

KLJUČNE DIMENZIJE OBITELJSKIH PODUZEĆA

Punda, Dino

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:081395>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Dino Punda

KLJUČNE DIMENZIJE OBITELJSKIH PODUZEĆA

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Dino Punda

KLJUČNE DIMENZIJE OBITELJSKIH PODUZEĆA

Završni rad

Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo

JMBAG: 0010235282

e-mail: dpunda@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Undergraduate Study *Entrepreneurship*


Dino Punda

KEY DIMENSIONS OF FAMILY BUSINESSES

Final paper

Osijek, 2023

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice:

JMBAG: 0010235282

OIB: 41481455198

e-mail za kontakt: dinopunda9@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Naslov rada: Ključne dimenzije obiteljskih poduzeća

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, 20. 08. 2023. godine

Potpis Dino Punda

Ključne dimenzije obiteljskih poduzeća

SAŽETAK

Ključne dimenzije obiteljskih poduzeća su od vitalnog značaja za uspješnost i održivost poduzeća. Obiteljska poduzeća su neizostavan segment globalnog gospodarstva, igrajući ključnu ulogu u stvaranju radnih mjesta i poticanju ekonomske stabilnosti i rasta. Ipak, njihova jedinstvena priroda, koja obuhvaća obiteljske i poslovne aspekte, zahtjeva temeljito upravljanje kako bi se prevladali specifični izazovi koji proizlaze iz tog spoja. Upravljanje obiteljskim odnosima, profesionalizacija upravljanja, strategija sukcesije i korporativna kultura igraju presudnu ulogu u razvoju i opstanku obiteljskih poduzeća. Naglasak je stavljen na tri glavne dimenzije obiteljskih poduzeća: obitelj, vlasništvo i poslovanje. U ovom radu odražava se kompleksnost obiteljskih poduzeća te potreba za pažljivim upravljanjem kako bi se osigurala harmonija između obiteljskog i poslovnog aspekta. Također, bavi se pitanjima kako uskladiti obiteljski i poslovni sustav, upravljati konfliktima te suočiti s izazovima generacijske tranzicije unutar ovih poduzeća. Razumijevanje faza obiteljskog razvoja i usklađivanje sa promjenjivim tržištem ključni su faktori za uspjeh ovih poduzeća. Stoga, planiranje prijenosa vlasništva i rukovođenje sukobima predstavljaju izazove koji zahtijevaju strateški pristup kako bi se osigurala kontinuirana uspješnost obiteljskih poduzeća. Kroz pažljivo balansiranje ovih dimenzija, obiteljska poduzeća mogu ostvariti svoj puni potencijal i pridonijeti stabilnosti i prosperitetu globalne ekonomije.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, nasljeđivanje, životni ciklus poduzeća

Key dimensions of family businesses

ABSTRACT

The key dimensions of family businesses are of vital importance for the success and sustainability of the business. Family businesses are an indispensable segment of the global economy, playing a key role in creating jobs and fostering economic stability and growth. However, their unique nature, which encompasses family and business aspects, requires thorough management to overcome the specific challenges that arise from this combination. Management of family relationships, professionalization of management, succession strategy and corporate culture play a crucial role in the development and survival of family businesses. Emphasis is placed on the three main dimensions of family businesses: family, ownership and operation. This paper reflects the complexity of family businesses and the need for careful management to ensure harmony between the family and business aspects. It also deals with issues of how to harmonize family and business systems, manage conflicts and face the challenges of generational transition within these companies. Understanding the stages of family development and adapting to the changing market are key factors for the success of these businesses. Therefore, planning the transfer of ownership and managing conflicts present challenges that require a strategic approach to ensure the continued success of family businesses. Through careful balancing of these dimensions, family businesses can realize their full potential and contribute to the stability and prosperity of the global economy.

Keywords: family business, succession, business life-cycle

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Cilj i metodologija istraživanja	2
3. Obiteljska poduzeća- ključne dimenzije i izazovi	3
3.1. Definicija obiteljskih poduzeća	3
3.2. Resursi obiteljskih poduzeća.....	8
3.3. Ključne dimenzije obiteljskih poduzeća: obitelj, vlasništvo i poslovanje.....	9
3.3.1. Obiteljska dimenzija obiteljskog poduzeća i faze obiteljskog razvoja	11
3.3.2. Vlasnička dimenzija obiteljskih poduzeća.....	13
3.3.3. Poslovna dimenzija obiteljskih poduzeća	14
3.4. Usklađivanje obiteljskog i poslovnog sustava u obiteljskim poduzećima	16
3.5. Upravljanje sukobima u obiteljskim poduzećima	19
3.6. Izazovi generacijske tranzicije u poduzećima	21
4. Analiza obiteljskog poduzeća Menalo d.o.o.....	23
4.1. Prilagodba, vrijednosti i uspjeh u promjenjivom tržištu.....	24
4.2. Koraci u planiranju prijenosa vlasništva na nove generacije	25
4.3. Izazovi usklađivanja obiteljskog i poslovnog podsustava	26
5. Zaključak	28
Literatura	30
Popis slika	33

1. Uvod

Obiteljska poduzeća imaju posebno mjesto u gospodarstvu, s obzirom na njihovu ključnu ulogu u stvaranju vrijednosti, održavanju tradicije i generacijskom prijenosu. Njihova specifična struktura, koja obuhvaća i obiteljski i poslovni aspekt, stvara izazove i mogućnosti koje se razlikuju od onih u drugim organizacijskim oblicima.

„Obiteljska poduzeća predstavljaju vitalnu snagu gospodarstva, ali njihova dugoročna uspješnost ovisi o razumijevanju i upravljanju ključnim dimenzijama koje čine njihovu jedinstvenost." (Smith i sur., 2019). Razumijevanje ključnih dimenzija koje obiteljska poduzeća čine jedinstvenima od iznimne je važnosti za njihovu uspješnost i dugoročno opstojanje. Motivacija za istraživanje ključnih dimenzija obiteljskih poduzeća proizlazi iz potrebe za produbljanjem znanja o njihovoj specifičnoj prirodi. Mnoga obiteljska poduzeća suočavaju se s izazovima generacijskog prijenosa vlasništva, uravnoteženja obiteljskih i poslovnih interesa te razvoja u konkurentnom okruženju. Razumijevanje tih izazova i kako se nositi s njima može pružiti ključne smjernice za uspješno upravljanje obiteljskim poduzećima.

Završni rad se sastoji od 5 poglavlja. Prvo i drugo poglavlje rada opisuju uvod u temu, ciljeve te metodologiju rada. U trećem poglavlju se istražuju karakteristike obiteljskih poduzeća, uključujući definicije, ključne dimenzije, te izazove s kojima se susreću. Nadalje, u četvrtom poglavlju istražuje se primjer obiteljskog poduzeća „Menalo d.o.o.“. Analizira se povijesni razvoj poduzeća, te vrijednosti, ključni elementi uspjeha na promjenjivom tržištu, koraci u planiranju prijenosa vlasništva, te izazovi usklađivanja obiteljskog i poslovnog podsustava. Peto poglavlje je ujedno i zaključak koji donosi sažetak ključnih spoznaja na temelju analiziranih informacija i naposljetku, predstavlja se literatura koja je korištena u ovom završnom radu.

2. Cilj i metodologija istraživanja

Cilj ovog završnog rada bio je dublje razumjeti obiteljska poduzeća i njihovu dinamiku, sa posebnim fokusom na generacijsku tranziciju, usklađivanje obiteljskog i poslovnog aspekta te faktore koji pridonose njihovom dugoročnom uspjehu. U tu svrhu, rad se sastoji od pregleda relevantne teorije i dosadašnjih istraživanja na temu obiteljskih poduzeća te empirijskog dijela u kojem je analiziran konkretan slučaj obiteljskog poduzeća Menalo. Kako bi se postigli ciljevi, koriste se različite metode istraživanja.

Pregled teorije u ovom radu temelji se na metodama analize, sinteze, kompilacije, klasifikacije, indukcije i dedukcije relevantne literature. Metoda analize se koristi za dekomponiranje kompleksnih pojmova na manje i pojednostavljene komponente koje se mogu pojedinačno proučavati. Analiza omogućuje razumijevanje ključnih koncepta i teorije povezane s obiteljskim poduzećima (Creswell & Creswell, 2017: 22). Suprotno analizi, sinteza je znanstvena metoda pojedinih dijelova ili elemenata kako bi se stvorila jedinstvena cjelina (Creswell & Creswell, 2017: 180). Sinteza je povezala različite teorijske perspektive za stvaranje cjelovite slike obiteljskih poduzeća i njihovih izazova. Nadalje, kompilacija je metoda koja uključuje prikupljanje i korištenje rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i saznanja drugih ljudi. Metoda klasifikacije ima za cilj strukturiranje i razumijevanje kompleksnih i raznovrsnih pojmova putem njihove kategorizacije na temelju zajedničkih karakteristika (Creswell & Creswell, 2017: 186). Induktivna metoda predstavlja dosljednu primjenu načina zaključivanja koji se temelji na konkretnim činjenicama kako bi se došlo do općenitih zaključaka (Creswell & Creswell, 2017: 215). Drugim riječima, kreće se od pojedinosti prema općem zaključku. S druge strane, deduktivna metoda predstavlja sustavnu primjenu načina razmišljanja koji se temelji na općim načelima kako bi se iz njih izvodili pojedinačni i specifični zaključci. Kod dedukcije kreće se od općenitih tvrdnji prema konkretnim zaključcima. (Creswell & Creswell, 2017: 23). Rad se temelji na proučavanju stručne literature, knjiga te korištenju internetskih izvora.

Empirijski dio istraživanja uključuje polustrukturirani intervju s dugogodišnjom zaposlenicom i sadašnjom direktoricom obiteljskog poduzeća Menalo. Metoda polustrukturiranog intervjua koristi otvorena pitanja i nije strogo formuliran kao strukturirani intervju koji koristi unaprijed definirana pitanja. Pitanja u polustrukturiranom intervjuu pripremaju se kao opće teme za razgovor. Polustrukturirani intervju omogućio je fleksibilnost u postavljanju pitanja, što je omogućilo dublje razumijevanje specifičnih aspekata obiteljskog poduzeća Menalo.

3. Obiteljska poduzeća- ključne dimenzije i izazovi

Pojam koji se odnosi na obiteljsko poduzeće opisuje se kroz zajedničku uključenost obitelji u obavljanje određenih, obiteljski odabranih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja (Kružić i Bulog, 2012:32). U nastavku rada detaljnije se analiziraju pristupi definiranju pojmova vezanih uz obiteljsko poduzetništvo.

3.1. Definicija obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća su se razvijala u gotovo svim kulturama, kod starih Arapa, Egipćana, Obiteljska poduzeća su se razvijala u gotovo svim kulturama, kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana, itd., koji su bili vrsni zanatlije i spretni trgovci. Unutar srednjeg vijeka koji je imao velik broj umjetničkih radionica u gradovima koji su bili bogati razvijenim zanatstvom, bankarstvom, pomorstvom, trgovinom, poljoprivredom, razvila su se mnoga obiteljska poduzeća kojim su najčešće vlasnici bili plemićke obitelji (Kružić, 2016). U današnje vrijeme se obiteljska poduzeća mogu definirati kao poduzeća u kojima vlasnička struktura i upravljanje poduzećem uključuju članove obitelji. Upravljanje obiteljskim poduzećima često se prenosi s generacije na generaciju, a obiteljski odnosi mogu igrati važnu ulogu u odlukama o upravljanju i poslovanju. Ona se razlikuju od drugih vrsta poduzeća po svojoj kulturi, vrijednostima, upravljanju i dugoročnom pristupu poslovanju. Također, obiteljska poduzeća često uspostavljaju bliske odnose s kupcima i dobavljačima, što im omogućava da se brzo prilagode promjenama u poslovnom okruženju i da se održe na tržištu. Kako navodi Europska komisija, obiteljska poduzeća čine 60% poduzeća u Europi, a mogu biti – od samostalnih poduzetnika do velikih međunarodnih poduzeća. Europska komisija navodi kako su obiteljska poduzeća ona u kojima¹

1. Većinu prava za donošenje odluka ima fizička osoba koja je osnovala poduzeće; ili fizička osoba koja je kupila udio u poduzeću ili njihovi supružnici, roditelji, djeca ili izravni nasljednici djece;
2. Većina prava za donošenje odluka su izravna ili neizravna;

¹ European Commission, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en, pristupljeno: 30. srpnja, 2023.

3. Kad je riječ o upravljanju tvrtkom, mora biti minimalno jedan predstavnik obitelji uključen u upravljanje;
4. U slučaju dioničkih društava, osobe koje su osnovale ili kupile poduzeće ili njihovi nasljednici i potomci moraju imati najmanje 25% prava u odlučivanju, temeljem vlasništva nad kapitalom tvrtke.).

Sljedeća tablica pruža pregled različitih definicija obiteljskih poduzeća prema različitim autorima. Autori često primjenjuju različite kriterije i metode kako bi definirali obiteljska poduzeća, uključujući procjenu postotka vlasništva u rukama obitelji, analizu aktivnog sudjelovanja članova obitelji u upravljanju, kao i istraživanje drugih specifičnih karakteristika. Ova raznolikost u definicijama jasno ističe složenost obiteljskih poduzeća, odražavajući varijacije u tumačenjima različitih istraživača ove organizacijske strukture.

Tablica 1. Prikaz pojmovnih određenja obiteljskih poduzeća prema različitim autorima

AUTORI	POJMOVNO ODREĐENJE
Ang i ostali, 2000.	Obiteljsko poduzeće je ono u kojem obitelj kontrolira više od 50% dionica poduzeća.
Astrachan i Shanker, 2003.	Obiteljsko poduzeće je organizacija u kojoj obitelj kontrolira vlasništvo i menadžment te namjerava prenijeti vlasništvo i menadžment na daljnje generacije u obitelji.
Barth i ostali, 2005.	Obiteljsko poduzeće je ono u kojem jedna osoba ili jedna obitelj ima najmanje 33% dionica poduzeća.
Barry, 1975.	Poduzeće koje u praksi kontroliraju članovi jedne obitelji.
Bennedsen i ostali, 2007.	Obiteljsko poduzeće je ono u kojem su prethodni i trenutni direktor iz iste obitelji.
Chua i ostali, 1999, str. 25	Poduzeće kojim se upravlja s ciljem stvaranja ili nastavka obiteljske vizije, kontroliraju ga članovi iste obitelji ili manji broj obitelji na održivi način tijekom više generacija.

Claessens i ostali, 2000	Obiteljsko poduzeće je ono u kojem je prisutna grupa ljudi koji su u krvnom srodstvu ili braku te imaju većinski udio vlasništva.
De Massis i ostali, 2016.	Obiteljsko poduzeće u potpunosti kontrolira fizička osoba i njegova obitelj.
Getz i ostali, 2004.	Obiteljski posao je bilo koji poslovni poduhvat koji je u vlasništvu i/ili kojim upravlja pojedinac, partneri ili obitelj.
Berrone i ostali, 2012.	Obiteljsko poduzeće je ono koje posjeduje i kojim upravlja obitelj koja ga je osnovala.
Holderness i Sheehan, 1988.	U obiteljskom poduzeću jedan većinski dioničar ili osoba posjeduje najmanje 50,1% dionica, uključujući trustove i fundacije.
Maury, 2006.	Poduzeće se smatra obiteljskim ako je većinski dioničar koji posjeduje najmanje 10% prava glasa član obitelji, pojedinac ili poduzeće čije dionice nisu uvrštene na burzu.
Miller i ostali, 2007, str. 836	Obiteljsko poduzeće je ono kojim upravlja više članova iz iste obitelji u isto vrijeme ili tijekom određenog razdoblja.
PerezGonzalez, 2006.	<p>Autor navodi nekoliko operacionaliziranih kriterija za potrebe empirijskog istraživanja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) godina osnivanja prije 1971. godine; 2) ispunjava najmanje jedan od navedenih uvjeta: <ul style="list-style-type: none"> - dva ili više direktora, voditelja ili dioničara su u krvnom srodstvu; - pojedinac posjeduje najmanje 5% poduzeća; - osnivač je direktor
Sciascia i Mazzola, 2008.	Obiteljska poduzeća su ona u kojima poduzeće kontrolira posao upravljanjem i vlasničkom ulogom. Uključenost obitelji u vlasništvo i menadžment mjeri se postotkom udjela u kapitalu koji je u vlasništvu obitelji ili kojim upravljaju menadžeri koji su članovi obitelji.

Veider i Kallmuenzer, 2016.	Obiteljsko poduzeće je u privatnom vlasništvu, ostvaruje više od 5 milijuna dolara prodaje na godinu te ga centar Arthur Andersen tretira kao obiteljsko poduzeće. Navedena definicija je utvrđena radi empirijske analize. Menadžment i vlasništvo su iz jedne ili više obitelji, a koje su u vlasništvu većinskog broja dionica. Najmanje dva člana obitelji uključena su u obavljanje svakodnevnih aktivnosti poduzeća.
Winter i ostali, 1998.	Vlasnik/menadžer posjeduje poduzeće najmanje godinu dana, radi najmanje šest sati na tjedan, minimalno 312 sati na godinu, uključen je u tekuće poslovanje i živi s ostalim članovima obitelji.

Izvor: Bujan (2018)

Obiteljsko poduzetništvo, odnosno obiteljski biznis i obiteljsko poduzeće su pojmovi koji zajednički opisuju uključenost jedne obitelji u obavljanje određenih, obiteljski odabranih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja (Kružić i Bulog, 2012: 32). Obiteljsko poduzetništvo se definira kao kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji, a koja je usmjerena na ulaganje kao i na kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj (Kružić, 2016).

Budući da se svako uspješno obiteljsko poslovanje vremenom razvija i vrlo često prerasta mogućnosti jedne obitelji, u praksi se pojavljuju tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća: aktivna obiteljska poduzeća, obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom i latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (Dyer 1986):

Aktivna obiteljska poduzeća (eng. active family firms) su ona u kojima članovi obitelji upravljaju i nadziru poslovanje. Tvrtka je u vlasništvu članova obitelji koji su aktivni u poslovnom procesu i rade za tvrtku. Tvrtke u kojim se odvijaju takvi poslovi najčešće zapošljavaju veliki broj ljudi koji nisu članovi obitelji (Shanker-Carey i Astrachan, 1996:109-110).




Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (eng. absentee owner) su ona koja su u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju njime. Pojedinci

koji nisu članovi obitelji upravljaju poduzećem u ime i za račun obitelji (Shanker-Carey i Astrachan, 1996:109-110).

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (eng. latent family firms) su ona u kojima je samo jedan član obitelji, obično vlasnik ili zakonski nasljednik, aktivan u poslovnom procesu ili administraciji poduzeća, najčešće kao predsjednik uprave. U budućnosti bi se obiteljskoj tvrtki mogli pridružiti i drugi članovi obitelji (Shanker-Carey i Astrachan, 1996:109-110).

Postoje tzv. kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća koji su bazirani na stupnju obiteljske uključenosti te u skladu s tim se dijele na: obiteljska poduzeća s niskim stupnjem direktne obiteljske uključenosti, obiteljska poduzeća s određenim stupnjem obiteljske uključenosti i obiteljska poduzeća sa značajnim stupnjem obiteljske uključenosti (Tablica 2.).

Tablica 2. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivna kontrola strateškog odlučivanja, • Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji  <p>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</p>	<p>Svi kriteriji iz kolone 1. Uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem, • Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka.  <p>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uključenost više generacija, • Direktna uključenost obitelji u dnevno vođenje poslovanja, • Više od jedan član obitelji sa značajkom menadžerskom odgovornosti  <p>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</p>

Izvor: Shanker – Carey, M. – Astrachan, H. J., 1996. u Bulog i Kružić (2012 :37)

Najšira definicija obiteljskog poduzeća je ona u kojoj obitelj ima djelotvornu kontrolu nad donošenjem strateških odluka i u konačnici želi zadržati tvrtku u vlasništvu obitelji. Ovaj se koncept odnosi na obiteljske tvrtke u kojima članovi obitelji nisu uključeni u svakodnevne operacije, ali imaju utjecaj na donošenje odluka, najčešće kroz članstvo u upravi ili kroz veliki (su)vlasnički udio (Bulog i Kružić, 2012: 38).

Srednja definicija obiteljskog poduzeća uključuje sve prethodne karakteristike kao i dodatni uvjet: poduzećem upravlja osnivač ili njegov nasljednik. Za razliku od prethodne definicije, ova uključuje tvrtke u kojima je samo jedan član obitelji svakodnevno aktivan u poslovanju, a članovi obitelji ipak mogu utjecati na donošenje odluka (Bulog i Kružić, 2012: 38).

Najuža definicija obiteljskog poduzeća naglašava angažman više generacija obitelji, izravnu uključenost obitelji u svakodnevno poslovanje poduzeća i uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnim upravljačkim odgovornostima (Bulog i Kružić, 2012: 38).

3.2. Resursi obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća su posebni oblici organiziranja poslovanja s mnogobrojnim specifičnostima.

Kružić i Bulog (2012: 42) kao ključne obiteljske resurse u obiteljskim poduzećima navode: financijske resurse, ljudske potencijale, organizacijske resurse i resurse uvažnosti i dobrog glasa.

1. Financijski resursi. Ujedinjenjem svojih snaga i financijskih kapaciteta, obitelji otvaraju vrata novim poslovnim inicijativama, aktivno doprinoseći njihovom razvoju. Članovi obitelji mogu donijeti odluku da se odreknu trenutnih dividendi ili prihvate niže stope povrata od tržišnih standarda kako bi podržali reinvestiranje dobiti u tvrtku. Također, članovi obitelji mogu se pojaviti kao jamci za kredite svoje tvrtke i staviti pod hipoteku zajedničku imovinu kao sredstvo osiguranja za povrat kredita. Ova strategija značajno može poboljšati kreditnu sposobnost i otvoriti nove mogućnosti za financiranje obiteljskog poslovanja (Kružić i Bulog 2012: 41).

2. Ljudski potencijali. Kompleksnost odnosa između članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički utjecaj na poduzeće, potkrijepljeni zajedničkim zadacima i

zajedničkom vizijom, neupitne su kvalitete obiteljskog poslovanja koje mogu značajno pridonijeti povećanju učinkovitosti obiteljskog poslovanja Kružić i Bulog (2012: 41).

3. Organizacijski resursi. Podsustavi poduzeća i obitelji rade zajedno kako bi unaprijedili i upravljali organizacijom poduzeća i individualnim i grupnim ponašanjem članova obitelji. Obitelji orijentirane na postignuća, čiji su članovi posvećeni jedni drugima te vode brigu i računa o napretku, vjerojatnije će uvesti navedene atribute u upravljanje obiteljskim poslom i integrirati ih u kulturu tvrtke. Zaposlenici koji nisu članovi obitelji također postaju dio kulture koju u početku moraju prihvatiti i kojoj se moraju prilagoditi (Kružić i Bulog 2012: 41).

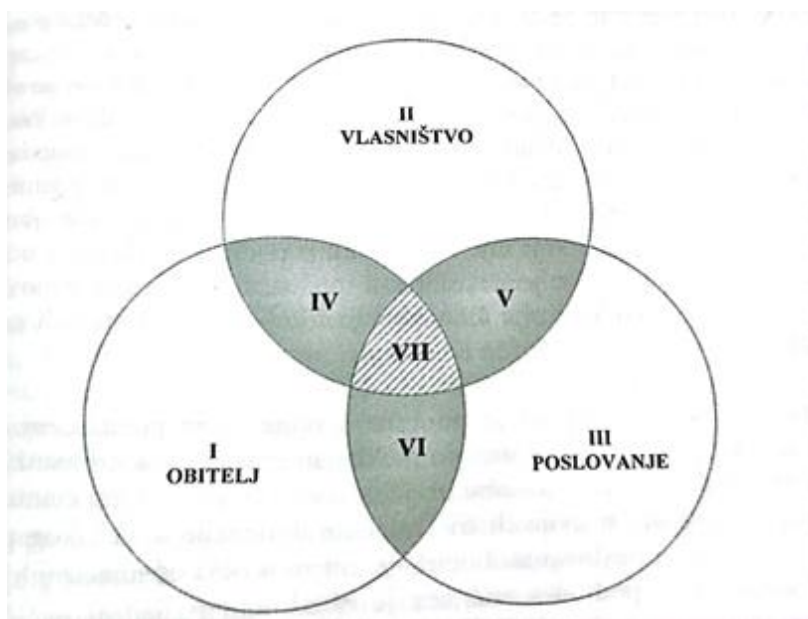
4. Resursi uvažnosti i dobrog glasa .Obiteljska poduzeća često imaju i prednost prepoznatljivog imena obitelji koje nosi ime poduzeća, što izaziva poštovanje i ponos kod uspješnih tvrtki. Osim toga, ime obitelji može biti ključno za stvaranje i održavanje dobrog glasa i ugleda među dionicima. Obiteljska poduzeća također često imaju jaku obiteljsku kulturu i vrijednosti koje se prenose kroz generacije, što dodatno jača resurse uvažnosti i dobrog glasa (Kružić i Bulog 2012: 42). Samo ime, te reputacija obitelji omogućava stvaranje visokog stupanja pouzdanja i povjerenja u društvenoj zajednici.

3.3. Ključne dimenzije obiteljskih poduzeća: obitelj, vlasništvo i poslovanje

Obiteljski odnosi imaju važnu ulogu u obiteljskim poduzećima, a njihova dinamika može utjecati na uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Vidučić (2005) naglašava potrebu za uspostavljanjem adekvatnih sustava upravljanja kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja i spriječio utjecaj osobnih odnosa na poslovne odluke. Primarni fokus obiteljskih poduzeća je postići profitabilnost poslovanja kako bi osigurali zadovoljavajući standard života za članove obitelji i povećati vrijednost poduzeća. Obiteljska poduzeća nastoje uskladiti obiteljski i poslovni aspekt. Svaki aspekt funkcionira sa svojim vlastitim normama, pravilima ponašanja, organizacijskom strukturom i vrijednostima.

Statički model obiteljskog poduzeća uključuje tri dimenzije, a to su: dimenzija obitelji, dimenzija vlasništva i dimenzija poslovanja (Slika 1).

Slika 1. Prikaz dimenzija modela obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick, E. K., Davis A. J., McCollomHampton, M., Lansberg, I. (1997)

Statički model obiteljskog poduzetništva predstavlja sustav s tri međusobno povezana, ali neovisna područja. Govori kako se svaki sudionik u obiteljskom poslovanju, bilo da je član obitelji ili ne, može smjestiti u jednu od sedam različitih pozicija. Svaki sudionik koji se može pojaviti u sustavu obiteljskog poduzeća ima samo jedno određeno mjesto u modelu.

Postoje tri vanjska sektora koja ovise o prisutnosti sudionika u dimenzijama sa samo jednom vezom s obiteljskim poduzećem:

- I. Član obitelji bez vlasničkih udjela koji nije zaposlen u poduzeću
- II. Osoba izvan obitelji s vlasničkim udjelom koja nije zaposlena u poduzeću
- III. Osoba izvan obitelji bez vlasničkih udjela koja je zaposlena u poduzeću.

Također, postoje četiri unutarnja sektora koji se preklapaju i čiji akteri pozicionirani u te sektore imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem:

- IV. Član obitelji s vlasničkim udjelom koji nije zaposlen u poduzeću
- V. osoba izvan obitelji s vlasničkim udjelom koji nije zaposlen u poduzeću
- VI. Član obitelji bez vlasničkih udjela koji je zaposlen u poduzeću
- VII. Član obitelji s vlasničkim udjelom koji je zaposlen u poduzeću (Gersick i sur., 1997).

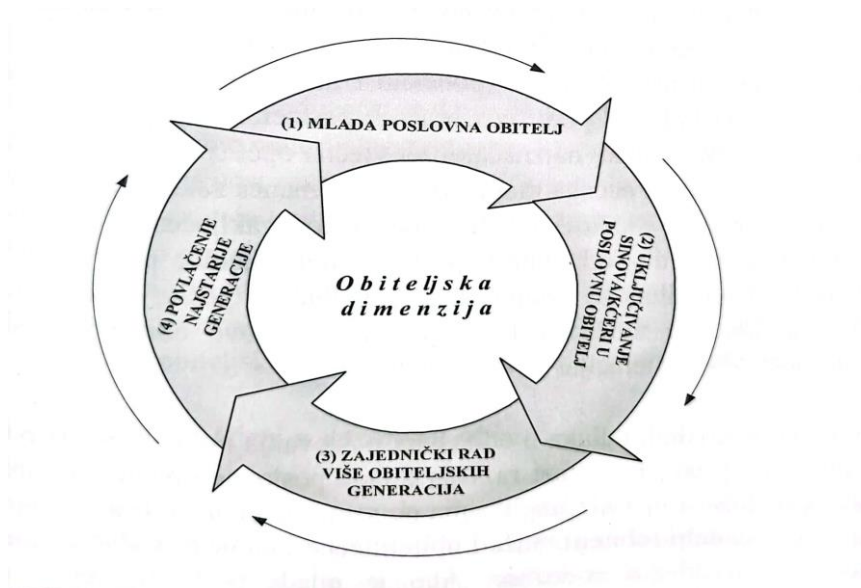
Ovaj model ukazuje na to da različite uloge i pozicije u odnosu na obiteljsko poduzeće utječu i na različitu motivaciju kao i očekivanja pojedinca u obiteljskom poslovanju. Većini članova obitelji najbitnije sačuvati obiteljski identitet i obiteljsku baštinu. Sudionici koji su aktivno uključeni u poslovnu dimenziju obiteljskog poduzeća često su motivirani karijerom, profesionalnim napretkom i osobnom ekonomskom koristi koju posao može donijeti. Oni žele ostvariti uspjeh u poslovanju, razvijati se stručno, stjecati nova znanja i vještine te biti priznati unutar poduzeća. Njihov fokus je na dugoročnom uspjehu poduzeća i postizanju rezultata među konkurentima. Vlasnici obiteljskog poduzeća imaju poseban interes za aspekt vlasništva i ulaganja. Oni promatraju poduzeće kao investiciju i očekuju da će ulaganje u poduzeće rezultirati zadovoljavajućom stopom povrata u budućnosti.

3.3.1. Obiteljska dimenzija obiteljskog poduzeća i faze obiteljskog razvoja

Sve obiteljske promjene započinju potaknute razdobljem u kojem obitelji slijede pravilan ciklus ljudskog života i rasta. Obiteljska dimenzija razvoja obiteljskog poduzeća se razlikuje od drugih dimenzija, poput vlasničke i poslovne, jer je pod utjecajem biološkog sata koji otkucava vrijeme svakom članu obitelji. Za razliku od predvidljivih faza promjene vlasništva i faza životnog ciklusa proizvoda ili poslovanja, trajanje ljudskog života nije predvidivo i ne može se djelovati na njega (Bakotić i sur., 2016). Uzimajući u obzir obiteljsku dimenziju obiteljskog poduzeća, faze obiteljskog razvoja igraju ključnu ulogu u oblikovanju dinamike i uspjeha poduzeća. Svaka faza obiteljskog razvoja donosi specifične izazove, prilike i promjene u ulogama, odnosima i upravljanju unutar obitelji.

Obiteljska dimenzija se razlikuje od druge dvije dimenzije po tome što je ona pod utjecajem biološkog sata koji otkucava vrijeme svim članovima obiteljskog poduzeća. U svakoj obitelji, od supružnika pa do djece dolazi do rasta i razvoja. Obiteljski razvoj se može podijeliti na fazu pojavljivanja odnosno nastanka mlade obitelji, fazu uključivanja djece u obiteljski posao, fazu zajedničkog rada više obiteljskih generacija, te fazu povlačenja najstarije generacije.

Slika 2. Faze razvoja poslovne obitelji – obiteljska dimenzija



Izvor: Bakotić i sur. (2016)

- **Faza pojavljivanja odnosno nastanka mlade poslovne obitelji** – u inicijalnoj fazi dolazi do nastanka poduzeća od strane osnivača. Prema tome, osnovu svega čini ideja koja se mora sprovesti u djelo, zatim mora postojati mogućnost komercijalizacije i da se može ostvariti poslovna dobit na temelju toga (Gusić, 2019: 22). Prva faza, faza pojavljivanja, označava nastanak mlade poslovne obitelji. U ovoj fazi roditelji su obično mlađi od 40 godina, a djeca su još uvijek mlađa od 18 godina (Bakotić i sur., 2016);
- **Faza uključivanja djece u obiteljski posao** – fokusirana na kreiranje okosnice svakog obiteljskog poduzeća, a to su sama djeca koja su ujedno i nositelji budućnosti i bitno je da djeca budu uključena u obiteljski posao kao i to da ih obiteljski posao zanima (Gusić, 2019: 22). U ovoj fazi, roditelji su u dobi između 45 i 55 godina, dok djeca ulaze u dob od oko 20 godina (Bakotić i sur., 2016);
- **Faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija** – u ovoj fazi dolazi do simultanog rada starijih i mlađih članova obitelji gdje su svi uključeni u poslovanje tvrtke i sve ostale aspekte te je sama faza najkritičnija za opstanak obiteljskog poduzeća budući da se pojavljuje sukob generacija. (Gusić, 2019: 23). U ovoj fazi, roditelji su u dobi između 50 i 65 godina, dok su djeca u dobi između 25 i 45 godina (Bakotić i sur., 2016);
- **Faza povlačenja najstarije generacije** – u sklopu ove faze dolazi do smjene vlasnika gdje stari članovi predaju voditeljske pozicije mlađim članovima. Najbitnije je da sunasljednici upoznati sa poduzećem i poslovanjem te da znaju u kojem smjeru žele

voditi obiteljsko poduzeće (Gusić, 2019: 23). U ovoj fazi, roditelji su stariji od 60 godina, dok su djeca već prešla 40 godina (Bakotić i sur., 2016).

3.3.2. Vlasnička dimenzija obiteljskih poduzeća

Vlasništvo se može promatrati s pravnog i ekonomskog aspekta. U ekonomskom smislu, obiteljsko vlasništvo nad poduzećem manifestira se u prisvajanju stvari, sredstava za proizvodnju i predmeta za potrošnju u korist obitelji. U pravnom smislu svako vlasništvo nad obiteljskim poduzećem predstavlja zaštitu obiteljskog ekonomskog prisvajanja i čini ukupnost pravnih instituta i odredbi koje reguliraju razna prava u uporabi te raspolaganju stvarima (Kružić, 2004: 83).

Temeljne forme vlasništva nad obiteljskim poduzećem su:

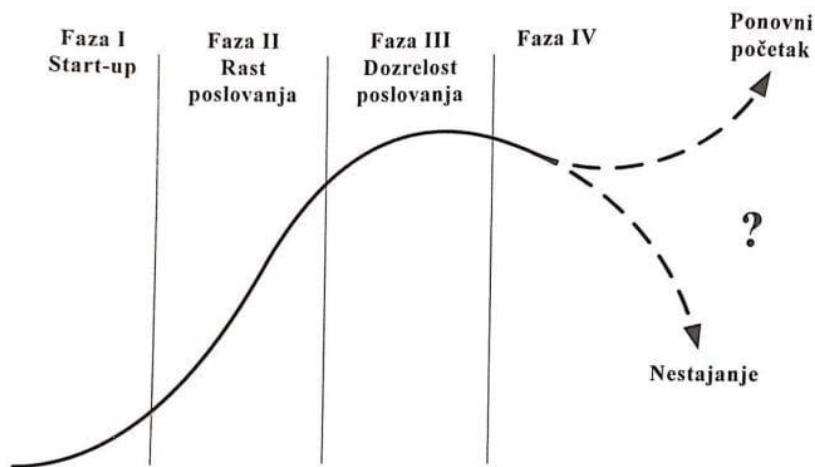
- **Poduzeća u većinskom vlasništvu** – kontrola nad poduzećem je u rukama jednog ili oba bračna partnera te su neraskidivo povezani sa svojim poduzećem i uključeni u sve grane poslovanja, te poznaju sve detalje o proizvodima i uslugama koje pružaju i slično (Bakotić i sur., 2016);
- **Poduzeća u vlasništvu nasljednika** – braće i/ili sestara- riječ je o poduzeću s višegodišnjim radnim iskustvom u nekoj od daljnjih generacija obitelji i najčešći prijenosi su: prijenos vlasništva na sve nasljednike u obitelji, prijenos vlasništva samo na nasljednike određenog spola i prijenos vlasništva samo na one potomke koji nastavljaju sa zaposlenjem u obiteljskom poduzeću (Bakotić i sur., 2016);
- **Poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka** – karakterizira ih daljnja disperzija vlasništva, najčešće između nekoliko generacija s izuzetno složenom obiteljskom strukturom unutar proširene obitelji osnivača (Bakotić i sur., 2016);
- **Poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji** – u ovakvim slučajevima obiteljski sindikat može uključivati i više od stotinu članova obitelji te predstavlja mješavinu vlasnika koji su zaposleni u poduzeću i onih koji to nisu, gubi se sentimentalna vrijednost koja je postojala kod ranijih faza partnerstva (Bakotić i sur., 2016).

3.3.3. Poslovna dimenzija obiteljskih poduzeća

Pored navedene dvije dimenzije, vrlo je značajna i poslovna dimenzija, te se razvoj obiteljskog poduzeća promatran kroz poslovnu dimenziju odnosi na faze pokretanja i preživljavanja, stabilizacije i rasta, dozrelosti i ponovnog početka ili nestajanja obiteljskog poduzeća.

Uzimajući u obzir važnost vlasničke dimenzije u obiteljskim poduzećima, analiza strukture vlasništva otkriva ključne elemente koji utječu na funkcioniranje i razvoj poduzeća. Veličina i struktura, starost poduzeća i učinkovitost poslovanja imaju značajan utjecaj na procjenu kako obiteljsko poduzeće funkcionira te pružaju uvid u njegov budući razvoj (Bulog i Kružić, 2012). Osim vlasničke dimenzije, poslovna dimenzija također ima važnu ulogu u proučavanju odnosa unutar obiteljskog poduzeća. U nastavku će biti prikazana shema koja prikazuje faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća s obzirom na poslovnu dimenziju. (Slika 3).

Slika 3. Prikaz faza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća – poslovna dimenzija



Izvor: Le Van, G. (1999)

Najčešće se spominju četiri odnosno pet faza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća ovisno o tome tretiraju li nastanak (osnivanje) obiteljskog poduzeća kao razvojnu fazu ili pak kao neophodan administrativni događaj u životu obiteljskog poduzeća.

Poslovne faze razvoja obiteljskog poduzeća, kako opisuje Bakotić i sur. (2016), također igraju ključnu ulogu u vlasničkoj dimenziji. Ciklus života poduzeća obuhvaća četiri faze: početak, rast, zrelost i pad. Fokus je stavljen na fazu rasta, koja predstavlja ključni trenutak u razvoju

poduzeća kada se stvara organizacija sposobna upravljati daljnjim rastom (Đorđević i dr. 2012: 96). Te faze uključuju:

- **Faza pokretanja i preživljavanja poslovanja (eng. start-up stage)**

Ovo je prva faza nastanka poduzeća, u kojoj je glavni cilj započeti s poslovanjem. Uspjeh poduzeća ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima. U ovoj fazi nedostaje resursa, postoji visoki financijski rizik, organiziranost je niska, te postoji želja za brzim rastom na tržištu i slaba konkurentska pozicija. Poduzetnik je usmjeren na osiguranje preživljavanja na tržištu, stvaranje stabilnosti i uvjeta za daljnje poslovanje (Bulog i Kružić, 2012: 102).

- **Faza stabilizacije i rasta poslovanja (eng. stability and growth stage)**

U ovoj fazi, djeca se aktivno uključuju u poslovnu obitelj, a vlasništvo može biti raspoređeno na različite načine, kao što je pojedinačno većinsko vlasništvo, obiteljsko partnerstvo ili partnerstvo između braće i/ili sestara. Karakterizira ga rast poslovanja i profita. Postiže se interna organizacijska stabilnost, dok je financijski rizik pod kontrolom. Raste potreba za pronalaženjem odgovarajućih strategija razvoja te dolazi do jačanja poslovnog planiranja (strateško i financijsko). Cilj je postići stabilan rast i razvoj poduzeća (Bulog i Kružić, 2012: 102-103).

- **Faza dozrelosti obiteljskog poslovanja (maturity stage)**

Ova faza obuhvaća više generacija koje aktivno rade zajedno, a vlasništvo se često dijeli na partnerstvo između braće i/ili sestara ili konzorcij članova obitelji. Označava smanjenje profitabilnosti i usporavanje rasta poduzeća, a konkurencija postaje sve jača. Ključni uvjet za opstanak je uključivanje vanjskih stručnih menadžera sa potrebnim znanjima koji nedostaju obitelji. Cilj je postići dugoročnu održivost poduzeća kroz kontinuirani rast i prilagodbu (Bulog i Kružić, 2012: 102-103).

- **Faza ponovnog početka ili nestajanja biznisa**

U ovoj fazi, najstarija generacija napušta obiteljsko poduzeće, a vlasništvo može preuzeti potomci i rođaci osnivača, grupa rođaka koja se okuplja ili čak cijela obiteljska zajednica. Dolazi do slabljenja konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiranog pada poslovnih rezultata i smanjenja mogućnosti za preokret poslovanja. U ovoj fazi poduzeće ili preživljava ili propada. Nestanak poduzeća znači likvidaciju poduzeća s lošim rezultatima, dok ponovno pokretanje podrazumijeva jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata unutar postojećeg poduzeća. Što podrazumijeva krajnji cilj

koji osigurava nastavak poslovanja ili pravilno zatvaranje poduzeća (Bulog i Kružić, 2012: 103).

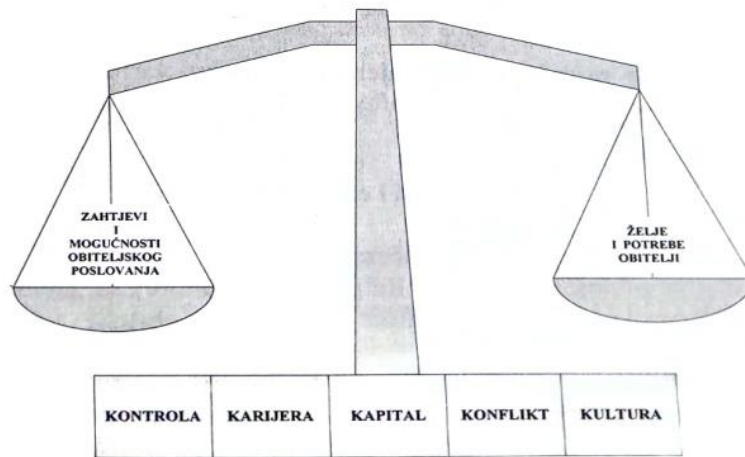
Ove faze obiteljskog poduzeća predstavljaju različite stupnjeve razvoja i promjene u vlasničkoj strukturi mogu se događati tijekom prijelaza između tih faza. Razumijevanje vlasničke dimenzije u svakoj fazi omogućava obiteljskom poduzeću pravilno planiranje i upravljanje svojim vlasničkim aspektima kako bi postiglo dugoročnu održivost i uspjeh (Bulog i Kružić, 2012).

3.4. Usklađivanje obiteljskog i poslovnog sustava u obiteljskim poduzećima

Obiteljsko poduzeće kao jedinstven i iznimno kompleksan sustav karakteriziraju dva različita podsustava: podsustav obitelji i podsustav obiteljskog poslovanja.

Cilj prvog podsustava je razvoj svakog člana obitelji i postizanje obiteljske harmonije i sreće, dok je cilj drugog podsustava konkurentnost, profitabilnost i dugoročna održivost poduzeća. Obitelj je aktivno uključena u poslovanje obiteljskog poduzeća putem angažmana svojih članova koji su radno, upravljački i/ili vlasnički povezani s poduzećem. S druge strane, obiteljsko poduzeće pridonosi razvoju obitelji putem ostvarenih performansi poduzeća, omogućavajući radni, financijski i sveukupni razvoj obitelji (Bulog i Kružić, 2012). No, uspostavljanje ravnoteže između obiteljskih potreba, želja i interesa s jedne strane, te poslovnih zahtjeva, konkurentnosti i održivosti poduzeća s druge strane, predstavlja izazov i nužan uvjet za uspjeh obiteljskog poduzeća. Izbor između obiteljskih želja i zahtjeva poslovanja često postavlja teškoće i zahtijeva donošenje pravilnih odluka (Bulog i Kružić, 2012). U obiteljskom poduzeću postoji zajednički interes obitelji (oni koji se međusobno vole) i interes za napredovanje poslovanja (oni koji žele da poduzeće uspije). S jedne strane, postoje zahtjevi poslovanja, dok s druge strane postoje obiteljske želje i potrebe, što predstavlja ključnu razliku između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća. Obiteljski cilj je razvoj svakog pojedinog člana obitelji, dok ciljevi poslovanja poduzeća uključuju rast, konkurentnost, profitabilnost i dugoročnu održivost. Ključni uvjet za uspjeh obiteljskog poduzeća je postizanje ravnoteže između obiteljskih i poslovnih želja. (Slika 4).

Slika 4. Teškoće izbora u obiteljskom poduzeću – obiteljske želje vs. zahtjevi poslovanja



Izvor: Carlock, S R. – Ward, L. J. (2001)

Ostvarivanje usklađenosti ravnoteže između obiteljskih i poslovnih želja predstavlja nužan uvjet za uspjeh obiteljskog poduzeća, a za postizanje navedene ravnoteže potrebno je identificirati, planirati i upravljati s pet ključnih varijabli (Kružić, 2004: 34):

- **Kontrola:** Izgradnja načina donošenja odluka o poduzeću, posebno strateških odluka, koje uzimaju u obzir interese obitelji i interese poslovanja.
- **Karijera:** Omogućavanje članovima obitelji razvoja karijere unutar poduzeća, pružajući im odgovarajuću podršku, mentorstvo i mogućnosti napredovanja.
- **Kapital:** Kreiranje mehanizma koji omogućuje članovima obitelji raspolaganje svojim udjelom u vlasništvu poduzeća, kako bi se zadovoljile njihove financijske potrebe i interesi.
- **Konflikt:** Priprema za rješavanje konflikata koji mogu nastati iz preklapanja interesa obitelji i poslovanja. Važno je uspostaviti mehanizme za pregovaranje, medijaciju i donošenje odluka kako bi se konflikti rješavali na konstruktivan način.
- **Kultura:** Ugradnja obiteljskih vrijednosti i identiteta u kulturu poduzeća kako bi se očuvala obiteljska tradicija, povezanost i identitet kroz generacije (Kružić, 2004:34).

Potrebno je istaknuti kako postoje razlike između poslovnog i obiteljskog sustava koje čija identifikacija pomaže u razumijevanju izazovnosti u balansiraju između ciljeva i specifičnosti svakog od podsustava (Tablica 3).

Tablica 3. Poslovni i obiteljski sustav

Poslovni sustav	Obiteljski sustav
Bezosjećajan (racionalan)	Temelji se na osjećajima
Temelji se na zadacima	Prevladava skrb za obiteljske članove
Zahtijeva i nagrađuje rezultate	Jednakost članova obitelji
Tko ne postiže rezultate, može otići	Članstvo do kraja života

Izvor: Benson B., Crego E.T., Drucker R.H. (1990)

Kad je riječ o pretjeranom naglašavanju poslovnog sustava, može doći do razaranja:

- obiteljskih komunikacija;
- obiteljske identifikacije;
- obiteljskog povjerenja;
- obiteljskih emocija (Gusić, 2019: 27).

Nadalje, prenamaglašavanje uloge obitelji vodi do razaranja:

- poslovnih komunikacija;
- poslovnih odnosa,
- procesa odlučivanja;
- strateških mogućnosti (Gusić, 2019: 27).

Ono što je bitno je uravnoteženost poslovnog podsistema i podsistema obitelji jer ravnoteža omogućava stvaranje povjerenja, poslovnu efikasnost i obiteljsku harmoniju (Gusić, 2019: 27).

Pojava potencijalnih različitosti ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća zahtijeva oprez u ponašanju i razumijevanju pojedinih faza razvoja obiteljskog biznisa. Razlog tome su poslovne odluke koje zadiru u interese obitelji ali, isto tako, i obiteljske odluke koje zadiru u interese poslovanja. Zbog toga, ključ uspjeha upravo leži u uravnoteženju interesa i ciljeva poduzeća te obitelji i ako se ravnoteža ne postigne ili ne održi, postoji potencijalna opasnost i za obitelj i za poduzeće.

Ciljevi poduzeća i ciljevi obitelji ne moraju se uvijek preklapati što može rezultirati potencijalnim konfliktima između poduzeća i obitelji te se ravnoteža može očitovati zbog nekoliko razloga koji će biti prikazani u nastavku.

Neravnoteža se može očitovati zbog sljedećih razloga (Hubler i Ayres 1996: 6-7):

- **Neravnoteža zbog pretjeranog naglaska na poslovanje (poslovanje prije svega)** – situacija u kojoj se u obiteljskom poduzeću prevelik naglasak previše stavlja na poslovanje kao prioritet, što može imati štetne posljedice na obiteljsku dinamiku. Štetne posljedice se očituju negativno na obiteljsku komunikaciju, identifikaciju, povjerenje i emocije te dolazi do zanemarivanja obiteljskih želja i naglašenog usmjerenja na posao.
- **Neravnoteža zbog pretjeranog naglaska na obitelj (obitelj prije svega)** – situacija u kojoj se previše previše naglašava uloga obitelji zbog čega poslovne performanse poduzeća mogu biti narušene. Dolazi do zanemarivanja poslovnih odnosa i poduzeća te se pojavljuje problem poslovne komunikacije, poslovnih odnosa, procesa odlučivanja i strateških mogućnosti što negativno djeluje na poduzeće jer se smanjuju njegove performanse.

Neravnoteža između ciljeva obitelji i poslovanja u obiteljskim poduzećima vrlo vjerojatno uzrokuje konflikte i štetno utječe na obiteljske i poslovne aspekte. Ovaj problem se često javlja zbog prevelikog naglaska na jedan od tih prioriteta. Stoga obiteljskim poduzećima se preporučuje da teže postizanju ravnoteže između ovih ciljeva kako bi očuvali svoje obiteljske vrijednosti, izbjegavali konflikte, te osigurali uspješno poslovanje. U protivnom neravnoteža dovodi do problema u poslovnim performansama i dugoročnoj održivosti poduzeća.

3.5. Upravljanje sukobima u obiteljskim poduzećima

Sukobi u obiteljskim poduzećima često proizlaze iz različitih perspektiva članova obitelji o strategiji poduzeća, sukoba interesa unutar obitelji te nedostatka jasne podjele uloga i odgovornosti. Prepoznavanje izvora sukoba omogućuje obitelji da se fokusira na specifične probleme i pronađe adekvatna rješenja. Davis i Stern (1981) naglašavaju da sukobi u obiteljskim poduzećima mogu biti izvor inovacija i promjena ako se njima uspješno upravlja. Komunikacija igra ključnu ulogu u upravljanju sukobima. Chua i sur. (1999) naglašavaju važnost razvoja komunikacijskih vještina i uspostavljanja otvorenih kanala komunikacije u

cilju razrješavanja nesuglasica i izbjegavanja sukoba. Redoviti sastanci, transparentna komunikacija i sposobnost slušanja različitih stavova omogućuju smanjenje eskalacije sukoba i pronalazak održivih rješenja. Otvoren i konstruktivan dijalog ključan je za izgradnju povjerenja među članovima obitelji i poslovnim partnerima. Upravljanje sukobima u obiteljskim poduzećima zahtijeva i uspostavljanje jasnih struktura upravljanja i donošenja odluka. Tagiuri i Davis (1996) naglašavaju važnost uloge lidera u upravljanju sukobima te razvoja etike i vrijednosti kao osnove za rješavanje sukoba u obiteljskom okruženju.

Kako konflikt u obiteljskom poduzeću ne bi prerastao u sukob, veoma je važno rješavati ga na vrijeme. Među članovima obitelji jednog poduzeća postoje dvije vrste konflikata, a to su (Kružić i Bulog, 2012: 91):

- Unutar generacijski konflikt – unutar članova iste generacije;
- Međugeneracijski konflikt – javlja se među članovima različitih generacija u obitelji.

Također je potrebno istaknuti i situacije unutar kojih se javlja obiteljski konflikt, a to su:

- Kada jedna strana uoči da se druga ne pridržava pravila;
- Kada se jedna strana odupire drugoj;
- Kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge (Filipašić, 2018: 14).

Postoje dva pristupa u rješavanju konflikta, a to su:

- Direktan pristup upravljanju konfliktom – obuhvaća pet skupina aktivnosti: izbjegavanja, prilagodbu, kompromis, natjecanje i autoritativna naredba;
- Indirektan pristup upravljanja konfliktom – izbjegavanje direktnog sučeljavanja (Filipašić, 2018: 15).

Kod direktnog pristupa upravljanjem konfliktima se koristi pet skupina aktivnosti, a to su:

- Natjecanje – uključuje visoku brigu za sebe i u isto vrijeme nisku brigu za druge. Ovakav oblik aktivnosti se koristi u poduzećima gdje postoji visoka razina konkurencije te koji slijede ovaj pristup pokušavaju nagovoriti drugu stranu na popuštanje.
- Prilagođavanje – odnosi se na popuštanje protivniku i događa se kada postoji niska briga za sebe i velika briga za druge (Euwema i sur., 2013)
- Suradnja – do nje dolazi kada se pokuša integrirati interese uključenih strana kako bi se došlo do zajedničkog rješenja (Lewicki, 2014).

- Kompromitiranje – podrazumijeva umjeren napor i prilikom ostvarivanja vlastitih interesa, ali i pomaganje drugoj strani da se postignu njeni ishodi. U ovim situacijama obje strane odustaju od nečeg kako bi dobile prihvatljivu odluku (Euwema, 2013).
- Izbjegavanje – podrazumijeva nisku brigu za sebe, ali i za druge (Caputo i Zarone, 2019).

Chua i sur. (1999) ističu da direktan pristup omogućuje članovima obitelji da se aktivno uključe u proces rješavanja sukoba, slobodno izraze svoje stavove i osjećaje te sudjeluju u zajedničkom pronalaženju rješenja. Otvorena i konstruktivna komunikacija ključna je u ovom pristupu kako bi se izbjeglo produbljivanje sukoba i postigao zajednički konsenzus. Nadalje, Tagiuri i Davis (1996) ističu da indirektni pristup može pružiti objektivniji pogled na sukobe, omogućiti strukturiranje rasprave i olakšati pronalaženje kompromisa. Uključivanje treće strane može smanjiti emocionalni naboj sukoba te pomoći u održavanju ravnoteže između obiteljskih odnosa i poslovnih interesa.

Prema autorima Olsenu i Fairholmeu (2018), svako upravljanje u bilo kojem obiteljskom poduzeću podrazumijeva kombinaciju emocionalne inteligencije, fleksibilnosti i spremnosti na suradnju kako bi se osiguralo održavanje ravnoteže između obiteljskih i poslovnih interesa.

3.6. Izazovi generacijske tranzicije u poduzećima

Generacijska tranzicija predstavlja ključno razdoblje u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća, ali istovremeno donosi i brojne izazove. Ovo poglavlje se fokusira na te izazove i razmatra njihove implikacije na uspješnost obiteljskog poduzeća tijekom tranzicije s jedne generacije na drugu. Jedan od glavnih izazova generacijske tranzicije je prijenos vlasništva i upravljanja. Prema podacima Family Firm Instituta, samo 30% tvrtki u obiteljskom vlasništvu preživi prijenos vlasništva na drugu, 10% na treću, a svega 3% na četvrtu generaciju nasljednika. Nadalje, istraživanja su pokazala kako trećina obiteljskih tvrtki ima planove prijenosa vlasništva i liderstva dok s druge strane je većina njih neformalna te slabo iskomunicirana od strane vlasnika/osnivača (Senegović 2012). Obiteljska poduzeća suočavaju se s pitanjima kao što su odabir nasljednika, definiranje uloga i odgovornosti te uspostavljanje ravnoteže između obiteljskih interesa i poslovnih potreba. Tranzicija često nosi emocionalne i interpersonalne izazove koji mogu utjecati na obiteljske odnose i održavanje kontinuiteta poduzeća.

Sam prijenos poslovanja predstavlja jednu od kritičnijih faza razvoja u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata te se ono najčešće događa kad vlasnik poduzeća planira izlaz iz biznisa. Još neki od razloga koji dovode do prijenosa poslovanja su: promjena interesa vlasnika, prilika za prodaju poduzeća ili incidentne situacije, poput bolesti ili smrti vlasnika poduzeća. Jedan od osnovnih preduvjeta održivosti poduzeća i provedbe prijenosa poslovanja je da dvije zainteresirane strane uspostave kontakt i pronađu zajednički interes. Ono što je bitno istaknuti je da u uvjetima nerazvijenosti nacionalnog sustava za podršku u procesu prijenosa poslovanja za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj to nije jednostavno (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

Sljedeći izazov je osiguravanje kontinuiteta vrijednosti i kulture obiteljskog poduzeća. Svaka generacija može donijeti nove perspektive i ideje, ali istovremeno je važno očuvati temeljne vrijednosti koje su oblikovale poduzeće. Harmoniziranje različitih pogleda i pronalaženje načina za integriranje inovacija bez narušavanja obiteljskog identiteta izazov je s kojim se mnoga obiteljska poduzeća susreću tijekom generacijske tranzicije.

Još jedan izazov je priprema sljedeće generacije za preuzimanje vodstva. Mladi članovi obitelji trebaju priliku razviti svoje vještine, stjecati iskustvo i postati osposobljeni za preuzimanje ključnih uloga u poduzeću. Osiguravanje adekvatnih programa obuke i mentorstva ključno je za uspješnu pripremu sljedeće generacije.

U nastavku će biti prikazana analiza obiteljskog poduzeća „Menalo d.o.o.“ te će se detaljnije istražiti ključne dimenzije obiteljskih poduzeća na primjeru iz prakse. Za potrebe izrade završnog rada proveden je polustrukturirani intervju sa direktoricom poduzeća te su prikazani aspekti koji doprinose uspjehu obiteljskih poduzeća.

4. Analiza obiteljskog poduzeća Menalo d.o.o.

Za potrebe istraživanja dimenzija obiteljskih poduzeća, analizirano je obiteljsko poduzeće Menalo d.o.o. Cilj istraživanja bio je identificirati najvažnije aspekte koji doprinose uspjehu ovog obiteljskog poduzeća s dugogodišnjom tradicijom i iskustvom. Empirijsko istraživanje provedeno je uz primjenu kvalitativnog istraživanja. Temeljem provedenog polustrukturiranog intervjua prikupljene su informacije od dugogodišnje zaposlenice, sadašnje direktorice obiteljskog poduzeća Menalo. U nastavku rada, na temelju prikupljenih i analiziranih informacija, dan je povijesni razvoj poduzeća, te su opisani izazovi u balansiranju obiteljskog i poslovnog podsustava, s posebnim naglaskom na izazove tranzicije poslovanja na iduću generaciju.

Povijesni razvoj i opis poduzeća

Menalo je nespecializirana trgovina na malo, pretežno hranom, pićima, kućanskim potrepštinama i duhanskim proizvodima. Posluje od 1994. godine. Poduzeće su osnovali Mato i Milica Menalo koji zajedno napuštaju svoje poslove i osnivaju Menalo d.o.o. Početnu distribuciju kemije i papirne konfekcije započinju u obiteljskoj kući unutar koje su garažu iskoristili kao skladište, a dnevni boravak su koristili za kancelariju. Posao se razvija, te 1996. godine iznajmljuju poslovni prostor i proširuju asortiman robe. Zapošljavaju jednog vozača za dostavu robe vlastitim dostavnim vozilom. Posao se širi te Mato Menalo odlučuje osigurati vlastito skladište. Mato kupuje staru kuću koju ruši da bi napravio poslovni prostor. Diže kredit i prodaje vlastitu kuću kako bi uložio u poslovni prostor. Po odobravanju kredita u kratkom roku izgrađuje objekt od 250m². U to vrijeme najstarija kćer završava fakultet i zapošljava se u poduzeću, dok druge dvije kćeri nisu zainteresirane za posao u trgovini, već su usmjerene na pratnju svojih životnih ciljeva i karijera izvan obiteljskog poduzeća. Poduzeće se nalazi u Đakovu, u ulici Vladimira Nazora 31 koja vodi prema centru grada i gdje se nalaze i ostali trgovački centri. Tadašnja situacija im je jedino omogućavala da kupe povoljno lokaciju na kojoj trenutno jesu, sama blizina centru grada i ostalim naseljima omogućuje pristup svim njihovim kupcima koji dolaze pješice ili automobilom. Trenutna lokacija se pokazala kao ispravna odluka jer su svi trgovački lanci došli u njihovu neposrednu blizinu.

Otac i majka koji su danas vlasnici su umirovljeni, no i dalje aktivno sudjeluju u poslovanju i razvoju poduzeća. Budući da su se vlasnici umirovili, njihova kćer Vedrana Punda preuzima

posao i postaje direktorica te je zadužena za financije i nabavu. Također, njen suprug pokriva logistički dio poduzeća. Analizira obiteljske dimenzije poduzeća Menalo ukazuje na promjene koje se događaju, kao posljedica izmjene generacija koje su odgovorne za upravljanje obiteljskim poduzećem. Može se uočiti faza pojavljivanja u trenutku kada je došlo do osnivanja poduzeća od strane osnivača. Nakon toga, poduzeće Menalo je ušlo u fazu uključivanja djece u posao gdje kćer vlasnika preuzima posao.

4.1. Prilagodba, vrijednosti i uspjeh u promjenjivom tržištu

Direktorica Menala, Vedrana Punda objašnjava kako je poduzeće nastalo tijekom privatizacije 90-ih godina kada su oba roditelja dali otkaze. Odlučili su iskoristiti svoje radno i životno iskustvo i osnovali su vlastiti biznis – veleprodaju kemije i papirne konfekcije. Nakon nekoliko godina rada, primijetili su da mali trgovci nestaju i da se otvaraju veliki maloprodajni lanci. Kako bi preduhitrili te promjene, otvorili su maloprodaju mješovite robe. Danas poduzeće Menalo ima 500 m² prodajnog prostora i 8 zaposlenih, a direktorica je preuzela vodstvo od roditelja. Jedan od važnih aspekata u poslovanju obiteljskog poduzeća Menalo koji se ističe direktorica je sposobnost prilagodbe promjenama na tržištu. Prepoznavanje trendova i brza prilagodba poslovanja ključni su za opstanak obiteljskih poduzeća. Autori poput Haahti i sur. (2005) ističu važnost prilagodbe obiteljskih poduzeća vanjskim promjenama kao važnog faktora dugoročnog uspjeha. Također, direktorica spominje da je poduzeće Menalo počelo kao obiteljski posao, u kojem su svi članovi obitelji sudjelovali u poslovanju. Ova bliska suradnja unutar obitelji ukazuje na važnost obiteljskog kapitala i sinergije među članovima obitelji u obiteljskim poduzećima. Obiteljski kapital može se odnositi na različite oblike, kao što su emocionalna podrška, povjerenje, zajedničke vrijednosti i radna etika. Obiteljski kapital pomaže u održavanju zajedništva i potiče uspješnost obiteljskog poduzeća (Kalm i Gomez-Mejia, 2016).

Direktorica Menala navodi nekoliko ključnih kompetencija za uspješno vođenje obiteljskog poduzeća, uključujući poštovanje, poslušnost, dogovor, poniznost i zahvalnost. Također ističe važnost sudjelovanja članova obitelji u donošenju važnih odluka te podršku i nedostatak zavisti među članovima obitelji. Naglašava da su predanost davanju i spremnost na odricanje u životu ključni faktori za uspješnost poduzeća budući da se bez njih teško može uspjeti. Ova participativna kultura upravljanja obiteljskim poduzećem može pomoći u jačanju angažmana članova obitelji te promicanju zajedničke vizije i ciljeva. Pozitivna obiteljska dinamika ključna

je za održavanje skladnih odnosa unutar obiteljskog poduzeća, a suzbijanje ljubomore i zavisti među članovima obitelji važno je za dugoročni uspjeh obiteljskih poduzeća.

Chrisman i sur. (2005) ističu da su obiteljska poduzeća suočena s brojnim izazovima, uključujući konkurenciju, promjene u industriji i tržišnim uvjetima, a tu činjenicu možemo potkrijepiti direktoričinim odgovorom u kojem navodi da su glavni izazovi proizašli iz nepovoljnih tržišnih okolnosti s kojima su se susreli, ali da su se usprkos tome uspjeli oduprijeti izazovima i nastavili dalje razvijati svoje obiteljsko poduzeće.

4.2. Koraci u planiranju prijenosa vlasništva na nove generacije

Pitanje prijenosa vlasništva u obiteljskom poduzeću Menalo je unaprijed bilo određeno s poznatim vlasnikom. Sadašnja direktorica, jedna od osnivačevih kćeri, predodređena je za preuzimanje poslovanja obiteljskog poduzeća zahvaljujući svom stručnom iskustvu i posvećenosti. Njezin put od početka karijere pažljivo je usmjeren kako bi se osigurala kompetencija za vođenje obiteljskog poduzeća. Paralelno, dvije druge kćeri jasno su prepoznale svoje putove izvan obiteljskog poslovanja. Ova dinamika oslikava raznolikost interesa unutar obitelji, demonstrirajući da uspjeh poduzeća može suživjeti s individualnim strastima. Ovaj primjer ukazuje na važnost ravnoteže između tradicije i prilagodbe te podržavanje različitih vizija unutar obitelji.

U obiteljskom poduzeću Menalo, direktorica naglašava važnost određenih vrijednosti koje su ključne za uspješno vođenje poduzeća. Ona ističe da su sloga, zajedništvo, ljudskost, poniznost, osjećajnost, te volja i želja za radom temeljne vrijednosti koje obitelj Menalo njeguje u svom poslovanju. Ove vrijednosti imaju snažan utjecaj na odnose između obiteljskih članova, radnu atmosferu i produktivnost unutar poduzeća. Prema direktorici, odnosi između obiteljskih članova u poduzeću Menalo su iznimno pozitivni. Unatoč tome što su trenutno samo ona i njen suprug u poduzeću, ističe da u ključnim trenucima odlučivanja ili kada je potrebna nova ideja, ulaganje ili pomoć, niti jedan član obitelji nije isključen. Poduzeće uvijek funkcionira kao složna obitelj, a sve važne odluke donose se jednoglasno. Ove tvrdnje direktorice Menalo mogu se usporediti s tvrdnjama u istraživanjima koje su proveli autori Arregle i sur. (2007). U njihovom istraživanju o obiteljskom poduzetništvu, naglašava se važnost obiteljskih vrijednosti, poput povjerenja, međusobne podrške te sklonosti suradnji i timskom radu. Ovi faktori mogu pozitivno utjecati na radnu atmosferu, produktivnost i uspjeh obiteljskog poduzeća.

4.3. Izazovi usklađivanja obiteljskog i poslovnog podsustava

Upravljanje obiteljskim poduzećem predstavlja složen i izazovan proces koji zahtijeva usklađivanje obiteljskog i poslovnog aspekta. Kroz intervju s direktoricom Menala, mogu se identificirati ključni izazovi s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća te strategije koje koriste kako bi ostvarila dugoročan uspjeh. Jedan od glavnih izazova na koji je ukazala su tržišne okolnosti koje su bile protiv njih. Upravljanje obiteljskim poduzećem u uvjetima promjena na tržištu predstavlja ključni faktor uspjeha. Također, svjesna je da se tržište neprestano mijenja, stoga je važno biti fleksibilan i prilagoditi se novim zahtjevima i trendovima. To zahtijeva stalno praćenje promjena na tržištu, praćenje konkurencije i osluškivanje potreba potrošača. Uz tržišne promjene, direktorica Menala ističe rizike kao neizbježan dio poslovanja. Obiteljska poduzeća suočavaju se s raznim rizicima, poput otvaranja trgovačkih centara ili vanjskih faktora poput raspada Agrokora i pandemije COVID-19. Upravljanje rizicima postaje ključno za dugoročni uspjeh obiteljskog poduzeća. To uključuje identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima kako bi se smanjila vjerojatnost negativnih posljedica i osiguralo održivo poslovanje. Donošenje odluka u obiteljskom poduzeću Menalo odvija se na obiteljskim sastancima, na kojima se razmatraju prijedlozi, sugestije i ciljevi svih članova obitelji. Upravljanje procesom donošenja odluka postaje ključno za usklađivanje različitih perspektiva unutar obiteljskog poduzeća. Svi članovi obitelji imaju pravo iznijeti svoje mišljenje i sudjelovati u donošenju odluka, što pridonosi boljoj kvaliteti odluka i osjećaju pripadnosti. Jedan od aspekata koji je istaknut kao važan za uspjeh obiteljskog poduzeća Menalo je inovacija i prilagodba promjenama na tržištu. Direktorica prepoznaje da je potrebno pratiti trendove, navike i potrebe potrošača te prilagođavati poslovne strategije kako bi ostali konkurentni. Upravljanje inovacijama postaje ključno za stvaranje novih proizvoda, usluga ili poslovnih modela koji zadovoljavaju zahtjeve tržišta. Odnosi s lokalnom zajednicom također su istaknuti kao važan aspekt uspješnog obiteljskog poduzeća. Poduzeće Menalo pridaje veliku važnost izgradnji dobrih odnosa s lokalnom zajednicom i pružanju podrške potrošačima. Razvijanje pozitivne reputacije u lokalnoj zajednici donosi brojne koristi, uključujući vjernost kupaca, prepoznavanje brenda i podršku lokalne zajednice. Kroz godine, poduzeće Menalo je ulagalo u razvoj talenata unutar obitelji. Direktorica navodi da su sami razvijali talente i vještine te da ulažu u međusobnu podršku i nadogradnju. Razvoj talenata unutar obitelji ključan je za kvalitetan menadžment i radnu snagu u obiteljskom poduzeću. To može uključivati mentorstvo, edukaciju i stvaranje poticajnog radnog okruženja u kojem se talenti mogu razvijati i napredovati.

U današnjem vremenu biti žena na direktorskoj poziciji više nije strani pojam. Direktorica Menala primjećuje da su žene postavljene na visoke funkcije u velikim korporacijama te da više ne osjeća neravnopravnost na važnim sastancima s dobavljačima. Ovo se podudara s istraživanjima koja su također pokazala napredak u povećanju broja žena na vodećim pozicijama u poslovnom svijetu (Carli i Eagly, 2007). Međutim, unatoč tome, direktorica Menala ističe da uvijek osjeća neku nelagodu, iako ne raspravlja o tome. Ovo ukazuje na postojanje latentnih oblika rodne neravnopravnosti ili moguće osjećaje manje vrijednosti koje direktorica može iskusiti, iako je situacija poboljšana. Kada je riječ o pronalaženju ravnoteže između poslovnog i obiteljskog života, direktorica Menala opisuje izazove s kojima se suočava te kako se s organizacijom, voljom i snagom suprotstavlja predrasudama. Njen pristup upućuje na teoriju radno-obiiteljskog obogaćivanja (eng. work-family enrichment) koja naglašava mogućnost postizanja usklađenosti i sinergije između obiteljskog i poslovnog života (Greenhaus i Powell, 2006). Direktorica Menala vjeruje da je uspješna u svakom segmentu svog života, što ukazuje na pozitivne ishode usklađivanja obiteljskog i poslovnog podsustava.

5. Zaključak

Uspjeh obiteljskih poduzeća varira ovisno o različitim čimbenicima koji su specifični za svako pojedinačno poduzeće. Ono što zajednički karakterizira ova poduzeća je integracija poslovnih i obiteljskih aspekata, ulaganje rada te postizanje zajedničkih ciljeva. Možemo reći da su obiteljska poduzeća *skriveni dijamant* koja posjeduju nevidljivu prednost, a to je njihova snažna želja za uspjehom i kao poslovnog subjekta i kao obitelji. Većinom se odnosi unutar obitelji temelje na međusobnom povjerenju, suradnji, otvorenosti za sudjelovanje u poslu, preuzimanju odgovornosti te dijeljenjem zajedničke vizije, a sve navedeno doprinosi većoj vjerojatnosti za postizanjem uspjeha. Obiteljska poduzeća često odlikuje dublja povezanost, kako u odnosima među obiteljskim članovima, tako i u odnosima prema svojim kupcima i dobavljačima. Međutim, mnoga bi obiteljska poduzeća imala drugačiji pristup poslovanju da nisu u vlasništvu obitelji.

Obiteljska poduzeća, kao i sva ostala, trebaju provesti analizu tržišta kako bi prepoznale potencijalne prilike za promociju vlastitih proizvoda i usluga. Financijski resursi omogućuju reinvestiranje dobiti i poboljšavaju kreditnu sposobnost. Ljudski potencijali, uz međusobno povjerenje i zajedničku viziju, doprinose učinkovitosti obiteljskog poslovanja. Faze obiteljskog razvoja, vlasnička dimenzija i poslovna dimenzija imaju značajne uloge. Važno je razumjeti kako usklađivanje obiteljskih i poslovnih ciljeva predstavlja izazov, ali je ključno za dugoročni uspjeh. Generacijska tranzicija donosi niz izazova i kompleksnosti, koji ukazuju na važnost adekvatnog planiranja, komunikacije i strategija za uspješnu tranziciju, (posebno u prijenosu vlasništva i kulture poduzeća).

Sve navedeno, može se vidjeti kroz analizu (obiteljskog) poduzeća Menalo. Analiza ovog obiteljskog poduzeća ukazuje na važnost prilagodbe promjenama na tržištu, sposobnosti prepoznavanja trendova i brze prilagodbe poslovanja. Također, ističe važnost podrške obiteljskih vrijednosti i pozitivne obiteljske dinamike u održavanju skladnih odnosa unutar poduzeća. Upravljanje rizicima, donošenje odluka putem obiteljskih sastanaka i podrška lokalne zajednice također su ključni elementi uspješnog poslovanja. Osim toga, prijenos vlasništva na nove generacije u Menalu pokazuje kako se pažljivo planiranje i podrška obiteljskim članovima mogu koristiti kako bi se osigurala kompetencija za vođenje obiteljskog poduzeća. Unatoč izazovima s kojima se suočava, uključujući tržišne promjene, direktorica Menala uspješno usklađuje poslovni i obiteljski život, što ukazuje na mogućnost postizanja sinergije između ta dva podsustava.

Obiteljsko poduzeće Menalo naglašava važnost fleksibilnosti, inovacije, podrške obiteljskim vrijednostima i suradnje među obiteljskim članovima kao ključnih čimbenika uspjeha u obiteljskom poduzetništvu. Buduća istraživanja obiteljskih poduzeća trebaju se usredotočiti na daljnje istraživanje izazova generacijske tranzicije, upravljanja sukobima i usklađivanja obiteljskog i poslovnog sustava. Može se istaknuti važnost kontinuiranog istraživanja i razvoja u području obiteljskih poduzeća kako bi se unaprijedili modeli upravljanja i postigao dugoročni uspjeh ovih organizacija.

Literatura

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.

Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Benson, B., Crego, E. T., & Drucker, R. H. (1990). *Your family business: A success guide for growth and survival*.

Bujan, I. (2018). *Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu*. Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.

Carli, L. L., Eagly, A. H. (2007). *Over coming resistance to women leaders: The importance of leadership style*. In *Women and leadership: The state of play and strategies for change* (pp. 127-148). Jossey-Bass.

Caputo A., Zarone V. (2019). *Uscio e Bottega: An Exploratory Study on Conflict Management and Negotiation During Family Business Succession in Tuscany: World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/WREMSD.2019.098453> [pristupljeno: 28. kolovoza, 2023.].

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications

Čovo, P. (2007.) *Održivo poduzetništvo*, Zadar, Odjel za ekonomiju.

Davis, P. S., Stern, D. (1981). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Human Relations, European Small Business Journal* 34(3), 207-224.

Davis, J. A., Tagiuri, R., (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 58-59.

Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 95-101.

Euwema, M.C., Vliert, E. Van De, Bakker, A.B., (2013). Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior. *International Journal of Conflict Management*, 14(2).

European Commission, Family business. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en, [pristupljeno: 30. srpnja, 2023.]

Filipašić, J. (2018). *Poslovanje obiteljskog poduzeća "Graditeljstvo FI-MAN doo"* (Doktorska disertacija, Sveučilište Sjever. Sveučilišni centar Varaždin. Zavod za poslovnu ekonomiju).

Gusić, M. (2019). *Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća na primjeru tvrtke Ikea*, Sveučilište u Splitu. Sveučilišni odjel za stručne studije.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.

Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of world business*, 40(2), 124-138.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

Hubler, T., Ayres, G. (1996). Family Business Management Course, University of St. Thomas. Carlock, S. R., Ward, L. J. (6-7)

Kalm, M., Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 409-411.

Kruzic, D. (2004). *Obiteljski biznis. Zagreb: RRIF Plus doo.*

- Kružić, D., Bulog, I., (2012). Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet, str. 91
- Lewicki, R.J., Saunders, D. Barry, B., (2014). Negotiation 7th ed., New York: McGraw Hill.
- Mezulić Juric, P., Alpeza, M., (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima* (Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku).
- Olsen, M., Fairholme, M. R. (2018). Conflict management in family businesses: The role of emotional intelligence. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 1-11.
- Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
- Senegović, I. (2012). Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek.
- Shanker-Carey, M., Astrachan, H. J. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics. *Family business review*, 9(2), 109-110.
- Vidučić, L. (Ed.). (2005). *Mala i srednja poduzeća: financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja*. Ekonomski fakultet u Splitu.

Popis slika

Slika 1. Prikaz dimenzija modela obiteljskog poduzeća	10
Slika 2. Faze razvoja poslovne obitelji.....	12
Slika 3. Prikaz faza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....	14
Slika 4. Teškoće izbora u obiteljskom poduzeću – obiteljske želje vs. zahtjevi poslovanja....	16

Popis tablica

Tablica 1. Prikaz pojmovnih određenja obiteljskih poduzeća prema različitim autorima (Bujan, 2018).....	4
Tablica 2. Kriteriji za određivanje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti.	7
Tablica 3. Poslovni i obiteljski sustav	18