorenu komunikaciju i transparentnost između članova obitelji. Sve odluke koje su donijete moraju biti dostupne svima te je poželjno uključiti vanjske suradnike kako bi se osigurala objektivnost u odlučivanju (Bakotić i sur., 2016, str. 247).

### **2.7.1. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima**

Kao što smo već ranije spomenuli, odlučivanje je vrlo važno za obiteljsko poduzetništvo. Svaka odluka koja se donosi ima utjecaj na krajnji rezultat poslovanja poduzeća i odnosa između članova obitelji. S obzirom na karakter problema te poslovne prilike odluke mogu biti programirane i neprogramirane (Bakotić i sur., 2016, str 251).

**Programirane odluke** su rutinski izbor koji se ponavlja u organizaciji na temelju utvrđenih pravila i procedura. Ove odluke bave se svakodnevnim podacima poput naručivanja materijala. Brze su i ne zahtijevaju opsežnu analizu, a njima se obično bave menadžeri srednje ili niže razine. Učinak programiranih odluka je kratkoročan, traje 1 – 3 godine i ne utječe značajno na dugoročnu izvedbu organizacije. proces donošenja odluke je jednostavan s unaprijed definiranim koracima koje treba slijediti, slično praćenju poznatog recepta (MBA Resources for Students & Professionals, 2023).

**Neprogramirane odluke** su nove i nestrukturirane, temelje se na kriterijima koji nisu dobro definirani, a informacije su često dvosmislene ili nepotpune. Za njihovo donošenje potrebna je promišljena prosudba i kreativno razmišljanje. Nazivaju se i ne rutinskim odlukama ili odlukama koje zahtijevaju visoku uključenost zbog potrebe za većim angažmanom donositelja odluka (Openstax, bez dat.).

Na tržištu su brojna obiteljska poduzeća iz malih prerasla u velike, najčešće u dionička društva. Takvim je poduzećima često nemoguće odrediti vlasničku strukturu i generacijsku vezu. S obzirom na ulazak novih generacija u poduzeća dolazi do velikih promjena, novih početaka ili prestanka poslovanja upravo zbog mnogobrojnih izbora. S obzirom na to odluke još možemo podijeliti na strateške, taktičke i operativne (Bakotić i sur., 2016, str 252).

**Strateške odluke** odnose se na cjelokupno okruženje u kojem tvrtka posluje, resurse i ljude koji čine poduzeće te sučelje između njih. Imaju značajan utjecaj na resurse organizacije, često uključujući stjecanje, organiziranje ili preraspodjelu resursa. One usklađuju organizacijske resurse s vanjskim prijetnjama i prilikama te definiraju budući smjer organizacije. Strateške odluke uključuju velike promjene zbog stalno mijenjajućeg okruženja, složene su, donose se na najvišoj razini, neizvjesne su i nose visok rizik (MSG, bez dat.).

**Taktičke i operativne odluke** se donose na nižim razinama te pomažu u provođenju strateških odluka. Taktičke odluke su jednostavnije od strateških te su karakteristične za srednju razinu menadžmenta. Operativne odluke su odluke koje se donose na najnižoj razini menadžmenta, orijentirane su za neki kratki rok, najčešće su programirane i obavljaju se rutinski (Bakotić i sur., 2016, str 252).

### **2.7.2. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima**

U svakoj obitelji se iz generacije u generaciju događaju brojne promjene, ulaze novi članovi rođenjem, sklapanjem braka, no dio članova i napušta obitelj rastavom ili smrću. Svaka grupa obitelji ima svoj razvoj, vrijednost, kulturu, ali i vlasničku ili menadžersku dominaciju koja utječe na stilove odlučivanja. Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima promatraju se kroz

ponašanje prilikom donošenja odluke te podrazumijevaju načine na koji donositelji pristupaju prema odlukama i aktivnostima. Kako bi otkrili koji se stil odlučivanja koristi u pojedinim poduzećima moramo imati saznanja o karakteristikama donositelja odluke, obiteljskim odnosima, životnom ciklusu poduzeća te o generacijama koje su uključene u poslovanje. Najčešći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima su: unilateralno ili jednostrano donošenje odluka, jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje, odlučivanje glasanjem po principu: jedna osoba – jedan glas te odlučivanje konsenzusom (Bakotić i sur., 2016, str 252 - 254).

**Stil unilateralnog ili jednostranog donošenja odluka** je stil u kojem donosi odluke samo jedna osoba, a to je poduzetnik osnivač koji samostalno donosi sve odluke. To je dominirajući stil odlučivanja te je riječ o autokratskom stilu kod kojeg je osnivač najčešće otac obitelji. Osnivač obavlja i funkciju vlasnika i menadžera poduzeća, no to se događa najčešće u prvoj generaciji. Neki poduzetnici nastavljaju slijediti ovaj stil i u kasnijim fazama unatoč tome što bi u tim fazama neki drugi stil bio efikasniji. Ako stariji članovi i dalje slijede unilateralni stil može doći do nepoštivanja i nezadovoljstva između zaposlenika te na kraju do napuštanja obiteljskog poduzeća. U nekim slučajevima taj stil u kasnijim fazama može biti i više nego poželjan zbog brzine rješavanja problema dok bi drugi stilovi zahtijevali puno više vremena što dovodi do većeg troška za poduzeća. **Stil jednostranog donošenja odluke kojem prethodi savjetovanje** je sličan prethodnom stilu te se najčešće pojavljuje u drugoj fazi razvoja. U ovoj fazi i dalje glavnu riječ ima osnivač poduzeća te je on i dalje autoritet, ali je prva generacija nasljednika preuzela menadžerske funkcije. Kako bi osnivač prikupio potrebne informacije on se konzultira s obiteljskim i neobiteljskim članovima, ali u konačnici on uvijek donosi odluku. Pored toga, može se dogoditi da osnivač zauzima pasivnu ulogu promatrača i on donosi odluke ili osporava tuđe samo kada smatra da donositelji odluke ne znaju donijeti pravu odluku. **Stil odlučivanja glasanjem po principu: jedna osoba – jedan glas** pojavljuje se u slučajevima kada se na vrhu poduzeća ne nalazi jedna osoba, već to pripada većem broju dioničara. Prije samog donošenja odluke koje se provodi glasanjem većine, radi se iscrpna diskusija u kojoj se daju opcije za rješavanje problema pred kojim se poduzeće našlo. Ovaj stil vrlo je demokratski, ali često izaziva konflikte te može narušiti odnose između obiteljskih i neobiteljskih članova. **Odlučivanje konsenzusom** je prikladan za donošenje odluke koja je vrlo važna u budućnosti. Konsenzusom se ojačava zajedništvo tako da svi imaju jednako vrijedan glas i moć pri donošenju odluke. Nasuprot prethodnim stilovima odlučivanja, u ovom stilu svaka osoba može iznijeti svoja mišljenja koja se uzimaju u obzir. Kako bi se ovom metodom došlo do kvalitetnog cilja moraju se poštivati faze izgrađivanja konsenzusa. Postizanje konsenzusa sastoji se od šest faza: percepcija, definicija, analiza, generiranje opcija, evaluacija, izbor. Konsenzus nije samo rješavanje poslovnih problema, već je i



obogaćivanje komunikacije i razumijevanja između članovima. Obitelj koja odlučuje konsenzusom ne smije se slagati samo oko definiranja problema već i oko misije i vizije za budućnost. Jedan od nedostataka konsenzusa je taj da neki članovi nemaju dovoljne vještine potrebne za njegovu primjenu (Bakotić i sur., 2016, str 254 – 255).

## 2.8. Konflikti u obiteljskom poduzeću

S obzirom na to da uspješnost poduzeća ovisi o komunikaciji između zaposlenih koji mogu biti obiteljski i neobiteljski članovi, normalno je da dolazi do konflikta. Ako se konflikt pojavljuje unutar članova iste generacije to se naziva unutar generacijski konflikt, a ako se radi o konfliktu između različitih generacija govori se o međugeneracijskom konfliktu. Prepoznamo tri situacije u kojima može doći do konflikta, a to su: kada jedna strana uoči da se druga strana ne pridržava pravila, kada se jedna strana odupire drugoj, kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane (Bakotić i sur., 2016, str 258).

U tablici 5 možemo vidjeti pet najvažnijih područja konflikata. Možemo primijetiti kako se obiteljski sustav bazira više na podršku obitelji, na zajedništvo te neformalni pristup dok se poslovni podsustav bazira na uspješnost poslovanja koja se odlikuje kroz formalni pristup organizaciji. Pa tako možemo reći da obiteljsku zajednicu povezuju osjećaji, emocije, odanost i briga za svoje članove, a obiteljsko poduzeće povezuju poslovni interesi kao što su rast, razvoj, konkurentnost, i tako dalje. Pored svega toga, možemo zaključiti da se uz obiteljske menadžere i vlasnike postavlja važan zadatak, a to je da održavaju komunikaciju te rješavaju konflikte u poduzeću (Bakotić i sur., 2016, str 259).

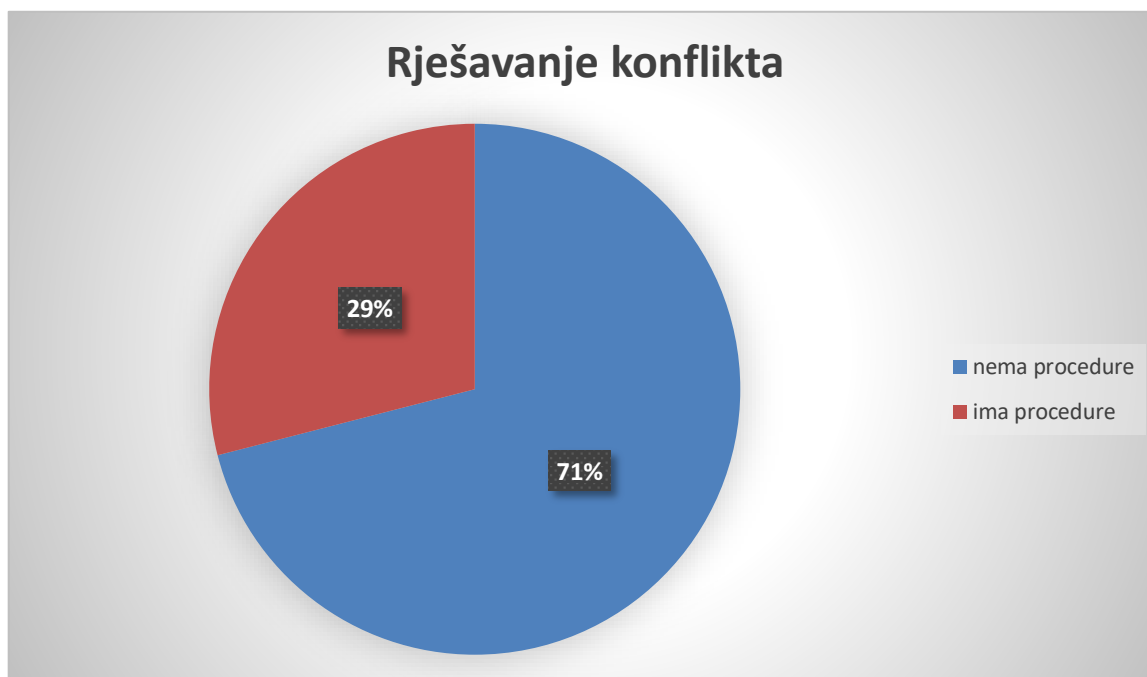
<b>Područje konflikata</b>	<b>Obiteljski podsustav</b>	<b>Poslovni podsustav</b>
<b>Ciljevi</b>	Razvoj i potpora članova obitelji	Profit, prihodi, efikasnost, rast
<b>Obiteljski odnosi</b>	Osobni, od primarne važnosti	Poluosobni ili neosobni, od sporedne važnosti
<b>Pravila odlučivanja</b>	Neformalna očekivanja	Pisana i formalna pravila, često s preciznima nagradama ili kaznama

<b>Procjena za doprinos</b>	Članovi su nagrađeni za svoje uloge, bezuvjetna ljubav	Potpura kod performansi i rezultata
<b>Nasljeđivanje</b>	Uzrokovano smrću ili rastavom braka	Uzrokovano odlukom o umirovljenju, promocijama novih članova ili napuštanjem poslovanja

*Tablica 5 Područja konflikata (vlastita izrada prema Bakotić i sur., 2016, str 259)*

Izvori konflikta u obiteljskom poduzeću su mnogobrojni, no jedan od najčešćih je utjecaj emocija upravo zbog isprepletanja obiteljske i poslovne dimenzije. Izrazito je važno nadzirati unutarnje sukobe i držati ih pod kontrolom jer često zbog toga dolazi do ugrožavanja poslovanja. Za vlasnika obiteljskog poduzeća jedna od važnijih odluka koju mora donijeti je hoće li zaposliti člana obitelji ili neće. Ova odluka može utjecati i na vlasnika, ali i na obiteljski podsustav, no ipak se u većini slučajeva vlasnik odluči za zapošljavanje člana obitelji. Prilikom zaposlenja člana obitelji, vlasnik ima veliki zadatak, a to je uspostaviti ravnotežu između poslovnog i obiteljsko sustava. Ako vlasnik ne nađe ravnotežu između ta dva podsustava često dolazi do konflikata (Bakotić i sur., 2016, str 260).

Prema istraživanju od strane PricewaterhouseCoopers Family Business Survey u 2010. godini vidljivo je da većina tvrtki nije usvojila nikakve procedure za rješavanje konflikta što nam je vidljivo u grafikonu 1 (Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11).



Grafikon 1 Rješavanje konflikta (vlastita izrada prema Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11)

#### 2.8.1. Vrste konflikata u obiteljskim poduzećima

Kako bi se izbjegao konflikt treba biti prisutna uspješna i učinkovita komunikacija te ga treba pravovremeno rješavati. Konflikti mogu biti vrlo uznemiravajući, ne samo za one koji sudjeluju u njima, već i za one osobe koje nisu direktno umiješane u njega. Neke ljude sama pomisao na konflikt dovodi do negativnih spoznaja, no konflikt nema samo negativne strane, već može imati i pozitivnu stranu. Konflikti se mogu podijeliti u tri skupine, a to su: konflikti s obzirom na posljedice, konflikti s obzirom na sudionike i konflikti s obzirom na predmet. (Bakotić i sur., 2016, str 261).

**Konflikt s obzirom na posljedice** može se podijeliti na konstruktivni i destruktivni. Konstruktivni konflikt je onaj konflikt koji je umjerenog intenziteta, a on se još i naziva funkcionalan. Konstruktivni konflikt obično karakterizira više prilagodljivo i suradničko ponašanje. Ovaj pristup može pomoći u održavanju dobrih odnosa i razviti veću empatiju i razumijevanje drugih. Destruktivni ili disfunkcionalni konflikt je onaj u kojem je prisutno premalo ili previše konflikta te on ima negativan utjecaj na performanse pojedinaca i obiteljskog poduzeća. Ovaj konflikt naglašava nedostatak komunikacije ili predanosti i može dovesti do daljnjih problema. Obilježja destruktivnog konflikta uključuju ponavljajuće obrasce poput kritiziranja, prijetnji ili odbacivanja, što eskalira probleme i vodi neriješenim sukobima (Aristotlescafe, bez dat.).

**Konflikt s obzirom na sudionike** razlikuje nekoliko vrsta konflikta s obzirom sudjeluju li u konfliktu pojedinci, grupe, odjeli ili organizacije. Takve konflikte dijelimo u 7 skupina (Bakotić i sur., 2016, str 262 - 263):

1. Intrapersonalni konflikt – on se pojavljuje u situacijama kada između pojedinaca dolazi do nesklada između očekivanog i stvarnog ponašanja
2. Interpersonalni konflikt – ova vrsta konflikta događa se u situacijama kada dođe do natjecanja između pojedinaca koji imaju cilj realizirati promocije, dobiti nagradu i slično. On nastaje kad dolazi do nepodudaranja želja, potreba, stavova, ponašanja i ciljeva pojedinaca, odnosno kada postoji netrpeljivost između njih.
3. Intragrupni konflikt – ovaj konflikt nastaje zbog neslaganja između grupa, odjela ili tima
4. Intergrupni konflikt – ovaj konflikt nastaje između dviju ili više grupa, odjela ili timova zbog neslaganja oko ciljeva
5. Interorganizacijski konflikt – oni nastaju između dviju ili više organizacija u slučaju kad se ne slažu oko ciljeva te moraju oko njih pregovarati
6. Konflikt uloga – on se vrlo često pojavljuje u obiteljskim poduzećima zbog toga što pojedinci obavljaju više uloga u poduzeću pa ulaze u međusobne sukobe
7. Mješoviti konflikt – on nastaje u kombinaciji gore navedenih konflikta

**Konflikti s obzirom na predmet** iskazani su kroz konflikte vezane uz sadržaj rada koji nastaju kada dolazi do neorganiziranosti oko raspodjele poslova. Nadalje, kroz konflikte vezane uz proces rada koji nastaju u situacijama kada se ne zna kako se neki zadatak mora izvršiti. Na kraju, iskazani su kroz konflikte vezane uz međuljudske odnose, a oni nastaju zbog neslaganja između zaposlenika u poduzeću. Konflikte vezane uz sadržaj rada nazivamo još kognitivni konflikti dok konflikte vezane uz proces rada i konflikte vezane uz međuljudske odnose nazivamo afektivnim konfliktima. Razlika u ovim vrstama konflikta je ta da kognitivne treba poticati jer imaju pozitivan karakter, a afektivni imaju negativan karakter (Bakotić i sur., 2016, str 263).

## 2.8.2. Upravljanje konfliktom u obiteljskim poduzećima

S obzirom da u obiteljskim poduzećima prevladavaju emocije te se često isprepliću obiteljski i poslovni podsustav, odnosno posao i privatnost, konflikt je gotovo svakodnevna pojava. Najčešći izvor konflikta je generacijska razlika iz koje proizlazi nerazumijevanje oko ciljeva, potreba, ponašanja, mogućnosti. Negativan konflikt mora se riješiti ne samo zbog zdravlja pojedinca, već i zbog zdravlja poslovanja (Bakotić i sur., 2016, str 264).

Konflikt prolazi kroz pet faza gdje on prolazi postupno tako da je u početku neprimjetan, nakon toga raste i na kraju dok postigne svoj maksimum postepeno opada. Pet faza rješavanja konflikta su (AMA, 2023):

1. Definiranje izvora konflikta – prikupljanje informacija postavljanjem pitanja kako bi se razumio uzrok konflikta.
2. Širi pogled na konflikt – sudionici postaju svjesni postojanja konflikta te se prepoznaje pravi uzrok konflikta.
3. Traženje rješenja – sukobljene strane predlažu načine poboljšanja situacije.
4. Identificiranje rješenja kojeg obje strane podržavaju – sudionici oslušuju i ističu prednosti ideja koje su prihvatljive za obje strane.
5. Dogovor – obje strane postižu sporazum i definiraju konkretne akcijske planove.

Kako bi se poduzeće riješilo konflikta mora razumijevati faze, a u tome ključnu ulogu ima menadžer. Menadžer u konfliktnim situacijama mora imati aktivan pristup kako ne bi došlo do nepodnošljivih radnih mjesta i smanjenja učinkovitosti poduzeća. Menadžer koji ima udio u vlasništvu obiteljskog poduzeća, a ujedno je i član obitelji, oblikuje dugoročne planove u dogovoru s obitelji nastojeći izbjeći konfliktne situacije. On je svjestan koliko je bitna njegova egzistencija i koliko je ona poveza s dobrim ili lošim poslovanjem poduzeća. Pri donošenju dugoročnih odluka vrlo je bitan motiv održivosti poduzeća, a ne kratkoročna zarada. Nasuprot tome, u malim obiteljskim poduzećima koja vode samostalni poduzetnici s malim brojem članova obitelji rjeđe dolazi do konflikta. (Bakotić i sur., 2016, str 265).

Kako bi menadžeri riješili konflikt na raspolaganju im stoje dva pristupa. Prvi pristup je direktan pristup koji je temeljen na pet skupina aktivnosti. U aktivnosti ubrajamo pretvaranje da konflikt ne postoji, prilagodbu konfliktu, kompromis, odnosno da se svaka strana nečeg odrekne kako bi se postigao dogovor, natjecanje te autoritativnu naredbu. Drugi pristup je indirektan pristup kojem je cilj izbjegavanje direktnog pristupa te on uključuje smanjenje

međuovisnosti zaposlenika, oslanjanje na hijerarhiju, pozivanje na zajedničke ciljeve te promjena politika i procedura u poduzeću (Bakotić i sur., 2016, str 266).

Kako bi se pripremili za rješavanje konflikta postoje određeni stilovi za upravljanje njima (Valamis, 2024):

1. Natjecateljski stil – ovaj stil odbija kompromise i uključuje nepopuštanje tuđim stajalištima i željama. Koristi se u situacijama kada se na brzinu mora riješiti neki problem, ali postoji velika vjerojatnost da će moral i produktivnost biti smanjeni. Menadžeri koji koriste ovaj stil pokazuju da su jaki i da neće odstupiti od svojih načela, ali će biti viđeni kao nerazumni i autoritativni.
2. Stil izbjegavanja – ovaj stil ima za cilj smanjiti konflikt ignoriranjem, uklanjanjem sukobljenih strana ili izbjegavanje sukoba na neki način. Ovo može biti učinkovit stil rješavanje konflikta ako postoji šansa da bi razdoblje hlađenja bilo od pomoći. Izbjegavanje konflikta ne bi trebalo biti zamjena za pravilno rješavanje zbog toga što bi to moglo dovesti samo do novih i većih konflikta.
3. Kompromisni stil – ovaj se stil koristi kada su ciljevi obje strane važni, ali se jedna strana mora odreći nečega kako bi se postigao dogovor. Ovo se koristi kada postoji vremenski pritisak ili kada se rješenje jednostavno mora dogoditi. Kompromis može dovesti do ljutnje, osobito ako se pretjerano koristi kao taktika.
4. Stil prilagodbe – ovaj stil podrazumijeva jednostavno stavljanje potreba drugih strana ispred vlastitih. Ova se situacija odnosi na očuvanje mira, ne ulaganje previše napora nego što je problem vrijedan. Iako se može činiti pomalo slabim, prilagodba može biti apsolutno najbolji izbor za rješavanje malog konflikta.
5. Stil suradnje – ovaj stil daje najbolje dugoročne rezultate. Uzimaju se u obzir potrebe i želje svake strane i pronalazi se rješenje u kojem svi pobjeđuju. Ovo se koristi kada je bitno očuvati dobar odnos.

Na kraju svega, možemo reći da su konflikti u obiteljskim poduzećima posebni je se privatni i poslovni aspekti isprepliću. Većina konflikata proizlazi iz emocionalnih razloga, sok su nesuglasice oko poslovnih odluka rijetke. Karakteristično za obiteljska poduzeća je to što svi članovi imaju isti cilj – zajednički uspjeh. Ovo preklapanje privatnog i poslovnog života donosi dodatne izazove, ali i mogućnosti za jačanje obiteljskih veza. Važno je prepoznati i na vrijeme riješiti konflikte kako ne bi negativno utjecali na budućnost poduzeća.

## 2.9. Nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem

Nasljeđivanje nije jednokratna aktivnost, već taj proces traje godinama. Kako bi se nasljeđivanje kvalitetno provelo njime se mora dobro upravljati te treba osigurati kvalitetne nasljednike koji će biti sposobni uspješno voditi poduzeće u budućnosti bez obzira jesu li oni članovi obitelji ili nisu. U slučaju da poduzetnik unutar obitelji ne uočava kompetentnu osobu za preuzimanje poduzeća mora potražiti pomoć kompetentnih menadžera koji nisu članovi obitelji (Buble, Kružić, 2006, str. 232).

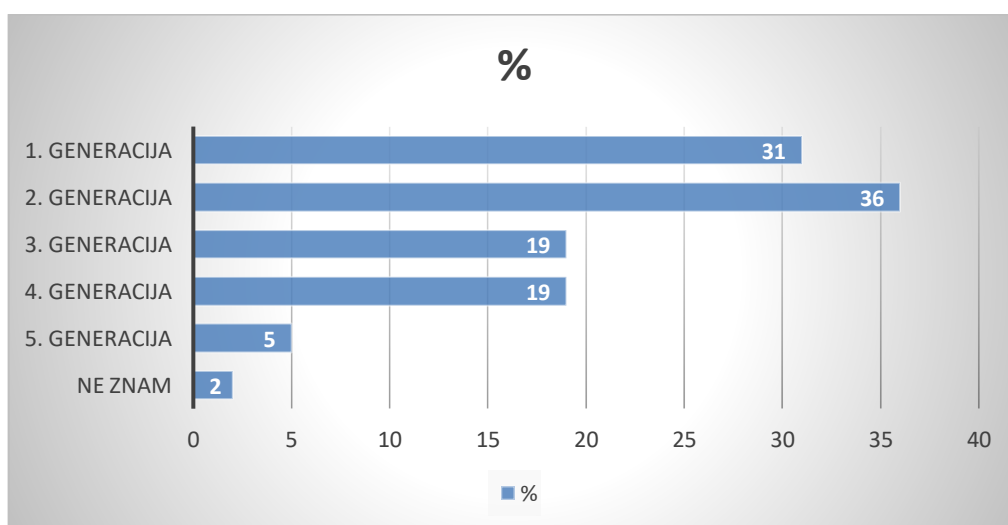
Poduzetnik prvi interes za pitanje nasljedstva pokazuje u situacijama kad njegova djeca pokazuju interes za obiteljsko poduzeće te počinju stjecati radne navike, a to se najčešće događa u tinejdžerskoj dobi. Kada poduzetnik shvaća da je došlo vrijeme za njegovo povlačenje, što može biti uslijed starosti ili zdravstvenih problema, njegove odluke za nasljedstvo svode se na prenošenje vlasništva na odabrane članove obitelji, pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki oblik partnerstva prodajom udjela ili dionica, pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom u kojem je još uvijek nekim djelom zadržano vlasništvo obitelji ili prodaju poduzeća. Ako se ne realizira niti jedna od ovih opcija, poduzeće će morati biti likvidirano (Bakotić i sur., 2016, str. 305).

U obiteljskom poduzeću postoji sedam pozicija aktera, a možemo ih podijeliti na vanjske sektore i unutarnje sektore. U vanjski sektor ubrajamo one sudionike koji nisu članovi obitelji, ali mogu biti vlasnici udjela, zaposlenici u poduzeću, a mogu biti i vlasnici i zaposlenici. U unutarnji sektor ubrajamo sve osobe koji su članovi obitelji, a koji mogu ili ne moraju na neki način pridonositi poduzeću. Prema tome možemo reći kako je nasljeđivanje proces koji obuhvaća svih sedam pozicija. U slučajevima kad je menadžerski posao sastavljen od ne – obiteljskih članova, obiteljska kontrola vlasništva predstavlja konačnu moć nad poduzećem (Kružić, 2004, str. 65 – 66; 142 – 143).

Pred vlasnikom poduzeća je veliki zadatak što se tiče nasljedstva. Obitelj s manje članova nema toliku raspoloživost talenata kao velika obitelj, ali kod obje obitelji može biti veliki problem u dogovoru oko nasljedstva. U nekim slučajevima događa se da članovi obitelji nisu spremni na vodstvo, nisu zainteresirani ili kompetentni. Neki se članovi obitelji ne žele uključiti u biznis ili pak nisu sposobni za rad na bilo kojoj poziciji u poduzeću. U slučajevima kada su članovi obitelji zainteresirani za posao, oni su smješteni na menadžerske pozicije dok ostale poslove obavljaju ne – obiteljski članovi. Da je nasljeđivanje kompleksan zadatak pokazuje nam činjenica da samo jedno od tri poduzeća nastavi s poslovanjem u drugoj generaciji, to jest da jedno od deset doživi prijelaz na treću generaciju. Kako bi se to poboljšalo, poduzetnik mora

uključivati članove obitelji, djecu ili unuke, u posao već od njihove srednje dobi kako bi stekli radne navike kroz neke jednostavne poslove kako bi shvatili važnost poslovanja obiteljskog poduzeća. Kako bi se djeci pružila podrška za ostvarenje karijere, roditelji moraju jasno dati do znanja svojoj djeci da su uvijek dobrodošli u svijet obiteljskog poduzetništva. Roditelj treba djetetu dopustiti da odabere hoće li se uključiti u poslovanje ili ne, prezentirati im obiteljski posao kao nešto posebno i uzbudljivo te im pojasniti obiteljske sporazume oko ostvarenja karijernih mogućnosti. Mladi ljudi u pravilu imaju želju da iskažu svoju kreativnost, da se razvijaju te postignu status u poduzeću koji će im omogućiti da se osjećaju vrijednim (Bakotić i sur.,2016, str 306 – 312).

Iz istraživanja u kojem je ispitano više od 1600 obiteljskim poduzeća od strane PriceeaterhouseCoopers Family Business Survey vidimo koja je po njihovom mišljenju stopa nasljeđivanja iz generacije u generaciju. Na grafikonu 2 možemo vidjeti postotke koji nam govore o nasljeđivanju. Prema ovim podacima možemo vidjeti da se najviše nasljedstva događa iz prve u drugu generaciju dok se ono iz generacije u generaciju znatno smanjuje (Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11).



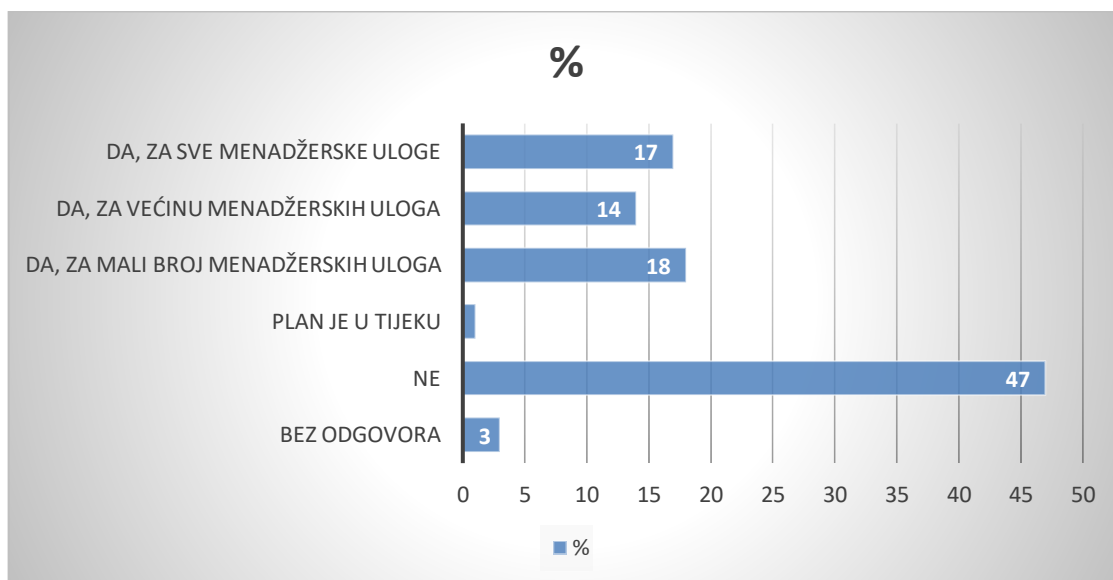
*Grafikon 2 Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća (vlastita izrada prema Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11)*

Postoje dvije vrste nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, a to su nasljeđivanje vodstva i menadžmenta te nasljeđivanje vlasništva. Uspjeh budućnosti poduzeća ovisan je o ove dvije vrste nasljeđivanja te je od krucijalne važnosti. Problematika nasljeđivanja pojavljuje se prilikom smrti vlasnika, nesposobnosti, napuštanja obitelji ili poduzeća ili odlazak u mirovinu. Najopasniji događaj je kad osnivač poduzeća iznenadno umre bez plana nasljeđivanja. Isto tako, nije dobro kada osnivač pre dugo bude na vlasti zbog toga što njegovo odlučivanje može biti smanjeno zbog starosti ii bolesti. Naravno, ako se poduzetnik prerano odluči za povlačenje



iz poduzeća može doći do negativnih posljedica ukoliko njegov nasljednik nije dovoljno obučan za daljnje vodstvo nad obiteljskim poduzećem (Bakotić i sur.,2016, str 3017).

Iz istraživanja od strane PricewaterhouseCoopers Family Business Survey u 2010. godini vidljivo je da gotovo polovica svih poduzeća nema planove nasljeđivanja što nam je vidljivo u grafikonu 3 (Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11).



Grafikon 3 Planovi nasljeđivanja poduzeća (vlastita izrada prema Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11)

Koliko god je moguće, proces nasljeđivanja provodi se planski i to kroz sedam faza, a to su (Buble, Kružić,2006, str. 332 – 335):

1. Faza predbiznisa – ovo je faza u kojoj je potencijalni nasljednik već od malena upoznat s time čime se roditelji bave i što znači poduzeće za njihovu obitelj. On s njima odlazi u poduzeće kako bi se upoznao s njime, ali roditelji još uvijek nemaju planove za preuzimanje poduzeća od strane nasljednika
2. Faza uvođenja – u ovoj fazi potencijalni nasljednik stiče prva iskustva u poduzeću, upoznaje se s poslom te zaposlenicima. U ovoj fazi roditelji potencijalnog nasljednika planski upoznaju s poslom te bitnim faktorima poslovanja
3. Faza funkcionalnog uvođenja – u ovoj fazi potencijalni nasljednik počinje s radom na pola radnog vremena (školski praznici, poslije nastave). Kako bi mu posao bio lakši, on počinje s jednostavnim zadacima, a s vremenom prelazi na složenije zadatke. U ovoj fazi nasljednik počinje s edukacijom te stjecanje pravih iskustva

4. Funkcionalna faza – ova faza se događa kad potencijalni nasljednik završi obrazovanje te počinje obavljati stručne poslove koji će mu pomoći da preuzme menadžersku funkciju u poduzeću
5. Napredna funkcionalna faza – u ovoj fazi potencijalni nasljednik preuzima poslove menadžmenta te prolazi kroz sve funkcije prije nego što postane predsjednik
6. Rana faza nasljeđivanja – nasljednik preuzima predsjedništvo, ali praktički još uvijek uvježbava usmjerenje poslovanja, a u njegovoj se pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća
7. Zrela faza nasljeđivanja – u ovoj fazi završava proces nasljeđivanja te nasljednik ima sva prava te samostalno odlučuje o budućnosti poduzeća

Na kraju, ono što je ključno prilikom nasljeđivanja vlasništva je nasljeđivanje znanja i iskustva prethodnika kako bi poslovanje zadržalo svoj kontinuitet u razvoju te konkurentsku prednost (Chrisman, Chua, Sharma, 2003: 23, prema Cabrera-Suarez, 2001).

## **3. Istraživački dio rada**

Tema istraživačkog dijela je istražiti koje su prilike i izazovi s kojima se susreću obiteljski poduzetnici. U istraživanju je sudjelovalo pet poduzetnika. Svaki od njih posjeduje obiteljsko poduzeće koje djeluje na području Republike Hrvatske. Bave se različitim djelatnostima te je istraživanje provedeno pomoću dubinskih intervjua. Svaki od njih pristao je na snimanje istog i bez imalo zadržke pristupili su intervjuu.

U Hrvatskoj ima puno obiteljskih poduzetnika, ali nije baš definirano to kao pojam te se za neka poduzeća ne smatra da su obiteljska, a vrlo su važna našoj ekonomiji. U ovom dijelu rada vidjeti će se važnost obitelji u poslovanju, važnost nasljeđivanja, prilike s kojima se poduzetnici susreću, ali i pokoje negativne stvari koje ih mogu kočiti u poslovanju.

### **3.1. Istraživačka pitanja**

Prilikom provođenja intervjua, pokušali su se saznati detalji od početka karijere poduzetnika do dan danas. Neki su ispitanici odgovarali opširno, a neki su na neka pitanja bili šturi. Nastojala sam saznati koje su prepreke s kojima se susreću, koje su prednosti posjedovanja obiteljskog poduzeća, postavila sam pitanje o nasljedstvu te jesu li pri pokretanju ili nasljeđivanju poduzeća imali potporu obitelji. Na kraju intervjua rekli su svoje prognoze i planove za budućnost. Na temelju ovih pitanja, definirana su četiri istraživačka pitanja:

1. Kako obiteljska dinamika utječe na uspjeh poduzeća?
2. Koji su izazovi koji se pojavljuju prilikom prijenosa obiteljskog poduzeća s generacije na generaciju?
3. Kako obiteljski poduzetnici upravljaju obiteljskim odnosima unutar poslovanja i rješavaju konflikte?
4. Kako obiteljski poduzetnici reagiraju na promjene u poslovnom okruženju, tehnologiji i konkurenciji?

## 3.2. Ciljevi istraživanja

Prilikom određivanja ciljeva postavljen je glavni cilj te su uz njega postavljena 4 pomoćna cilja. Glavni cilj glasi:

- Ispitati prilike i izazove s kojima se susreću obiteljski poduzetnici

S glavnim ciljem ovog istraživanja žele se ispitati prilike i izazovi koji su prisutni kod obiteljskih poduzetnika. Cilj je pružiti sveobuhvatan uvid u dinamiku obiteljskih poduzeća, kao što su povjerenje među članovima obitelji, vizija te dugoročni pristup budućnosti. S druge strane će se istražiti izazovi koji stvaraju prepreke kod poslovanja obiteljskih poduzetnika uključujući konflikte, sukobe interesa te financije.

Postavljanjem glavnog cilja, došli smo do pomoćnih ciljeva, a to su:

- Istražiti utjecaj obiteljske dinamike na uspjeh poslovanja obiteljskih poduzeća.
- Identificirati glavne izazove s kojima se obiteljski poduzetnici suočavaju prilikom prelaska poslovanja iz generacije u generaciju.
- Istražiti kako obiteljski poduzetnici upravljaju obiteljskim odnosima unutar poslovanja i rješavaju konflikte.
- Analizirati kako obiteljski poduzetnici reagiraju na promjene u poslovnom okruženju, tehnologiji i konkurenciji.

## 3.3. Metodološki okvir istraživanja

Prilikom provedbe istraživanja koristila se kvalitativna metoda istraživanja. Vrsta kvalitativne metode koja se koristila je fenomenologija. Fenomenologiju možemo definirati kao metodu kojoj je cilj detaljno istražiti kako sudionici konstruiraju smisao i značenje svijeta te kako dobiti uvid u posebna iskustva, događaje i stanja aktera određenog konteksta (Vuković, Šmaguc, bez dat.).

Kontakt s obiteljskim poduzetnicima ostvario se preko društvenih mreža i osobnim kontaktom. Svi dogovori oko intervjuiranja provedeni su bez bilo kakvih problema, komunikacija s ispitanicima tekla je uspješno i jednostavno.

Pitanja su bila postavljena na temelju vodiča za intervju koji je bio kreirani na samom početku izrade istraživačkog dijela rada. Pomoću odgovora na ta pitanja moguće je identificirati poslovni put i ambicije ispitanih obiteljskih poduzetnika. Radi lakšeg kreiranja vodiča, proučila

se dostupna literatura o teorijskom dijelu rada kako bi se lakše i temeljitije obradilo istraživanje o putovanju obiteljskih poduzetnika.

Svakom ispitaniku prije početka intervjua objašnjen je tijek razgovora te je upoznat s time da se intervju snima pomoću diktafona na mobitelu

### **3.4. Tehnike prikupljanja i izvori podataka**

Kroz istraživanje koristila su se dva izvora podataka, a to su primarni i sekundarni izvori. Primarni podaci prikupljeni su kroz intervjue s poduzetnicima. Intervju je trajao u prosjeku 30 minuta, a svih pet intervjua odvijali su se licem u lice. Osim vođenja samim vodičem, kroz intervju postavljala su se i dodatna otvorena pitanja kako bi se opsežnije obradila tema rada. Sekundarni podaci dobiveni su pretraživanjem internetskih stranica. Kroz intervju ispitanik se promatrao te su se napravile neke opservacije. Kroz ton glasa i gestikulacije dalo se primijetiti da je svaki ispitanik bio druželjubiv, opušten te spreman na duboki razgovor o njemu i poduzeću.

S obzirom na intervjuiranje i snimanje diktafonom ispitanika kreirana je „Izjava o etičnosti u korištenju podataka provedenih intervjuom“ (Prilog radu). Izjava sadržava objašnjenje zbog čega se održava intervju, potpisana je od strane ispitivačice te je prije samog početka intervjua uručena sudionicima. U radu su upotrijebljeni stvarni podaci o poduzetnicima i njihovim obiteljskim poduzećima. Izjava nam garantira poštivanje dviju strana te zaštitu tuđih podataka.

### 3.5. Ispitanici

Provedeno je 5 intervjuja s obiteljskim poduzetnicima te se u sljedećoj tablici nalaze podaci o njima kako bi se lakše upoznali s njima i kako bi nam bilo lakše u radu. U tablici su prikazani sljedeći podaci: ime poduzetnika, ime obiteljskog poduzeća, djelatnost, starost poduzetnika, godina u kojoj je osnovano/preuzeto poduzeće.

<b>Obiteljski poduzetnik</b>	<b>Naziv poduzeća</b>	<b>Djelatnost</b>	<b>Godine poduzetnika</b>	<b>Godina osnivanja/preuzimanja poduzeća</b>
<b>Dragan Horvat</b>	Horvat limarija d.o.o.	Trgovina građevinskim materijalom	53	2002.
<b>Dijana Štefičar</b>	OPG Dijana Štefičar	Obiteljsko poljoprivredno poduzeće – Mješovita proizvodnja	48	2006.
<b>Josip Bašnec</b>	Euroklima d.o.o.	Izrada i montaža elemenata za ventilaciju i klimatizaciju	55	2010.
<b>Rahela Horvat</b>	RPMH cijevni sistemi d.o.o	Proizvodnja metalnih konstrukcija	28	2022.
<b>Josip Turek</b>	Autoset Turek d.o.o.	Nespecijalizirana trgovina na veliko	41	2002.

*Tablica 6 Osnovni podaci o ispitanicima (Izvor: vlastita izrada autorice)*

Poduzetnik Dragan Horvat ima 53 godine i dolazi iz Ivanovca, Grad Čakovec. Obiteljski poduzetnik Dragan završio je srednju školu za limara u Čakovcu. Ovim poslom bavi se od malih nogu gdje je kao dječak pomagao svojem djedu koji je zapravo osnovao ovo poduzeće. Poduzeće je osnovano davne 1947. godine. Nakon djeda, posao je preuzeo Draganov otac 1972. godine. Zapravo, Dragan se odmah nakon srednje škole zaposlio kod oca te mu je to prvo zaposlenje koje traje još do danas. Trenutno je na poziciji direktora poduzeća, a uz njega

u poduzeću radi još i supruga koja obavlja administrativne poslove te sin koji se zaposlio prije godinu dana. Osim njih, poduzeće ima 15 zaposlenih. Poduzetnik Dragan smatra da mu je ovaj posao bio predodređen od malih nogu te se apsolutno dobro osjeća kao treći nasljednik obiteljskog poduzeća.

Poduzetnica Dijana Štefičar dolazi iz Orehovice, nedaleko od Čakovca te ima 48 godina. Završila je srednju ekonomsku školu, a sa svojim suprugom je 2006. godine otvorila obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo. Motivaciju za otvaranjem poduzeća vidjela je u prethodnom radu na poljoprivrednom gospodarstvu roditelja. Neka zemljišta koja obrađuje naslijedila je od roditelja, neka je dobila u najam, a nekoliko njih je kupila. Osim proizvodnjom žitarica bave se i uzgajanjem pilića te se im te dvije djelatnosti vežu jedna uz drugu. Trenutno je direktor poduzeća, a s njom rade sin i zet. Dijana obavlja poslove administracije za koje se nada da će u budućnosti preuzeti njena kćer nakon završetka školovanja, a još uz to radi na ratarstvu. Smatra da nema potrebe za stalno zaposlenje drugih radnika, no u slučaju sezone primaju sezonske radnike kako bi si olakšali posao.

Poduzetnik Josip Bašnec ima 55 godina i dolazi iz Goričana, malog mjesta u Međimurju. Završio je srednjoškolsko obrazovanje u Čakovcu u Graditeljskoj školi i posjeduje obiteljsko poduzeće Euroklima d.o.o. Poduzeće je osnovao 2010. godine, a glavna djelatnost poduzeća je izrada i montaža elemenata za ventilaciju i klimatizaciju. Svoju proizvodnju započeo je u obiteljskom dvorištu, a 5 godina kasnije kupio je nekretninu koju je prenamijenio u proizvodnu halu. Pokraj ove djelatnosti, 2019. godine otvorio je Samoposlužnu autopraonicu kao dodatan izvor zarade. U obiteljskom poduzeću sudjeluje gotovo cijela obitelj, supruga, dvije kćeri, sin, zet i snaha. Ženski dio obitelji zadužen je za administrativne poslove i vođenje autopraonice dok je muški dio zadužen za rad u proizvodnji.

Rahela Horvat je mlada obiteljska poduzetnica koja dolazi također iz Goričana, ima 28 godina te je završila ekonomski fakultet. Prije 2 godine od svog tate naslijedila je obiteljsko poduzeće te se sada može pohvaliti s pozicijom direktora obiteljskog poduzeća RPMH cijevni sistemi d.o.o. S obzirom da je tek nedugo naslijedila poduzeće, obavlja administrativne poslove te još uči o cijelom poslovanju uz pomoć njenog oca. Poduzeće PRMH cijevni sistemi d.o.o. bavi se proizvodnjom metalnih konstrukcija, kontejnera, cijevi i drugih metalnih proizvoda. Rahela je kao mlada osoba pokazala da ima ambicije za nastavak obiteljskog poduzeća nakon očevog odlaska u mirovinu. Pored nje u poduzeću su zaposleni stariji brat, njegova žena te bratić, ali naravno otac još uvijek ima veliku ulogu u poslovanju poduzeća.

Obiteljski poduzetnik Josip Turek djeluje već 12 godina. Posjeduje poduzeće koje se zove Autoset Turek d.o.o. te je ono u 100% u vlasništvu obitelji. Sjedište poduzeća se nalazi u Prelogu. Bavi se prodajom, montažom i servisom alata i auto servisne opreme u Hrvatskoj,

ali i na području istočne Europe. Njegovo je poduzeće formiralo poznati brend Top Alati. Početak putovanja u obiteljsko poduzetništvo počinje educiranjem u trgovini auto dijelova u Zagrebu te mu je to omogućilo upoznavanje poslovnih ljudi, vlasnika autoservisa, vulkanizerskih radnji te vlasnika trgovina auto dijelova. Osim njega u poslovanje su uključeni još i njegov otac, majka te mlađi brat. U poslovanju im uvelike pomaže još 17 zaposlenih za koje smatra da bez njih ne bi ovako daleko dogurali.

### 3.6. Analiza podataka

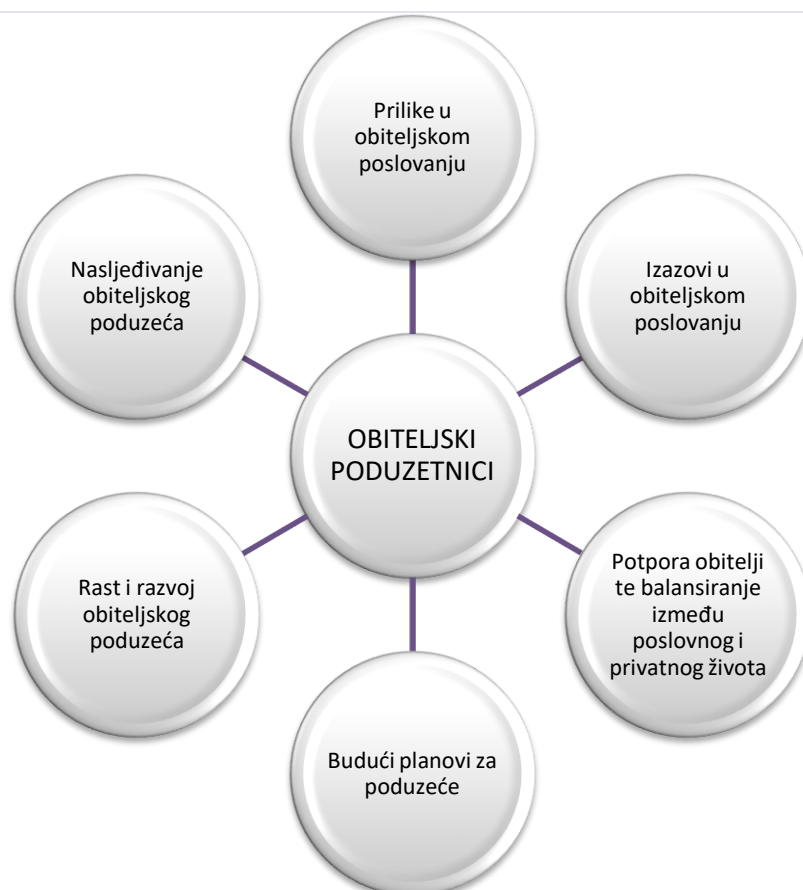
Kako bi se analizirao empirijski sadržaj, preslušavali su se snimljeni zvučni zapisi. Iz preslušanih zapisa napravile su se transkripte te su se izradili inicijalni kodovi. U nastavku možemo vidjeti isječak intervjua s poduzetnikom Draganom Horvat te primjer inicijalnog kodiranja intervjua.

OSNOVNI PODACI O ISPITANIKU (DRAGAN HORVAT)	
Izjava ispitanika	Inicijalni kodovi
D: Ja sam Dragan Horvat, poduzetnik iz Ivanovca. Direktor sam Horvat limarije d.o.o. Završio sam srednju školu za limara. Bavimo se građevnom limarijom, uh, ako sve skupa, ja sam treća generacija, znači bio mi je djed, bio mi je tata i sad sam ja. Znači prvi put je djed 1947. postao limar i šuster, 1972. je tata preuzeo samo limariju, a ja 2002. kad je tata otišao u penziju, onda sam ja nastavio. A s tatom radim od 12. godine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktor Horvat limarije d.o.o. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Djelatnost</li> </ul> </li> <li>• Nasljeđivanje obiteljskog posla <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radno iskustvo</li> </ul> </li> </ul>

*Tablica 7 Inicijalni kodovi iz intervjua s obiteljskim poduzetnikom Draganom Horvat (Izvor: intervju proveden s poduzetnikom: vlastita izrada autorice)*

Nakon identificiranja inicijalnih kodova, slijedi faza fokusiranog kodiranja. Kroz fazu fokusiranog kodiranja generiramo one najznačajnije i najčešće odgovore koji sužavaju velike količine podataka. Kodovi su podijeljeni u iduće kategorije:





*Slika 3 Grupe fokusiranog kodiranja (Izvor: vlastita izrada autorice)*

### **3.7. Rezultati istraživanja i interpretacija rezultata**

U nastavku rada obrađeni su i analizirani rezultati istraživanja nakon provedenih intervjua, a rezultati su podijeljeni po nekoliko skupina:

- Prilike u obiteljskom poduzeću
- Izazovi u obiteljskom poduzeću
- Potpora obitelji te balansiranje između privatnog i poslovnog života
- Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća
- Rast i razvoj obiteljskog poduzeća
- Budući planovi za poduzeće

### 3.7.1. Prilike u obiteljskom poduzeću

Ispitani poduzetnici su kao najveće prilike u obiteljskom poduzetništvu naveli samostalno donošenje odluka, realizacija ideja, osobna financijska stabilnost, fleksibilnost u svakodnevnom životu te obiteljsko zajedništvo i podrška koja ih tjera na rast i razvoj. Svaki od poduzetnika navodi specifične prednosti i prilike koje su im omogućile uspjeh u njihovim poslovnim poduhvatima.

Samostalnost u donošenju odluka je ključna prednost koju svi poduzetnici ističu. Svaki od ispitanika je na svoj način prikazao kako mu je to bitan element u poslovanju. Prvi ispitanik smatra da je najveća prednost posjedovanja obiteljskog poduzeća mogućnost donošenja strateških odluka bez vanjskog utjecaja („Sami u porodici odlučujemo o svemu, kaj budemo poduzeli, nitko ne utječe na nas i na naše odluke“). Ta autonomija mu omogućava da brzo reagira na tržišne promjene i prilagodi se potrebama poslovanja te svojoj obitelji. Jedan od ispitanika naglašava slobodu u poslovanju jer ne mora odgovarati nikome za svoje postupke osim sebi. Ova neovisnost omogućava fleksibilnost u radu, što posebno cijeni jer može samostalno donositi odluke o smjeru poslovanja i radnim uvjetima. Svih pet ispitanika cijene mogućnost realizacije vlastitih ideja i smatraju da je lakše ostvariti inovacije jer postoji manji pritisak od vanjskih investitora. Svoje prilike uviđaju u vodstvu koje im omogućuje osobni i poslovni uspjeh. Na kraju, svima je bitno izražavanje vlastitog mišljenja te ističu kako se uvažavaju njihove odluke i ideje što nije bio slučaj u drugim poduzećima.

Fleksibilnost i prilike za rast su također istaknute od strane poduzetnika. Svih pet ispitanika smatra da su to ključne prednosti vođenja obiteljskih poduzeća. Oni svjedoče o različitim aspektima tih prilika, ali svi se slažu da obiteljsko poduzetništvo pruža jedinstvenu platformu za osobni i poslovni razvoj. Fleksibilnost im ujedno i omogućava autonomiju u odlučivanju i prilagodbu radnih uvjeta prema osobnim potrebama i tržišnim okolnostima. Jedan od ispitanika smatra da fleksibilnost, odnosno otvorena komunikacija i manja formalnost omogućuju lakšu provedbu ideja. Fleksibilnost i prilike za rast za njih su temeljne komponente koje obiteljsko poduzetništvo čini uspješnim i održivim. Omogućava im da brzo reagiraju na promjene te se prilagode potrebama obitelji. Ovi poduzetnici pokazuju kako obiteljska poduzeća mogu iskoristiti ove prednosti za postizanje poslovnog uspjeha. Kroz zajedništvo, podršku obitelji i otvorenost novim idejama, obiteljska poduzeća mogu ostvariti konkurentsku prednost i dugoročni uspjeh na tržištu.

Financijska stabilnost je jedan od ključnih elementa uspjeha obiteljskih poduzeća, a ovaj aspekt je znatno naglašen u izjavama svih pet analiziranih poduzetnika. Svaki od njih ističe različite faktore koji doprinose financijskoj stabilnosti poduzeća, ali i obitelji. Svi se slažu sa stajalištem da ciljevi i strategije usmjerene na očuvanje poslovanja kroz generacije

osiguravaju stabilnost zaposlenicima. Također, ističu kako im stabilan prihod omogućava normalan život, a ponekad ostvaruju veće prihode u odnosu na ljude koji su zaposleni u drugim sektorima. Jedan od ispitanika naglašava važnost zajedništva i dugogodišnjeg iskustva članova obitelji u poslovanju kao ključne faktore financijske stabilnosti. Možemo zaključiti da financijska stabilnost u obiteljskim poduzećima proizlazi iz planiranja, povjerenja, zajedništva i inovacija. Svaki od analiziranih poduzetnika prepoznaje važnost ovih elemenata te ih koristi za osiguranje stabilnog poslovanja te financijsku stabilnost njihovih obitelji.

Realiziranje ideja je ključno za uspjeh i rast obiteljskih poduzeća te predstavlja priliku zbog nekoliko ključnih razloga koji su povezani s prirodom obiteljskog poduzetništva. Analizirajući iskustva pet poduzetnika možemo uvidjeti specifične aspekte koji doprinose ovim prednostima. Svaki od njih ističe važnost stvaranja i provedbe novih ideja te ističu različite pristupe i prednosti koje im obiteljsko poduzetništvo omogućava u ovom procesu. Svih pet ispitanika navodi kako im autonomija omogućava brzo realiziranje inovativnih ideja, što doprinosi financijskoj stabilnosti i rastu poduzeća. Ove prednosti omogućavaju obiteljskim poduzetnicima da brzo i efikasno provedu inovacije koje doprinose rastu, razvoju i konkurentnosti njihovih poduzeća.

Zadnja prilika, ali ne i najmanje bitna za ispitanike je obiteljsko zajedništvo i potpora. Podrška unutar obitelji pruža im jedinstvene prilike za uspjeh. Povjerenje, prijenos znanja, moralna i financijska potpora ključni su faktori koji doprinose stabilnosti i rastu. Tri od poduzetnika ističu kako zajednički ciljevi potiču suradnju i koheziju te da se uz podršku obitelji lakše i brže donose odluke. Također, prilikom sudjelovanja obitelji daje se prilika mlađim generacijama da uče iz uspjeha i pogreška starijih generacija. Dva ispitanika naglašavaju važnost moralne i financijske podrške koju im pružaju članovi obitelji te smatraju da ta podrška može biti presudna u izazovnim vremenima. Tri poduzetnika također ističu kako bez podrške u obitelji ne bi bili danas na ovoj poziciji te su im u prošlosti pružili mnogo prilika: „Najveću podršku sam imao od svojeg oca od kojeg sam naslijedio poduzeće te mi je to uvelike pomoglo prilikom preuzimanja istog, ali pomaže mi i dan danas s obzirom da sam puno toga naučio od svog oca“. Ovi elementi omogućavaju obiteljskim poduzetnicima da se suoče s izazovima te da iskoriste prilike i postignu dugoročni uspjeh.

Svi ispitanici su dali konzistentne odgovore, pružajući jedinstveno razmišljanje o prilikama koje im obiteljsko poduzetništvo pruža. Možemo uočiti da dijele mišljenje o prednostima s kojima se susreću. U nastavku je prikazana slika fokusiranog kodiranja gdje možemo vidjeti glavne kodove u kategoriji „Prilike u obiteljskom poduzeću“.



*Slika 4 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Prilike u obiteljskom poduzetništvu" (Izvor: vlastita izrada autorice)*

### **3.7.2. Izazovi u obiteljskom poduzetništvu**

Iako obiteljsko poduzetništvo nudi brojne prednosti, također se suočava s mnogim izazovima. Izazovi mogu značajno utjecati na poslovni uspjeh i obiteljske odnose. U daljnjoj analizi istražiti ćemo ključne izazove s kojima se susreću ispitanici, kao što su odsustvo od obitelji, konflikti, konkurencija, zadržavanje radne snage te financijski izazovi.

Odsustvo od obitelji je čest izazov u obiteljskom poduzetništvu. Intenzivna posvećenost prema poslu može dovesti do zanemarivanja obiteljskih odnosa te tako može doći do loših odnosa u obitelji. Jedan od ispitanika navodi kako svoje dijete nije baš često viđao: „Jako je to teško, svoju najstariju kćer nisam viđao do njene 15. godine, jako puno toga sam propustio u njenom djetinjstvu“. Kasnije je pokušao ispraviti tu grešku s mlađom djecom, a upravo nam je ova situacija pokazala koliko zahtjevno može biti balansirati poslovne i obiteljske obveze. Svaki

od ispitanika navodi kako mu je to jako izazovno te kako nedostatak slobodnog vremena često znači propuštanje važnih obiteljskih trenutaka, što može dovesti do emocionalnih posljedica.

Konflikti su neizbježan dio svakog poslovnog okruženja, a u obiteljskom poduzetništvu dodatno su komplicirani bliskim osobnim odnosima. Svih pet ispitanika se s konfliktima susreće svakodnevno te su neizbježan dio poslovanja. Četiri ispitanika navodi kako konflikti između obitelji nekad utječu i na zaposlenike, na primjer neslaganja u vezi s poslovnim odlukama mogu stvoriti napetost koja se prenosi na cijeli tim, što može narušiti radnu atmosferu i smanjiti produktivnost. Svi se slažu s time da konflikti zapravo proizlaze iz stresnih situacija i pritisaka s kojima se svakodnevno suočavaju. Tri poduzetnika smatra da je vrlo bitno imati jasne kanale komunikacije i mehanizme za rješavanje sukoba kako bi se minimizirale negativne posljedice konflikta. Dva ispitanika govore o tome kako je konflikt najmanji izazov za njihovo poduzeće jer se oni uspješno rješavaju zbog toga što su svi članovi obitelji svjesni da se to uvelike može odraziti na njihovo poslovanje. Poduzetnici su ukazali na to da su konflikti često neizbježni, ali da se njihov utjecaj može smanjiti kroz učinkovitu komunikaciju, razumijevanje uzroka stresa i zajedničko rješavanje problema. Rješavanje konflikta na konstruktivan način ključno je za održavanje zdravih odnosa i uspješno vođenje obiteljskog poduzeća.

Konkurencija je kod četvero poduzetnika stalan izazov. Jedan od ispitanika navodi da nema prevelike konkurencije u njegovoj blizini, no postojeći konkurenti su vrlo jaki. Ostali ispitanici naveli su da se suočavaju s velikom konkurencijom u Međimurskoj županiji, što nekima otežava postizanje pristojnog poslovanja. Većina ispitanika se protiv konkurencije bori inovacijama te poboljšanjem poslovne prakse. Jedan od ispitanika navodi da nudi proizvode po konkurentskim cijenama, ali istovremeno održavaju kvalitetu. Jedan od ispitanika sretan je što je stekao čvrsto ime na tržištu, što mu omogućava da lakše prevladaju izazove s konkurencijom. Primjer tog poduzetnika prikazuje kako izgradnja brenda i održavanje visokog standarda usluga može pomoći u zadržavanju lojalnosti kupaca, čak i u visoko konkurentnom okruženju. Također, ističe kako konkurencija može djelovati kao motivator za stalno unaprjeđenje poslovnih procesa. Jedan ispitanik navodi kako nema puno problema s konkurencijom zbog nezasićenosti tržišta tom djelatnošću. Ovo nam pokazuje kako u nekim sektorima, gdje tržište nije prezasićeno, obiteljski poduzetnici imaju lakši put do uspjeha. Strategija jednog od ispitanika je optimizacija troškova i poboljšanje distribucijskih kanala kako bi osigurali veću efikasnost i zadovoljstvo kupaca. Možemo zaključiti da konkurencija predstavlja značajan izazov za obiteljske poduzetnike, ali s druge strane daje im motivaciju za rast i inovacije. Poduzetnici imaju različite strategije za suočavanje s konkurencijom, uključujući inovacije, diversifikaciju proizvoda, izgradnju jakog brenda te optimizaciju operativnih procesa.

Sljedeći izazov s kojim se nose neki od poduzetnika je zadržavanje radne snage. Visoka fluktuacija može negativno utjecati na produktivnost i kvalitetu usluga. Dva ispitanika ne navode neke velike probleme što se tiče fluktuacije. Oni naglašavaju dobru organizaciju poslovanja i postavljanje ciljeva što također doprinosi stvaranju stabilnog radnog okruženja koje pomaže u zadržavanju radnika. Jedan od ispitanika navodi kako se suočava s izazovom zadržavanja radne snage u sezonskim razdobljima s obzirom da je u njihovoj djelatnosti tada radnik najtraženiji. Dvoje zaposlenika ističu kako je zadržavanje kvalitetne radne snage veliki izazov zbog odlaska radnika u inozemstvo, posebno u Međimurju. Odlazak za boljim prilikama često ostavlja lokalne poduzetnike s manjkom kvalificiranih radnika. Ova dva poduzetnika taj problem pokušavaju riješiti nudeći konkurentskih plaća, bolje uvjete rada te prilike za profesionalni razvoj. Ovi primjeri pokazuju kako je važno ulagati u zaposlenike i stvarati radno okruženje koje potiče lojalnost i dugoročno zadržavanje radne snage. Za njih je ključno prepoznati specifične potrebe i motivacije zaposlenika te im pružati podršku kako bi se osiguralo njihovo dugoročno zadovoljstvo.

Financijski izazovi su među najznačajnijim preprekama s kojima se suočavaju svi ispitanici poduzetnici. Svaki ispitanik je naveo da je izložen financijskim izazovima te da su otkrili nekoliko pristupa s kojima se bore protiv njih. Tri od ispitanika ističe stalni rast cijena resursa i strojeva, a jedan od ispitanika navodi kako ima probleme zbog sezonskih varijacija cijena. Dva ispitanika ističu posebne probleme prilikom kašnjenja dobavljača i isporuka ili pak kod odgode plaćanja što može dovesti do dodatnih troškova za poduzeće. Ove situacije mogu znatno narušiti likvidnost i povećati pritisak na poslovanje pa stoga moraju pažljivo planirati kako bi se osigurala pravovremena isporuka i poboljšala naplata potraživanja. Vrlo je važno da održavaju dobru suradnju s dobavljačima te da implantiraju strateške planove za prevladavanje nepredviđenih financijskih izazova. Poduzetnici se protiv financijskih problema bore detaljnim praćenjem svih financijskih tokova unutar poduzeća te je važno imati sveobuhvatan pristup financijskom planiranju.

Iz ovog možemo uvidjeti da se svi obiteljski poduzetnici suočavaju s sličnim problemima. U nastavku prikazana je slika 5 fokusiranog kodiranja iz kojeg možemo vidjeti koji su glavni kodovi u kategoriji „Izazovi u obiteljskom poduzeću“.



*Slika 5 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Izazovi u obiteljskom poduzetništvu" (Izvor: vlastita izrada autorice)*

### 3.7.3. Potpora obitelji te balans između privatnog i poslovnog života

Ključne komponente uspjeha u ovakvom poslovanju uključuju potporu obitelji, učinkovito korištenje slobodnog vremena, organiziranje i planiranje te aktivno uključivanje obitelji i poslovne aktivnosti. Analizom iskustva poduzetnika vidjet ćemo kako ovi faktori utječu na njihovo poslovanje i kako uspješno balansiraju između svojih poslovnih i privatnih obveza.

Iz intervjua s poduzetnicima se jasno vidi koliko je važna potpora obitelji za uspjeh u obiteljskom poduzetništvu. Jedan od ispitanika posebno ističe podršku svog oca koji ga je od malih nogu učio o poslu, što mu je ujedno i pomoglo kod preuzimanja poduzeća. Ovo iskustvo mu je pružilo temelje i samopouzdanje potrebne za preuzimanje i vođenje poduzeća. Dva ispitanika naglašavaju bitnu ulogu svojih supružnika i roditelja u pružanju emocionalne i praktične podrške tijekom poslovnog puta. Podrška najbližih bila im je ključna u trenucima kada su se suočavali s privatnim i poslovnim izazovima. Dva ispitanika dodatno potvrđuju da je obiteljska podrška neophodna za uspjeh, a posebno u ranim fazama poslovanja. Iz ovih primjera vidljivo je da obiteljska potpora omogućava poduzetnicima da prebrode izazove, ostvare svoje ciljeve i uspostave ravnotežu između privatnog i poslovnog života.

Balansiranje između privatnog i poslovnog života predstavlja veliki izazov za sve ispitanike. Svi ispitanici govore o postavljanju granica i prilagodbi kako bi osigurali vrijeme za obitelj. Jedan od ispitanika ističe važnost dobre organizacije i postavljanja prioriteta, što mu omogućuje efikasno korištenje slobodnog vremena. Priznaje da je na početku karijere bilo teško pronaći ravnotežu, s vremenom je naučio kako raspoređivati poslove kako bi mogao posvetiti vrijeme za sebe i obiteljskim obvezama. Jedan ispitanik spominje specifičnu praksu da se nakon određenog vremena kod kuće ne spominje posao, a drugi ispitanik govori o tome da pokušava sudjelovati o važnim obiteljskim događajima. Dva ispitanika ističu kako se isključuju od poslovnih obveza vikendom kako bi se posvetili sebi i obitelji, dok jedan ispitanik priznaje da je teško naći slobodno vrijeme zbog poslovnih obveza koje često uključuju i vikende. Jedan od zaposlenika uključuje djecu u poslovne aktivnosti kako bi obiteljsko vrijeme bilo kvalitetno provedeno i kako bi djeca bolje razumjela važnost posla. Jasno definirano slobodno vrijeme, postavljanje granica i učinkovito planiranje ključni su za osiguravanje kvalitetnog vremena s obitelji i održavanje zdravih obiteljskih odnosa.

Organizacija i planiranje su ključni za uspješno balansiranje između poslovnog i privatnog života, što je naglašeno kroz sve intervjue. Jedan od ispitanika navodi kako je naučio raspoređivati poslove i efikasno koristiti slobodno vrijeme te da ključ njegove uspješnosti leži u postavljanju prioriteta i dobrom planiranju. Organizacija mu pomaže da izbjegne preopterećenost i pronađe ravnotežu između različitih aspekata svog života. Dva ispitanika ističu važnost postavljanja granica i planiranja obiteljskih aktivnosti. Jedan ispitanik navodi kako se oslanja na dobru organizaciju i pomoć obitelji kako bi uspješno balansirala između poslovnog i privatnog života. Zadnji ispitanik naglašava važnost organizacije kako bi mogao posvetiti vrijeme obitelji unatoč zahtjevima poslovanja. Svi oni još uvijek nedovoljno vremena provode s obitelji te pokušavaju bolje isplanirati svoje vrijeme te se nadaju da će s vremenom uspjeti staviti privatni život na prvo mjesto. Dobra organizacija vremena i planiranje neophodni su za postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

Na kraju, obiteljske aktivnosti igraju važnu ulogu u jačanju obiteljskih veza i održavanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Ispitanici naglašavaju važnost zajedničkog provođenja vremena i uključivanje članova obitelji u poslovne aktivnosti kako bi se osigurala povezanost i zajednički ciljevi. Svi od zaposlenika pokušavaju zadržati poduzeće u obiteljskom vlasništvu. Jedan od zaposlenika ističe kako je postalo lakše kad su djeca porasla i uključila se u poslovanje. Govori o tome kako mu to pomaže u raspodjeli poslova, ali i jača obiteljski povezanost. Svi naginju k tome da netko od obitelji preuzme poduzeće te tri ispitanika već ima potencijalne nasljednike u budućnosti. Dva ispitanika još su mlada te nemaju potrebe razmišljati o tome, ali se nadaju da će to ostati u vlasništvu njihove obitelji.



Iz svih navedenih intervjua jasno je da je potpora obitelji ključna za uspjeh u obiteljskom poduzeću. Dobro balansiranje između privatnog i poslovnog života zahtijeva jasnu organizaciju, planiranje i postavljanje granica. Uključivanje obitelji u poslovne aktivnosti dodatno jača obiteljske veze i pomaže u postizanju zajedničkih ciljeva. Svi ispitanici dali su slične odgovore, svima je zajedničko da su imali potporu obitelji što im je pomoglo s vođenjem poduzeća. Svi naglašavaju važnost dobre organizacije i planiranja. Komunikacija i razumijevanje igraju ključnu ulogu te su svi spremni odvojiti više vremena za obiteljske aktivnosti. Na slici 6 vidimo kodove koji se pojavljuju u kategoriji „Potpora obitelji te balans između privatnog i poslovnog života“.



*Slika 6 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Potpora obitelji te balans između privatnog i poslovnog života" (Izvor: vlastita izrada autorice)*

### **3.7.4. Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća**

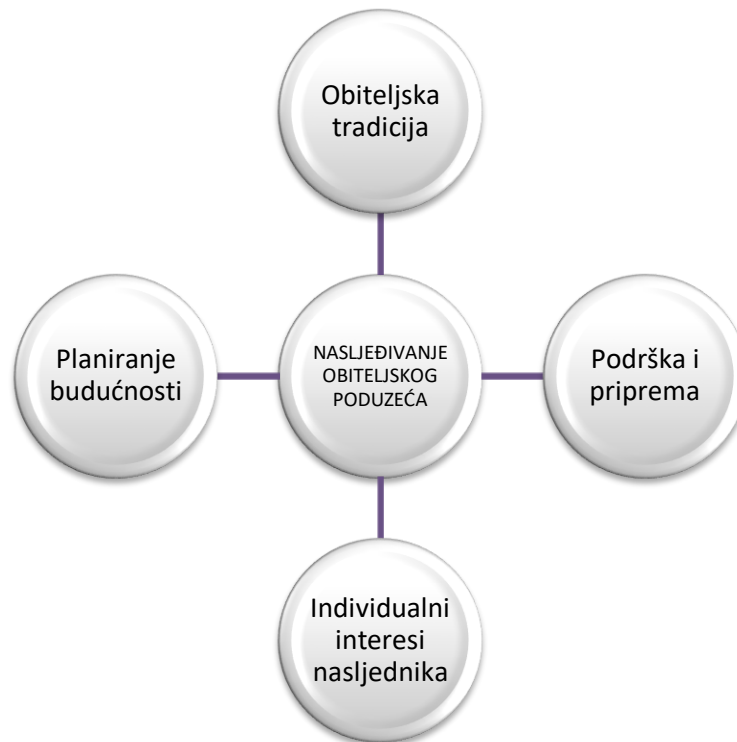
Na temelju intervjua s pet poduzetnika, analiza nasljeđivanja obiteljskog poduzetništva obuhvaća nekoliko ključnih kodova, a to su: planiranje budućnosti, individualni interesi nasljednika, obiteljska tradicija te podrška i priprema.

Jedan poduzetnik govori o tome kako je za njega važno dugoročno planiranje za budućnost, uključujući uključivanje mlađih generacija od rane dobi. On već vidi svog sina kao budućeg nasljednika jer je sin već zaposlen u poduzeću te pokazuje ambiciju za preuzimanje poduzeća. Slično tome, drugi poduzetnik već aktivno priprema svog sina za preuzimanje poslovanja s jasnim planom za prijenos vlasništva. Nasuprot tvome, dvije poduzetnice još nisu sigurne hoće li netko iz obitelji preuzeti poduzeće te nemaju konkretne planove za nasljeđivanje. Jedna od njih nada se da će njezin sin jednog dana preuzeti poduzeće, ali trenutno mu ne želi stvarati pritisak oko toga. Zadnji ispitanik vjeruje da budućnost poduzeća ovisi o interesima i zalaganju njegove djece. Iako su još mladi i trebaju otkriti svoje interese i talente.

Obiteljska tradicija igra važnu ulogu u nasljeđivanju poslovanja. Jedan ispitanik naglašava važnost prenošenja znanja i radnih navika s generacije na generaciju s obzirom da je tako i on postao obiteljski poduzetnik. Drugi ispitanik navodi kako želi što više djecu uključiti pa je tako osim starijeg sina uključio i kćer koja je spremna da preuzme nove projekte unutar poduzeća. Ostali ispitanici ne žele još forsirati na nasljeđivanu, ali svatko od njih se nada da će se obiteljska tradicija nastaviti.

Podrška i priprema nasljednika ključni su aspekti nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. Svi od ispitanika pružaju podršku i prenose znanja na svoje nasljednike. Svi su se složili oko toga da se fokusiraju na njihovu sreću te će u budućnosti uvijek pružati podršku i vodstvo svojoj obitelji. Jako su im bitni i individualni interesi njihovih nasljednika te ih ne bi htjeli forsirati prije nego što sami odluče ili isprobaju rad na različitim mjestima.

Svi poduzetnici prepoznaju važnost planiranja budućnosti poduzeća te daju pažnju individualnim interesima nasljednika. Obiteljska tradicija igra značajnu ulogu, ali nema pritiska da nasljednici nužno preuzmu posao. Podrška i priprema nasljednika su ključni, pri čemu većina poduzetnika već aktivno uključuje svoju djecu u poslovanje ili im planira pružati podršku u budućnosti. Ova analiza pokazuje da nasljeđivanje obiteljskog poduzeća zahtijeva balans između očuvanja tradicije i prilagođavanja individualnim interesima i talentima. Svih pet ispitanika dijele nekoliko zajedničkih elemenata koje možemo vidjeti na slici 7 koja prikazuje glavne elemente u kategoriji „Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća“.



Slika 7 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća" (Izvor: vlastita izrada autorice)

### 3.7.5. Rast i razvoj obiteljskog poduzeća

Inovacije su srž rasta i razvoja obiteljskih poduzeća. Svi poduzetnici vjeruju u moć inovacija za unapređenje svog poslovanja. Imaju puno planova za inovacije, kao što su uvesti napredne tehnologije poput 3D modeliranja, navigacijske strojeve, dozatore koji će im omogućiti precizniji dizajn i bržu proizvodnju. Inovacije za svako poduzeće znače povećanje efikasnosti i smanjenje troškova. Svi se slažu oko toga da je praćenje tehnoloških trendova neophodno za ostanak u korak s konkurencijom. Troje poduzetnika nemaju web stranicu, ali u planu im je napraviti istu te smatraju da će ih to isto više promovirati što će doprinijeti rastu poduzeća. Smatraju da će im inovativni pristupi omogućiti širenje na međunarodna tržišta i povećanje konkurentnosti.

Tehnologija igra ključnu ulogu u modernizaciji i optimizaciji poslovnih procesa. Jedan poduzetnik govori o važnosti digitalne transformaciji u proizvodnji hrane i poljoprivredi. Uvođenje najnovijih navigacija za strojeve omogućava precizniji i ekonomičniji rad. Svi poduzetnici navode kako im je tehnologija jako bitna te da su uvijek u korak s njom te da im ona smanjuje potrebu za stalnom prisutnošću radnika i optimizira se potrošnja resursa. Jedan od ispitanika važnost energetski učinkovitih i ekološki prihvatljivih rješenja te planira otvoriti novu proizvodnu halu koja će koristiti najnovije tehnologije za smanjenje potrošnje energije i

poboljšanje kvalitete. Poduzetnicima ova ulaganja omogućuju da ostanu konkurentni na tržištu, prošire svoje poslovanje na nova tržišta te osiguraju dugoročan uspjeh.

Jačanje odnosa s klijentima i zajednicom su ključni za dugoročni uspjeh. Jedan od ispitanika planira otvaranje novih trgovina u gradovima Hrvatske i širenje na strana tržišta kako bi postao lider u pružanju naprednih usluga. Poduzetnici ulažu u tehnologiju, poput digitalnih alata i opreme za rad kako bi osigurali kvalitetne usluge klijentima. Poduzetnici planiraju ulaganje u web stranice kako bi se poboljšala komunikacija s klijentima. Fokus na tehnološka unapređenja osigurava da njihovi proizvodi i usluge odgovaraju visokim standardima kvalitete, što je ključno za održavanje povjerenja klijenta. Obiteljska poduzeća koja uspiju uspostaviti dugoročne i kvalitetne odnose s klijentima imaju solidnu osnovu za dugoročni uspjeh i stabilan rast.

Na obrazovanje i kontinuirano usavršavanje osvrnulo se dva poduzetnika. Prvi poduzetnik prepoznao je važnost kontinuiranog usavršavanja kako bi se poboljšala kvaliteta usluga koju pruža klijentima. Njegovo poduzeće aktivno ulaže u edukacije kako bi se osiguralo da zaposlenici budu u korak s najnovijim tehnologijama. Drugi poduzetnik investirao je u svoje obrazovanje, završavajući nekoliko tečajeva te stjecanjem certifikata. Planira surađivati s obrazovnim institucijama kako bi promovirao važnost svojeg poslovanja. Ove inicijative omogućuju izgradnju tima visoke stručnosti koji može podržati planirano širenje poslovanja.

Širenje na nova tržišta predstavlja značajnu priliku za rast obiteljskih poduzeća. Jedan od ispitanika navodi kako su njegovi poslovi već prisutni u različitim zemljama te ne planira daljnje širenje. Ostali ispitanici vide veliku priliku u rastu potražnje što mu omogućuje proširenje na međunarodna tržišta. Kako bi ostvarili širenje na druga tržišta prate trendove i tehnologije za koje smatraju da su ključne za uspjeh na tržištu. Poduzetnici koriste razne strategije, uključujući tehnološke inovacije, digitalnu transformaciju i marketing. Ova diverzifikacija omogućava im da povećaju svoj doseg, prilagode se različitim tržištima i ostvare dugoročni rast i stabilnost.

Intervjui s obiteljskim poduzetnicima pokazuje da rast i razvoj obiteljskog poduzeća leži u kombinaciji inovacija, tehnološkog napretka, fokusa na klijente, kontinuiranog obrazovanja i usavršavanja te širenja na nova tržišta. Ove strategije omogućuju obiteljskim poduzećima da ostanu konkurentna i osiguraju dugoročni uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju. Kako bismo povezali mišljenja svih poduzetnika na slici 8 možemo vidjeti glavne elemente koji pokazuju kako su poduzetnici prepoznala slične strategije i pristupe za ostvarivanje uspjeha.



Slika 8 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Rast i razvoj obiteljskog poduzeća" (Izvor: vlastita izrada autorice)

### 3.7.6. Budući planovi obiteljskih poduzetnika

O Obiteljski poduzetnici imaju jasne vizije za budućnost svojih poduzeća, posebice kad su u pitanju inovacije. Svi ispitanici navode kako planiraju modernizirati proizvodnju uvođenjem novih tehnologija te smatra da će mu te inovacije omogućiti povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova, čime će osigurati financijsku stabilnost poduzeća. Njihova želja za inovacije također se ogleda u proširenju proizvodnje, što će im pomoći da bolje odgovore na zahtjeve tržišta. Ispitanici se fokusiraju na uvođenje CNC strojeva, solarne panele, sustave energetske učinkovitosti, i tako dalje.

Svaki od ispitanika imaju planove usavršavanja kako za sebe tako i za druge zaposlenike. Jedan od njih planira usavršavanje kroz jasne strategije za prijenos poslovanja na svog sina. On će omogućiti svom nasljedniku uključivanje u vođenje poduzeće, što će osigurati kontinuitet i stabilnost poduzeća. Jedan od ispitanika ima osobni plan za usavršavanje te će time steći dodatna znanja koja će mu pomoći u vođenju poduzeća te prilagodbi novim tržišnim uvjetima. Ostali ispitanici planiraju ulagati u obuku zaposlenika kako

bi bili spremni za rad s novim tehnologijama. Ispitanici smatraju da će to osigurati stručnost i konkurentnost njihovog poduzeća te da će pružiti mladim ljudima priliku za rast i razvoj.

Poduzetnici se fokusiraju na održavanje stabilnosti i uspješnosti poduzeća kroz modernizaciju i povećanje učinkovitosti. Svaki od poduzetnika planira uvesti nešto što će poboljšati njihove usluge. Na primjer, jedan od ispitanika planira uvesti servisiranje ventilacijskih i klimatizacijskih sustava koje sada radi drugo poduzeće. Poduzetnik će time osigurati dugoročne odnose s klijentima te ostvariti dodatne prihode. Kako bi poduzetnici ostvarili svoje ciljeve moraju konstantno ulagati u svoje poduzeće.

Obiteljski poduzetnici izuzetno su posvećeni širenju na nova tržišta kako bi osigurali dugoročan rast i uspjeh svojih poduzeća. Svaki od njih ima specifične strategije za postizanje ovog cilja. Jedan od poduzetnika ne planira širenje, no svi drugi se slažu s širenjem. Svaki od njih ima specifične strategije za proširenje tržišnog udjela, bilo kroz diverzifikaciju proizvodnje, uspostavljanje međunarodnih partnerstva, uvođenje novih uloga ili proširenje distribucijske mreže.

Sve ove aktivnosti i planovi pokazuju snažnu predanost i viziju ovih poduzetnika prema budućnosti. Njihove strategije su usmjerene na inovacije, usavršavanje, kvalitetu usluga, pametna ulaganja i strateško širenje, što ih čini spremnima za suočavanje s izazovima i prilagodbu promjenama na tržištu. Na taj način osiguravaju dugoročnu održivost i uspjeh svojih obiteljskih poduzeća. Ovi poduzetnici pokazuju da su spremni suočiti se s izazovima i iskoristiti prilike koje im budućnost donosi. Na slici možemo vidjeti kodove koji povezuju njihova razmišljanja o budućnosti obiteljskih poduzeća.



*Slika 9 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Budući planovi obiteljskih poduzetnika" (Izvor: vlastita izrada autorice)*

## 4. Zaključak

Za obiteljsko poduzetništvo moglo bi se reći da je to skup sposobnosti i vještina usmjerenih na stvaranje nečega novoga što poboljšava vrijednosti obitelji. U obiteljsko poduzetništvo uključena je jedna obitelj te više članova iste. Obiteljska poduzeća nas svugdje okružuju te su neka od najvećih svjetskih poduzeća zapravo obiteljska. Obiteljska poduzeća imaju prednost u svojoj sposobnosti da integriraju dugoročnu viziju s dubokim osjećajem pripadnosti i tradicije. Prilike poput brze prilagodbe promjenama, fleksibilnosti u odlučivanju i usvajanju inovacija često su povezane s unutarnjom kohezijom i povjerenjem između članova obitelji. Kao najveći izazov u obiteljskim poduzećima navodi se međugeneracijski prijenos vlasništva što nam govori podatak da većina poduzetnika nema planove nasljeđivanja. Međutim, izazovi kao što su konflikti, nedostatak jasne strukture te konkurencija mogu ozbiljno utjecati na stabilnost poduzeća. Kako bi se izbjegli takvi izazovi, poduzeće mora imati dobro definirane procese nasljeđivanja, transparentnost u donošenju odluka te otvorenu komunikaciju između članova organizacije.

Kako bi obiteljsko poduzeće uspjele i dugoročno se zadržalo na tržištu mora se kontinuirano ulagati u ljude i tehnologiju te balansirati između poslovnog i privatnog života. Kroz ovakav pristup, obiteljska poduzeća će zadržati svoju autentičnost te će ostvariti dugoročnu održivost i rast.

Prilike i izazovi predstavljaju kompleksnu, ali izuzetno važnu temu koja zahtijeva kontinuirano prilagođavanje, strateško planiranje te pažljivo upravljanje odnosima i resursima kako bi se osigurala uspješnija budućnost za nadolazeće generacije nasljednika obiteljskog poduzeća.

Istraživanje koje je provedeno u ovom radu može biti jedan veliki poticaj svim ljudima koji razmišljaju o otvaranju vlastitog poduzeća jer donosi velike prilike za njih same, a i za cijelu njihovu obitelj.



# Literatura

1. AMA, American Management Association (2023) The Five Steps to Conflict Resolution. Preuzeto 21.07.2024. s <https://www.amanet.org/articles/the-five-steps-to-conflict-resolution/>
2. Ancient Origins (2015) Kongo Gumi: Oldest Continuously Operating Company survives 1400 Years before Crash. Preuzeto 26.5.2024. s <https://www.ancient-origins.net/history/kongo-gumi-oldest-continuously-operating-company-survives-1400-years-crash-003765>
3. Aristotlescafe (bez dat.) Constructive Conflict vs Destructive Conflict: Managing Conflict Effectively. Preuzeto 21.7.2024. s <https://www.aristotlescafe.com/blog/constructive-conflict/>
4. Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A. (2016). Obiteljsko poduzetništvo, 62, 119 - 124, 171 - 179, 246 - 268, 305 – 317
5. Buble M., Kružić D. (2006). Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, 128 - 140; 197; 332 – 335
6. Chrisman, J. J., Chua, J., Sharma, P. (2003.) Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. Preuzeto 25.5.2024. s [\(PDF\) Aktualni trendovi i budućni pravci u studijama upravljanja obiteljskim poslovanjem: Prema teoriji obiteljske tvrtke \(researchgate.net\)](#)
7. Deloitte University (2016) Next – generation family businesses: Evaluation keeping family values alive. Preuzeto 26.5.2024. s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Strategy/gx-family-business-nextgen-survey.pdf>
8. Entrepreneur (2013) How to Manage the Challenges of a Family Business. Entrepreneur Daily. Preuzeto 26.5.2024. s <https://www.entrepreneur.com/leadership/how-to-manage-the-challenges-of-a-family-business/225916>
9. EY, Building a better working world (2023) How the largest family enterprises are outstripping global economic growth. Preuzeto 25.5.2024. s [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)
10. GlasPoduzetnika (2023) Obiteljska poduzeća kao pokretači hrvatskog gospodarstva. Glas Poduzetnika. Preuzeto 26.5.2024. s <https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva>

11. Indeed (2022) What Is Transactional Leadership? Definition and Advantages. Preuzeto 18.7.2024. s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-transactional-leadership>
12. Javatpoint (bez dat.) Advantages and Disadvantages of Famili Business. Preuzeto 18.7.2024. s <https://www.javatpoint.com/advantages-and-disadvantages-of-family-business>
13. Klimek Jan (2016): Mišljenje Europskog gospodarskog i socijalnog odbora o obiteljskim poduzećima u Europi kao izvoru novog rasta i boljih radnih mjesta. Preuzeto 25.5.2024. s <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE0722&from=HR>
14. Kružić D. (2004). Obiteljski biznis, 10 - 13, 21, 35, 55, 142 – 143
15. MBA Resources for Students & Professionals (2023) What is Programmed Decision? Definition, Characteristics, and Prod/Cons. Preuzeto 19.7.2024. s <https://mbanote.org/programmed-decision/>
16. MSG (bez dat.) Strategic Decisions – Definition and Characteristics. Preuzeto 19.7.2024. s <https://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm>
17. Openstax (bez dat.) Programmed and Nonprogrammed Decisions. Preuzeto 19.7.2024. s <https://openstax.org/books/principles-management/pages/2-3-programmed-and-nonprogrammed-decisions>
18. Profitiraj hr. (2010) Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća. Preuzeto 25.5.2024. s <https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>
19. PwC (bez dat.), Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/2011. Preuzeto 25.05.2024. s [Xloss Etude Family Business Survey 10 2010 v3.indd \(pwc.com\)](#)
20. Renko N., Brečić R. (2016). Marketing malih i srednjih poduzeća, 73 – 80
21. Status.net (bez dat.) What Is Visionary Leadership? 7 Traits of a Visionary Leader. Preuzeto 18.7.2024. s <https://status.net/articles/visionary-leadership/>
22. Škrtić M., Mikić M. (2011)- Poduzetništvo, 10 – 14
23. Tharawat magazine (2013) The Family Business Life Cycle. Preuzeto 25.5.2024. s <https://www.tharawat-magazine.com/family-business-succession/family-business-life-cycle/>
24. Torch (2020) What is charismatic leadership? Preuzeto 18.7.2024. s <https://torch.io/blog/what-is-charismatic-leadership/>
25. VALAMIS (2024) Conflict management styles. Preuzeto 21.7.2024. s <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>
26. Vistage (2020) The Advanrages and Disadvantages of a Family Business. Preuzeto 18.7.2024. s <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>

## Popis slika

Slika 1 Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća (Izvor: vlastita izrada prema Bakotić i sur., 2016, str. 120) .....	4
Slika 2 Životni ciklus obiteljskih generacija (Vlastita izrada prema Bakotić i sur., 2016, str. 123).....	5
Slika 3 Grupe fokusiranog kodiranja (Izvor: vlastita izrada autorice) .....	34
Slika 4 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Prilike u obiteljskom poduzetništvu" (Izvor: vlastita izrada autorice).....	37
Slika 5 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Izazovi u obiteljskom poduzetništvu" (Izvor: vlastita izrada autorice).....	40
Slika 6 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Potpora obitelji te balans između privatnog i poslovnog života" (Izvor: vlastita izrada autorice) .....	42
Slika 7 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća" (Izvor: vlastita izrada autorice).....	44
Slika 8 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Rast i razvoj obiteljskog poduzeća" (Izvor: vlastita izrada autorice).....	46
Slika 9 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Budući planovi obiteljskih poduzetnika" (Izvor: vlastita izrada autorice) .....	48

## Popis tablica

Tablica 1 Statistički pregled o utjecaju obiteljskog poduzetništva na globalnu ekonomiju (Vlastita izrada prema Renko, Brečić, 2016, str. 78) .....	6
Tablica 2 Petnaest najvećih obiteljskih poduzeća (Vlastita izrada prema Kružić, 2004, str.21) .....	7
Tablica 3 Različitost interesa obitelji i poduzeća (Vlastita izrada prema Kružić, 2004, str 35) .....	10
Tablica 4 Odnos između menadžmenta i vodstva (Vlastita izrada prema Bakotić i sur., 2016, str. 173).....	13
Tablica 5 Područja konflikata (vlastita izrada prema Bakotić i sur., 2016, str 259) .....	19
Tablica 6 Osnovni podaci o ispitanicima (Izvor: vlastita izrada autorice) .....	31
Tablica 7 Inicijalni kodovi iz intervjua s obiteljskim poduzetnikom Draganom Horvat (Izvor: intervju proveden s poduzetnicom: vlastita izrada autorice) .....	33

## Popis grafikona

Grafikon 1 Rješavanje konflikta (vlastita izrada prema Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11) .....	20
Grafikon 2 Grupe fokusiranog kodiranja (Izvor: vlastita izrada autorice) .....	34
Grafikon 3 Isječak iz fokusiranog kodiranja: grupiranje kodova u kategoriju "Prilike u obiteljskom poduzetništvu" (Izvor: vlastita izrada autorice) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# Prilog 1 – Pitanja za intervju

## Vodič za intervju – Prilike i izazovi u obiteljskom poduzetništvu

### Osnovni podaci o poduzetniku

1. Molim Vas da mi se kratko predstavite i kažete nešto o poduzeću (ime, prezime, dob, obrazovanje, radna iskustva)
2. Predstavite svoje poduzeće (djelatnost, godina osnivanja, pozicija, broj zaposlenih)

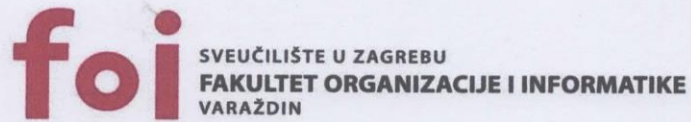
### Prilike i izazovi

1. Kako ste započeli svoje poslovanje, odnosno kako ste došli do ideje za preuzimanjem poduzeća?
2. Je li vam to primarni posao ili se još nečim bavite uz to?
3. Koje su prednosti posjedovanja obiteljskog poduzeća?
4. Jeste li imali potporu obitelji?
5. Kako balansirate između poslovnog i privatnog života?
6. Jeste li ikad razmišljali o odustajanju?
7. Mislite li da će netko nakon Vas preuzeti poduzeće? Ima li potencijalnih nasljednika?
8. Tko je sve iz vaše obitelji uključen u poslovanje?
9. Koje prilike uočavate u obiteljskom poslovanju?
10. Vidite li prilike za rast i razvoj vašeg poduzeća?
11. Koristite li nove tehnologije?
12. Tko donosi odluke u poduzeću?
13. S kojima se izazovima suočavate i kako ih prevladavate?
14. Kako se nosite s financijskim izazovima?
15. Kako se nosite s konkurencijom?
16. Kako je na vas utjecalo uvođenje eura?
17. Kako se nosite s konfliktima?
18. Kako dolazite u kontakt s kupcima/klijentima?
19. Koristite li društvene mreže?

### Budućnost poslovanja

1. Gdje vidite sebe i svoje poduzeće u budućnosti?

## Prilog 2 – Izjava o etičnosti



### Izjava o etičnosti u korištenju podataka provedenih intervjuom

Istraživanje na temu „Prilike i izazovi u obiteljskom poduzetništvu“ provodi se u svrhu izrade diplomskog rada Nikoline Jurčec, bacc. oec., JMBAG: 0016138818. Prikupljanje primarnih podataka vrši se putem intervjua sa ispitanicima koji su prethodno dali pristanak na sudjelovanje u istraživanju.

Ovom izjavom ja, Nikolina Jurčec, jamčim da će se podaci prikupljeni od ispitanika koristiti isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada na temu „Prilike i izazovi u obiteljskom poduzetništvu.“

*Nikolina Jurčec*

Nikolina Jurčec