

# UKLJUČENOST BRAČNIH PARTNERA U OBITELJSKI BIZNIS

---

**Pohlmann, Melissa**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:747262>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*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*

Melissa Pohlmann

**UKLJUČENOST BRAČNIH PARTNERA U OBITELJSKI  
BIZNIS**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Melissa Pohlmann

**UKLJUČENOST BRAČNIH PARTNERA U OBITELJSKI  
BIZNIS**

Završni rad

Kolegij: **Obiteljsko poduzetništvo**

JMBAG: 0010234974

e-mail: [melissapohlmann53@gmail.com](mailto:melissapohlmann53@gmail.com)

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*


Melissa Pohlmann

**THE INVOLVEMENT OF SPOUSES IN THE FAMILY  
BUSINESS**

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 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:** Melissa Pohlmann

**JMBAG:** 0010234974

**OIB:** 46785587746

**e-mail za kontakt:** melissapohlmann53@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Uključenost bračnih partnera u obiteljski biznis

**Mentor/mentorica rada:** Prof.dr.sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, 11. rujna 2023. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Uključenost bračnih partnera u obiteljski biznis**

### **SAŽETAK**

U suvremenom društvu, obiteljski biznisi predstavljaju značajan segment gospodarstva i imaju važnu ulogu u održavanju ekonomske stabilnosti.

Bračni partneri nerijetko su zajedno uključeni u osnivanje i razvoj poduzetničkog pothvata. Uključivanje bračnih partnera ima mnoge prednosti, uključujući bolje upravljanje resursima, raznolikost vještina, sposobnosti i iskustva te bolju sposobnost suočavanja s izazovima u poslovanju. Uključenost bračnih partnera nosi i određene izazove poput konflikata u sferi balansiranja između poslovnih i privatnih interesa, upravljanja emocionalnim dinamikama unutar obitelji te izazova u procesima nasljeđivanja i tranzicije. Supružnici često pružaju fizičku i emocionalnu podršku, čak i ako nemaju formalnu ulogu u poduzeću. Emocionalna podrška je posebno važna za ublažavanje stresa i brige u teškim trenucima. Uspješan odnos bračnih partnera u poslu zahtijeva jasnu komunikaciju, jasne rasporede posla i odgovornosti, poštovanje uloga, timski rad te sposobnost rješavanja sukoba. Bitno je uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života kako bi se očuvala kvaliteta oba segmenta.

Završni rad sastoji se od dva dijela: pregleda literature na temu obiteljskog poduzetništva s naglaskom na ulogu bračnih partnera u upravljanju obiteljskim poduzećem, te analize uloge bračnih partnera u dva obiteljska poduzeća koja je istražena temeljem informacija prikupljenih kroz analizu sekundarnih izvora, te primarnog istraživanja.

**Ključne riječi:** obiteljska poduzeća, bračni partneri, upravljanje obiteljskim poduzećem

## **The involvement of spouses in the family business**

### **ABSTRACT**

In modern society, family businesses represent a significant segment of the economy and play a key role in maintaining economic stability.

Spouses are often jointly involved in the establishment and development of an entrepreneurial venture. Both spouses being involved in a business has many benefits, including better management of resources, diversity of skills, abilities and experiences, and a better ability to face with business challenges. The involvement of spouses also brings certain challenges, such as conflicts in the sphere of balancing business and private interests, managing emotional dynamics within the family, and challenges in the processes of inheritance and transition. Spouses often provide physical and emotional support, even if they do not have a formal role in the company. Emotional support is especially important to alleviate stress and concerns during difficult times. A successful relationship between couples in business requires clear communication, clear schedules of work and responsibilities, respect for roles, teamwork and the ability to resolve conflicts. It is essential to establish a balance between private and business life in order to preserve the quality of both segments.

The final paper consists of two parts: a review of the literature on the topic of family entrepreneurship with an emphasis on the role of spouses in the management of a family business, and an analysis of the role of spouses in two family businesses, which was investigated based on information collected through the analysis of secondary sources and primary research.

**Keywords:** family businesses, spouses, family business management

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Cilj i metodologija rada .....	2
3. Obiteljsko poduzetništvo .....	4
3.1. Značaj obiteljskog poduzetništva.....	6
3.2. Organizacijska kultura u obiteljskim poduzećima.....	8
3.3. Razvojni model obiteljskog poduzeća.....	10
3.4. Uključenost bračnih partnera u obiteljski biznis .....	13
4. Obiteljski zakon.....	14
5. Uloga bračnih partnera u obiteljskim poduzećima - analiza primjera iz prakse.....	15
5.1. Bračni partneri u obiteljskom poduzeću Menta .....	15
5.2. Razvojni model obiteljskog poduzeća Menta.....	16
6. Prikaz dinamike bračnih odnosa na primjeru poduzeća Gucci.....	18
7. Rasprava .....	21
8. Zaključak .....	22
Literatura .....	24
Popis slika i tablica .....	27



## 1. Uvod

U ovom radu će se obraditi tematika obiteljskog poduzetništva, s fokusom na uključenost bračnih partnera u poslovanje obiteljskog poduzeća. Obiteljske tvrtke često nose sa sobom jedinstvene izazove i dinamiku, s obzirom na povezanost poslovnog i obiteljskog aspekta. U tom kontekstu, uloga bračnih partnera (ukoliko su oboje uključeni u poduzetnički pothvat) postaje ključna komponenta uspješnosti obiteljskog biznisa. Postoje primjeri vrlo velikih tvrtki koje se vode kao obiteljske tvrtke kako po vlasničkoj strukturi, tako i prema upravljanju poslovnim procesima. S druge strane, postoje samostalni poduzetnici i obrti koji se ne vode kao obiteljska poduzeća, iako je u prošlosti obrt gotovo uvijek bio obiteljski posao koji se prenosio s vlasnika na potomke ili druge članove obitelji. Danas je obrt samo pravni oblik koji se razlikuje od drugih pravnih oblika poput društva s ograničenom odgovornošću ili dioničkog društva u raznim aspektima kao što su pravo vlasništva, odgovornost, režim plaćanja poreza, itd. Nijedan od općih zakona koji definiraju gospodarske jedinice ne sadrži pojam obiteljskog poduzeća. U nedostatku definicije, udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju malih i srednjih poduzeća prilično je teško procijeniti. Prema istraživanju Business Transfer Barometer Croatia (CEPOR, 2015), samo 38% poduzeća u Hrvatskoj (d.o.o.) čiji većinski vlasnici imaju 55 i više godina starosti, ima člana obitelji koji je uključen u vlasništvo ili upravljanje posao, što ih prema EU definiciji svrstava u obiteljski posao. To je značajno niži udio u odnosu na više od 60% udjela koliko obiteljska poduzeća imaju u većini zapadnoeuropskih zemalja. Važno je napomenuti da te zemlje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva, dok je Hrvatska tek u fazi prvog vala procesa prijenosa poslovanja. Obiteljska poduzeća suočavaju se s izazovima kako uravnotežiti zahtjeve poslovanja i očekivanja obitelji. S pravom strategijom i vještinama moguće je uspostaviti okruženje u kojem će se svatko moći dokazati i izgraditi dobre temelje za posao i obitelj. Bračni partneri imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća i imidž poduzeća. Analizirajući poduzeće Menta i Gucci u ovome radu, saznat će se kakvu ulogu imaju partneri u svojim poduzećima, kako utječu na poslovanje, imidž te kako se rješavaju konflikti i problemi u poduzećima.

## 2. Cilj i metodologija rada

Cilj rada je istražiti ulogu i značaj bračnih partnera u obiteljskom poduzetništvu te analizirati njihovu ulogu u dva konkretna primjera - obiteljskom poduzeću Menta<sup>1</sup> i obiteljskom poduzeću Gucci. Metodologija rada će uključivati analizu relevantne literature o obiteljskom poduzetništvu, organizacijskoj kulturi u obiteljskim poduzećima, razvojnom modelu obiteljskog poduzeća te ulozi bračnih partnera u obiteljskom biznisu. Prilikom pisanja ovog rada koristili su se sekundarni izvori informacija, kao što su knjige, članci te internetske stranice. Ovaj rad sadrži i empirijski dio te su se koristili i primarni izvori, prikupljanjem informacija putem intervjua s predstavnikom tvrtke Menta. Metodom analize informacija prikupljenih tijekom intervjua, došlo se do dubljeg razumijevanja odnosa između bračnih partnera unutar poduzeća Menta. Metodom sinteze prikupljeni su pojedinačni dijelovi rada u jednu cjelinu te je izveden zaključak. Intervju je način prikupljanja podataka kao i stjecanja znanja od pojedinaca. Intervju predstavlja razmjenu stavova između dvoje ili više ljudi o temi od zajedničkog interesa. Intervjuiranje proširuje opseg razumijevanja fenomena koji se istražuju, budući da je to prirodni i manje strukturirani alat za prikupljanje podataka (Hamza, 2014: 3).

Od istraživačkih metoda vezanih uz poduzeće Gucci, korištena je metoda teorijske analize i deskriptivno-analitička metoda. Metoda teorijske analize korištena je u teorijskoj deskripciji istraživačkog problema, a deskriptivno-analitička u provođenju empirijskog istraživanja. Rad započinje uvodom. Nakon toga, drugo poglavlje detaljnije opisuje cilj rada i metodologiju koja se koristi u radu. Treće poglavlje se fokusira na obiteljsko poduzetništvo, gdje je istražen značaj obiteljskog poduzetništva, organizacijska kultura u obiteljskim poduzećima, razvojni model obiteljskog poduzeća te uključenost bračnih partnera u obiteljski biznis. Analizirani su i preduvjeti uspješnog odnosa bračnih partnera u obiteljskom biznisu. Četvrto poglavlje navodi obiteljski zakon, pružajući uvid u relevantne pravne aspekte obiteljskog poduzetništva. Peto poglavlje prikazuje ulogu bračnih partnera u obiteljskom poduzeću Menta, uključujući opis povijesnog razvoja poduzeća, te razvojni model poduzeća. Šesto poglavlje prikazuje uloge bračnih partnera u obiteljskom poduzeću Gucci, uključujući njegov nastanak i razvoj. U sedmom poglavlju provedena je rasprava koja će sumirati rezultate analiza i usporediti ulogu bračnih partnera u obiteljskim poduzećima Menta i Gucci. U osmom poglavlju iznesen je

---

<sup>1</sup> Radi diskrecije, stvarno ime obiteljskog poduzeća Menta i predstavnika obiteljskog poduzeća koji su sudjelovali u istraživanju – su anonimizirani.

zaključak rada, a zatim je i navedena literatura koja je korištena u istraživanju. Na kraju rada priložen je popis slika i tablica koje su korištene u radu te pitanja koja su korištena u intervjuu s predstavnikom poduzeća Menta.

### 3. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima veoma bogatu povijest (Kružić, 2016: 61).

Obiteljsko poduzetništvo se razvijalo u gotovo svim kulturama – afirmirano je kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana, itd., koji su bili vrsni zanatlije i spretni trgovci. Srednji vijek, s umjetničkim radionicama u gradovima, razvijenim zanatstvom, bankarstvom, pomorstvom, trgovinom, poljoprivredom, iznjedrio je mnoga obiteljska poduzeća, koja su bila najčešće u rukama plemićkih bogataških obitelji.

Obiteljsko poduzetništvo prikazuje uključenost obitelji kod obavljanja djelatnosti kojima je jedan od ciljeva ostvariti dobit. U njemu obitelj ima većinski udio u vlasništvu te utjecaj na razvoj poslovanja. U tim poduzećima je često vlasnik osnivač poduzeća, a u obavljanju poslova sudjeluju i drugi članovi obitelji. Vlasnik i članovi često su kreativni i inovativni te spremni na poduzimanje rizičnih aktivnosti. Obiteljska poduzeća ključna su za rast hrvatskog gospodarstva, a neka od obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj su: Gavrilović d.o.o., Kraš d.d., Atlantic Grupa, Tokić d.o.o. i Menta d.o.o. Većina definicija obiteljskog poslovanja odnosno poduzetništva polazište imaju u zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi poslovanje zadržati u obitelji (Bulog i Kružić, 2012: 37). Prema definiciji EU<sup>2</sup> „*obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja*“.

Alpeza i Peura (2012) navode da obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakoga gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Udio obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama veći je od 60%, a udio u zaposlenosti kreće se između 30% i 60%. Primjeri uspješnih obiteljskih poduzeća u svijetu su Peugeot, Fiat, Danone, Michelin, Henkel, BMW i IKEA. Zbog velikog utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo u razvijenim zemljama mnogo pozornosti i istraživanja posvećuje se upravo obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća su specifična – imaju svoje

---

<sup>2</sup> [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en), pristupljeno 25.08.2023.

prednosti, ali i nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća. Među glavnim problemima obiteljskih poduzeća je pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Istraživanja pokazuju da samo u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija unutar obitelji i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadaju (Alpeza i Peura, 2012: 14).

Kružić (2016) navodi da ekonomsku stvarnost svjetskog gospodarstva karakterizira dominacija obiteljskih poduzeća, što dovodi do sve većeg interesa znanstvenika, menadžera, konzultanata, pravnika, psihologa i obiteljskih savjetnika, usmjerenih na kompleksnost problematike s kojom se suočavaju obiteljska poduzeća i obiteljske tvrtke. Izazovi s kojima se susreću današnje obiteljske tvrtke možda su veći nego ikad: natjecanje u turbulentnijem okruženju kojim dominiraju pluralističke društvene vrijednosti, pojačana konkurencija, globalna ekonomija i brze promjene politike i propisa.

Takve izazove otežavaju složeni odnosi koji postoje između članova obitelji i delikatno balansiranje potrebno za spajanje obiteljskih i poslovnih odnosa. Štoviše, ne postoji jedno pravilo koje vrijedi za sve tvrtke – svaka je obiteljska tvrtka jedinstvena, a svoju osobnost vuče iz generacija obiteljskog i poslovnog nasljeđa (Deloitte, 2012: 14).

Intuitivno se čini prilično lako prepoznati značenje pojma obiteljsko poduzeće jer su njegove glavne odrednice obitelj i tvrtka (biznis). Međutim, u stvarnosti je utvrđivanje precizne definicije prilično teško što potvrđuje različite pristupe u definiranju pojma obiteljskog poduzeća (Kružić, 2016: 23).

Kako Hoy (2017) navodi, postoje mnoge dileme u pokušaju definiranja obiteljskog posla kao što su:

- Mora li više od jednog člana obitelji raditi u poslu?
- Mora li više od jedne generacije biti uključeno da bi se kvalificiralo kao obiteljska tvrtka?
- Kada partneri žive zajedno, ali nisu u zakonskom srodstvu, je li njihov posao u obiteljskom vlasništvu?
- Ako vlasnici poduzeća nisu u srodstvu, ali su im djeca zaposlena u poduzeću, je li ono postalo obiteljsko poduzeće?
- Kada članovi obitelji prepuste upravljanje tvrtkom zaposlenicima koji nisu obitelj, prestaje li to biti obiteljska tvrtka?

- Kada tvrtka koja je bila u isključivom vlasništvu obitelji postane javna tvrtka, može li se i dalje kvalificirati kao obiteljska tvrtka?

U potrazi za jasnom definicijom obiteljskog poduzeća, mnogi autori su pokušali odrediti neku graničnu razinu u dimenzijama vlasništva i upravljanja.

Temeljna pretpostavka iza takvog pokušaja je da je potrebna minimalna razina uključenosti obitelji iznad koje se tvrtka definira kao obiteljska tvrtka, a ispod koje je tvrtka neobiteljska. Zellweger (2017) navodi da u slučaju kontrole vlasništva, neki tvrde da je većinski udio potreban da bi obitelj izvršila odlučujući utjecaj na poduzeće. Drugi sugeriraju da je kontrola moguća čak i bez većinskog vlasničkog udjela, primjerice, u poduzećima koja kotiraju na burzi gdje značajno manjinsko vlasništvo može biti dovoljno za kontrolu važnih strateških odluka u tvrtki. Miller i suradnici (2008) navode da se definiranje obiteljskih tvrtki može razlikovati ovisno o kontekstu istraživanja. Na primjer, postotak vlasništva bitan je u definiranju obiteljskih tvrtki koje kotiraju na burzi, dok je sudjelovanje obitelji važno kada se istražuju mala obiteljska poduzeća.

### **3.1. Značaj obiteljskog poduzetništva**

Prema Hoyu (2017: 2) obiteljske tvrtke značajno utječu na gospodarstvo i društvo. Obiteljska poduzeća često imaju jake veze s lokalnom zajednicom, zapošljavaju lokalno stanovništvo i pridonose razvoju područja u kojem djeluju. Obiteljska poduzeća imaju stabilnost i dugoročnu viziju, s naglaskom na održivost. Vlasnici obiteljskih tvrtki često su vođeni željom da održe tvrtku i prenesu uspjeh na nadolazeće generacije.

Mnogi vlasnici na svoje zaposlenike gledaju kao na obitelj, često se trude pridobiti njihovo povjerenje i stvoriti dugotrajne i čvrste veze s njima. Budući da vlasnici obično imaju kontrolu nad poslovnim procesima, obiteljske tvrtke lakše se prilagođavaju i donose brze odluke što im pomaže u ostvarivanju i održavanju konkurentske prednosti.

Obiteljska poduzeća često miješaju inovativni način razmišljanja s tradicionalnim vrijednostima i naslijeđenim znanjem. Inovativnost i konkurentske prednosti mogu se izgraditi na temeljima bogatog nasljeđa i iskustva koje se prenosi s generacije na generaciju. Ona razvijaju dugoročne veze sa svojim dobavljačima, kupcima i partnerima koje se temelje na međusobnom poštovanju, stabilnosti i povjerenju. Obiteljska poduzeća se često suočavaju s

poteškoćama, poput onih povezanih s uključivanjem sljedeće generacije odnosno planiranjem nasljeđivanja, upravljanjem obiteljskim odnosima, balansiranjem osobnih ciljeva i ciljeva poduzeća (Hoy, 2017: 4).

Kružić (2016) navodi sljedeće prednosti obiteljskih poduzeća:

- obiteljska povezanost i želja da se zadrži stečeno;
- spremnost obitelji na odricanje, u svrhu prosperiteta poduzeća;
- održavanje humanosti radnog mjesta izražavanjem visoke razine brige za pojedince; orijentacija na dugi rok jer je ostanak u obitelji dugotrajan, ako ne i trajan;
- naglašavanje kvalitete kako bi se zadržala tradicija brige o pruženim vrijednostima kupcu/klijentu.;
- obiteljsko poslovanje daje identitet i mogućnost motiviranja članova i nečlanova obitelji u njihovoj posvećenosti ostvarenju zajedničkih ciljeva;
- obitelj omogućuje vodstvo koje je posvećeno dugoročnim interesima;
- obitelj omogućuje obrazovanje djece postojeće generacije i razvija filantropski osjećaj, uključujući i razvoj društvenog značaja te pridonosi izgradnji njihove respektabilnosti.

Global Family Business Index istraživanje koje svake dvije godine provode konzultantska kuća Ernst & Young (EY) i Sveučilište St. Gallen u Švicarskoj, identificira 500 najvećih obiteljskim poduzeća na svijetu te njihovu performancu i utjecaj. Najvećih 500 obiteljskih poduzeća u 2023. godini generira prihod od 8,02 bilijuna američkih dolara što je 10% više u odnosu na 2021. Istraživanje za 2023. otkriva da najveća obiteljska poduzeća rastu brže od globalnog gospodarstva. Žene drže samo 23% mjesta u odborima, što ukazuje da je potrebno učiniti više kako bi se smanjio jaz. Najvećih 500 obiteljskih kompanija na svijetu, prema Indeksu zapošljava 24,52 milijuna ljudi, što je 1,4% više u odnosu na 2021. Indeks naglašava ogroman doprinos 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu globalnom gospodarstvu. Zapravo, njihov je doprinos toliko značajan da bi, da su nacionalna ekonomija, bile pozicionirane nakon SAD-a i Kine. Najveća obiteljska poduzeća nalaze se u Europi, Bliskom istoku, Indiji i Africi (EMEIA). Europa ima snažnu tradiciju obiteljskih poduzeća, a prednjači Njemačka, druga po redu zemlja s najvećim brojem obiteljskih kompanija (78), koje ostvaruju kombinirane prihode od 1,13 bilijuna američkih dolara i zapošljavaju 3,35 milijuna zaposlenika. Njemačka je i dalje baza za gotovo trećinu (31%) najvećih obiteljskih poduzeća u EMEIA-i. Sveukupno, više od polovice (50,4%) kompanija u Indeksu ima sjedište u EMEIA. Njihovi zajednički prihodi iznose 3,46 trilijuna američkih dolara što je 43,2% ukupne vrijednosti 500 najvećih obiteljskih

tvrtki koje obuhvaća Indeks. Indija, s najvećom populacijom u EMEIA i drugom po veličini u svijetu, prvi je put je ulistana među 10 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu. Za to je zaslužan konglomerat Reliance Industries koji se s 12. mjesta popeo na 10. mjesto rang liste 500 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu, prema Global Family Business Indexu. Dodatno, Indija je četvrti najveći doprinositelj Indeksu u smislu kombiniranog prihoda svojih kompanija (365 milijardi USD). S obzirom na njegovu dominaciju kao najvećeg svjetskog gospodarstva, nije iznenađenje da je SAD doprinio s gotovo jednom četvrtinom (23,6%) predstavljenih kompanija i više od jedne trećine (34%) ukupno generiranog prihoda. Samo su SAD doprinijele s 80,2% (2,72 bilijuna američkih dolara) ukupnih prihoda Indeksu 2023. Sedam od 10 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu ima sjedište u SAD-u. Unatoč znatno manjem broju poduzeća u Indeksu od EMEIA-e, Amerika je gotovo izjednačila doprinos prihoda EMEIA-e Indeksu, s ukupno 3,4 trilijuna USD. Broj kompanija sa sjedištem u Aziji i Pacifiku popeo se na 79 u Indeksu 2023., što u odnosu na 74 u 2021. predstavlja povećanje od 6,8%. Ova brojka je u stalnom porastu od prvog izdanja Indeksa 2015. godine kada je uvrštena 61 tvrtka iz regije. Azijsko-pacifička regija tijekom tog vremena nije pretrpjela negativan trend. Dodatno, zajednički prihod tvrtki iz Azije i Pacifika premašio je granicu od 1 trilijuna američkih dolara prvi put u 2023. godini. Porast prosječnog prihoda tvrtke u odnosu na prethodni Indeks također je najveći u regiji. Prosječna azijsko-pacifička tvrtka povećala je prihod za 15%, ili za gotovo 2 milijarde USD, od prethodnog izdanja Indeksa. Hong Kong i dalje ima najveći broj obiteljskih poduzeća (18) u Aziji i Pacifiku, dok Južna Koreja i dalje ostvaruje najveći prihod (30%) od ukupnog prihoda regije od 1,16 trilijuna USD. Najveće južnokorejsko poduzeće na Indeksu je SK Group (Robertsson, Ernst & Young Global Limited, 2023).

### **3.2. Organizacijska kultura u obiteljskim poduzećima**

Organizacijska kultura također je važan ključ razumijevanja uspješnosti poduzeća jer utječe na način njegovog organiziranja, njegovu organizacijsku strukturu, stupanj centralizacije, menadžerski stil, tip moći, stupanj formalizacije, način kontrole itd. (Buble, M. 2006: 80).

Prema Buble-u (2006: 80) organizacijska kultura predstavlja ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika u organizaciji. Ona usmjerava ponašanje zaposlenika u organizaciji, koji, usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, doprinose stvaranju organizacijske klime u organizaciji, kao i ostvarenju vizije, misije i ciljeva organizacije.



Drljača (2005: 20) kao jedno od sveobuhvatnijih i često korištenih pojmovnih određenja kulture organizacije ističe definiciju prema kojoj je organizacijska kultura „model osnovnih pretpostavki, vrijednosti i normi koje je određena grupa razvila i otkrila učeći kako rješavati probleme eksterne adaptacije i interne integracije i koji djeluju dovoljno dobro da bi bili prenijeti novim članovima organizacije kao ispravan način mišljenja i osjećanja u vezi s tim problemima“.

Organizacijska kultura ima važnu funkciju u poduzeću, ona diferencira jednu organizaciju od druge, generira osjećaj pripadnosti, generira osjećaj predanosti nečemu većem od osobnog interesa, poboljšava stabilnost sistema, te kontrolira ponašanje i stavove članova organizacije (Delloite, 2012: 21).

Dyer (1986) navodi da postoje četiri temeljna oblika u kojima se manifestira kultura obiteljskih poduzeća, a to su:

1. Paternalizam - koju karakteriziraju hijerarhijski odnosi, članovi obitelji koji imaju svu moć i nepovjerenje prema strancima. Zaposlenici bez pogovora slijede obiteljske naloge, uz proaktivan pristup novim tržištima. Paternalistički obrazac može dobro funkcionirati pod vodstvom obrazovanog vođe, ali rizici uključuju pretjerano oslanjanje na vođu, zanemarivanje planiranja nasljeđivanja i probleme s rastom. Ova kultura odgovara malim i stabilnim poduzećima, ali se treba mijenjati kako se poslovanje širi i okruženje mijenja.
2. Laissez – faire - slična paternalističkoj kulturi, hijerarhijska je i daje povlašteni tretman članovima obitelji u obiteljskim tvrtkama. Međutim, zaposlenicima se vjeruje i daju im se ovlasti za donošenje odluka. Za razliku od paternalističkih tvrtki, gdje obitelj diktira i ciljeve i sredstva, u laissez-faire tvrtkama, zaposlenici imaju diskreciju za postizanje ciljeva. Iako pogoduje rastu i kreativnosti, kultura laissez-faire riskira da se zaposlenici ne usklade s obiteljskim vrijednostima, što potencijalno dovodi do gubitka kontrole i odstupanja od ciljeva.
3. Participativni oblik - rijetka u obiteljskim tvrtkama, naglašava egalitarne i grupno orijentirane odnose. Snaga obitelji se umanjuje, a zaposlenici se potiču da unaprijede svoje vještine. Ova je kultura proaktivna u upravljanju okruženjima i cijeni doprinos zaposlenika. Iako potiču kreativnost i predanost, participativne kulture mogu odgoditi važne odluke.
4. Profesionalni menadžment - nastaje kada obiteljske tvrtke prijeđu na neobiteljsko profesionalno upravljanje. Ova kultura naglašava individualna postignuća, natjecanje i

doprinosu profitu. Profesionalni menadžeri oslanjaju se na racionalne odluke i provode programe učinkovitosti i smanjenja troškova. Profesionalna kultura uvodi svježije ideje i učinkovito upravljanje, ali može dovesti do otuđenja zaposlenika, izostanaka s posla, fluktuacije, nezdrave konkurencije i niskog morala zbog odstupanja od obiteljski orijentiranih vrijednosti i pretpostavki.

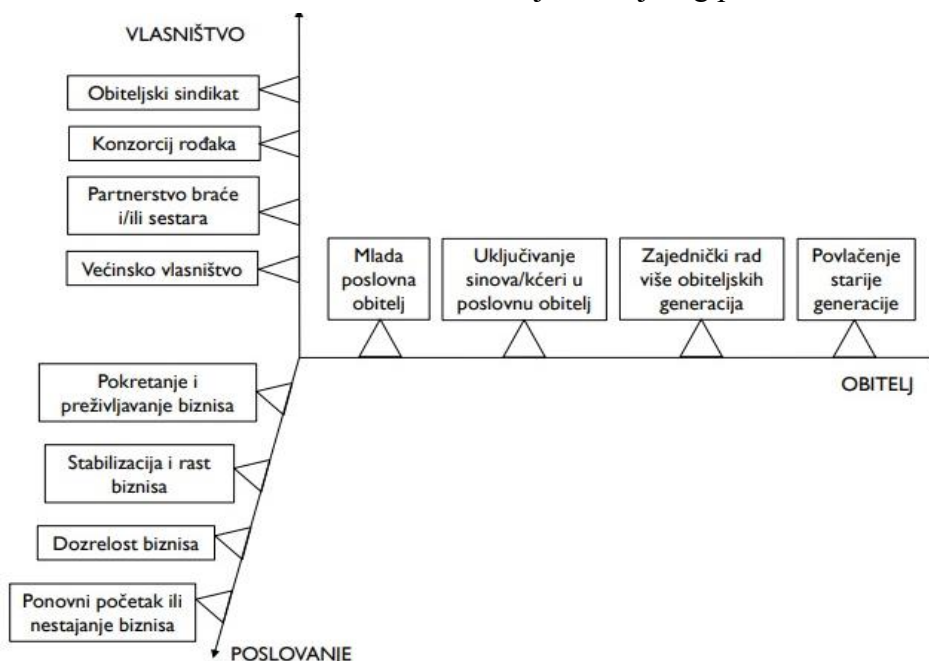
Organizacijska kultura često se u obiteljskim poduzećima temelji na obiteljskim vrijednostima, kao što su lojalnost, predanost, poštenje, povjerenje i briga za djelatnike. Obiteljska poduzeća pokazuju veću prilagodljivost i fleksibilnost u poslovanju, mogu brzo reagirati na promjene na tržištu, prilagođavati se novim uvjetima i biti otvorena za inovacije. Ove vrijednosti se često prenose s generacije na generaciju te oblikuju način poslovanja i interakciju unutar poduzeća (Hoy, 2017: 25).

### **3.3. Razvojni model obiteljskog poduzeća**

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz određen broj razvojnih faza - od rođenja do djetinjstva, od odrastanja do zrelosti; pa sve do starosti i smrti (nestajanja poduzeća ili njenog ponovnog osnivanja). Vrijeme je glavni pokretač svih promjena koja se događaju u obitelji, s time da svako obiteljsko poduzeće nastoji slijediti prirodni ritam ljudskog života te njegovog razvoja (Bulog i Kružić, 2012: 118-120).

Na temelju istraženih karakteristika obiteljskih poduzeća Gersick i sur. (1997) identificirali su razvojne faze kroz koje prolaze obiteljska poduzeća, s obzirom na vlasničku, poslovnu i obiteljsku dimenziju (Slika 1).

Slika 1. Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća.



Izvor : Kružić D., Bulog I. (2012: 97). *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*,  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

U daljnjem tekstu opisane su pojedine faze u trodimenzionalnom modelu razvoja obiteljskog poduzeća, s obzirom na promjene kroz koje se događaju u sferi poduzeća i obitelji.

S obzirom na obiteljsku dimenziju, obiteljska poduzeća prolaze kroz sljedeće faze:

1. Faza pojavljivanja odnosno nastanka mlade poslovne obitelji - osnivači ili prva generacija članova obitelji pokreću posao i uspostavljaju temelje poduzeća.
2. Faza uključivanja djece u obiteljski posao - kako obitelj raste, druga generacija, odnosno djeca osnivača, obično ulaze u poslovni svijet obiteljskog poduzeća. U ovoj fazi mladi članovi obitelji dobivaju priliku sudjelovati u poslovnim aktivnostima i postupno se uče poslovnom svijetu.
3. Faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija - u ovoj fazi, obiteljsko poduzeće može imati više generacija članova koji rade zajedno. To može uključivati osnivače, njihovu djecu i unuke.

4. Faza povlačenja najstarije generacije - najstarija generacija osnivača stari i ulazi u mirovinu ili se povlači iz aktivnog upravljanja poduzećem. Ovo je faza kada druga i treća generacija preuzimaju sve veću odgovornost za poslovanje.

S obzirom na vlasničku dimenziju obiteljska poduzeća prolaze kroz sljedeće faze:

1. Poduzeća u većinskom vlasništvu - u početnoj fazi, obiteljsko poduzeće obično je u većinskom vlasništvu osnivača ili prvih članova obitelji koji su pokrenuli posao.
2. Poduzeća u vlasništvu nasljednika – braće i/ili sestara - nasljednici postaju zreliji, druga generacija obično preuzima vlasništvo poduzeća.
3. Poduzeća u vlasništvu konzorcija rođaka - treća generacija ulazi u sliku, vlasništvo poduzeća može se proširiti na veći broj članova obitelji, uključujući stričeve, ujne, rođake i druge članove šire obitelji.
4. Poduzeća u vlasništvu sindikata obitelji - u ovoj fazi, obiteljsko poduzeće može postati još veće i može uključivati različite grane obitelji koje zajedno drže vlasništvo.

S obzirom na poslovnu dimenziju, obiteljska poduzeća prolaze kroz sljedeće faze:

1. Faza pokretanja i preživljavanja - ovo je faza u kojoj se poslovni koncept pretvara u stvarnost. Ključno je pridobiti nove klijente, zaposliti zaposlenike, izgraditi identitet robne marke, poboljšati svoje proizvode ili usluge i stabilizirati svoj novčani tok.
2. Faza stabilizacije i rasta - poduzeća bi trebala imati uspostavljene standardne procedure za poticanje rasta poslovanja. Jedan od najvećih izazova tijekom ove faze je postizanje prednosti nad konkurentima.
3. Faza zrelosti - primarni cilj je osigurati da prihod ne stagnira ili opada. Fazu zrelosti karakteriziraju stabilnost i stabilan novčani tok. Zrelo poduzeće ima kontrolu nad svojom bazom kupaca. Stagnacija i nedostatak rasta najveće su prijetnje vašem poslovanju tijekom ove faze.
4. Faza ponovnog početka ili nestajanja obiteljskog poduzeća – promjena u tržišnim uvjetima, ponašanju potrošača i kupovnim navikama te odgovor organizacije na ove promjene, dovodi do prilagodbe i evolucije ili opadanja. Kako bi se osigurala obnova poslovanja, važno je pokazati jake vještine vođenja i fleksibilnost za prilagodbu promjenjivim okolnostima. To može zahtijevati nadogradnju

tehnologije, traženje novih prilika, razvoj novih proizvoda ili usluga ili učenje novih vještina kako bi se povećala konkurentska prednost.

### **3.4. Uključenost bračnih partnera u obiteljski biznis**

Kao poslovni tim, parovi se ističu zbog svoje mogućnosti fleksibilnog obavljanja poslovnih i kućanskih obaveza te prenošenja napetosti od kuće na posao (Brannon i sur., 2013). Kao obiteljski posao, parovi se razlikuju od ostalih obiteljskih konstelacija jer dijele životne ciljeve (npr. kupnja kuće, odgajanje djece) koje drugi članovi obitelji ne dijele (Yang i sur., 2015). U mnogim se slučajevima zanemaruje utjecaj parova na tvrtku jer se životni partneri često smatraju „nevidljivim akterima” (Cruz i sur., 2019).

U suvremenom poslovnom svijetu, obiteljski biznisi zauzimaju značajno mjesto kao ključni nositelji gospodarskog razvoja i tradicije. Obiteljske tvrtke često prenose nasljeđe, vrijednosti i vizije iz generacije u generaciju, što ih čini posebnima unutar poslovnog sustava. Međutim, ono što dodatno obogaćuje ovu posebnost jest uloga bračnih partnera unutar obiteljskih poduzeća.

U smislu poslovne aktivnosti supružnika, tri vrste bračnih parova mogu biti uključeni u poduzetničke pothvate, kako je identificirao de Bruin (2006: 201):

1. samostalni poduzetnik sa supružnikom koji ga podržava;
2. dvojni poduzetnici, tj. parovi s poduzetničkim pothvatima koji su neovisni jedan o drugome;
3. supoduzetnici kod kojih su oba supružnika aktivno uključena u posao.

Uspješan odnos bračnih partnera u poslu podrazumijeva brigu o nekoliko preduvjeta, a to su: jasna komunikacija, jasan raspored posla i odgovornosti te poštovanje uloga, timski rad, podrška, ravnoteža poslovnog i privatnog života, načini rješavanja sukoba, kontinuirano ulaganje u vještine, znanje. Bitno je da su određene jasne uloge i odgovornosti u poduzeću.

Uključenost bračnih partnera ima svoje prednosti i izazove. Raznolikost vještina, sposobnosti i iskustva može doprinijeti poduzeću u različitim aspektima poslovanja, kao što su marketing, upravljanje ljudskim resursima, financije ili nove operacije, procesi te inovativnost i kreativnost. Unatoč svojoj važnosti, uključenost bračnih partnera u obiteljski biznis nosi izazove. Konflikti između poslovnih i privatnih interesa, upravljanje emocionalnim dinamikama unutar obitelji te izazovi u procesima nasljeđivanja i tranzicije samo su neki od faktora koji zahtijevaju pažnju i ravnotežu.

## 4. Obiteljski zakon

Hrvatski sabor donio je Obiteljski zakon 2003. godine. Obiteljski zakon (NN 103/15) regulira pravne odnose unutar obitelji, uključujući i odredbe o nasljeđivanju, postupku nasljeđivanja, statusu bračnih partnera, roditeljskoj skrbi i drugim pitanjima koja se tiču obitelji. Povezani zakoni za obiteljska poduzeća su Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21 i 114/22) te on sadrži opće odredbe o obligacijskim odnosima, uključujući i odredbe o ugovorima, odgovornosti, nasljeđivanju; te Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19 i 151/22) koji regulira prava i obveze radnika i poslodavaca te sadrži odredbe o zapošljavanju u obiteljskim poduzećima.

Posebno važni članci u Obiteljskom zakonu, vezano za bračnu stečevinu i vlastitu imovinu su:

### **Članak 248.**

*Bračna stečevina je imovina koju su bračni drugovi stekli radom za vrijeme trajanja bračne zajednice ili potječe iz te imovine.*

### **Članak 253.**

*(1) Imovina koju bračni drug ima u trenutku sklapanja braka, ostaje njegova vlastita imovina.*

*(2) Vlastita imovina je i imovina koju je bračni drug stekao tijekom bračne zajednice na pravnom temelju različitom od navedenoga u članku 248. Obiteljskoga zakona (nasljeđivanje, darovanje i sl.).*

Prethodni članci reguliraju pitanja vezana za bračnu stečevinu i vlastitu imovinu. Imovina koju su supružnici stekli radnim odnosom za vrijeme trajanja braka smatra se bračnom stečevinom. Jedno od čestih pitanja je podjela imovine nakon razvoda - ako je obiteljski posao trajao tijekom braka, to može otežati podjelu imovine. Poduzetnici se često bore s poteškoćama odvajanja svojeg poslovanja ili određenog dijela imovine koji se smatrao bračnom stečevinom tijekom razvoda. Međutim, kako bi se spriječile nesuglasice prilikom razvoda ili drugih situacija, ključno je pažljivo dokumentirati i utvrditi da je određena imovina nečija vlastita. Jedan od većih problema je nasljeđe obiteljskog posla, kada jedan od supružnika koji je osnovao obiteljsko poduzeće premine, pitanje nasljeđivanja postaje ključno. Obiteljski zakon uređuje nasljeđivanje imovine i zakonska prava nasljednika.

U nastavku rada analizirana je uloga bračnih partnera u dva obiteljska poduzeća: Menta i Gucci.

## **5. Uloga bračnih partnera u obiteljskim poduzećima - analiza primjera iz prakse**

Uloga bračnih partnera analizirana je na primjeru poduzeća Menta, temeljem provedenog intervjua s bračnim partnerima Lukom i Paulom koji predstavljaju drugu generaciju u obiteljskom poduzeću. Osnivači poduzeća bili su Denis i njegova supruga Lucija koji su 1995. pokrenuli poduzeće kako bi se bavili izvozom ljekovitog bilja. Poduzeće se na početku baziralo samo na izvozu bilja, no s vremenom je kupljen stroj kojim su započeli proizvodnju. Denis je radio na proizvodnji, a Lucija na prodaji. S vremenom se poduzeće razvijalo. Ljubav i znanje o bilju Denis je naslijedio od svog oca, koji je bio agronom. Poduzeće Menta je prvi uveo rinfuzne čajeve u trgovačke centre, koji su u tadašnje vrijeme bili dostupni samo u ljekarnama. Poduzeće Menta se danas bavi proizvodnjom i prodajom bilja (ljekovitog i začinskog) te čajeva. Denis i Lucija imaju dvaju sina: Luku i Matea. Luka je uključen u poslovanje sa svojom suprugom Paulom od 2018. godine. Danas poduzeće ima 33 zaposlenika, a tijekom sezone imaju i veći broj radnika. Prvi zaposlenik je bio Roko, koji još i danas radi u poduzeću. Imaju velik udio zaposlenika koji već dugi niz godina rade u poduzeću. U 2023. godini započeli su proizvodnjom začina za alkoholna pića, prvenstveno džin-tonik pića, te je u ideji uvođenje novog proizvodnog asortimana koje planiraju pustiti u javnost iduće, 2024. godine.

### **5.1. Bračni partneri u obiteljskom poduzeću Menta**

Poduzeće Menta posluje već 28 godina, a intervjuirani partneri Luka i Paula rade u poduzeću 5 godina. Bračni partneri su na pozicijama voditelja odjela prodaje te voditelja odjela nabave i marketinga. Osnivači poduzeća Denis i Lucija će se uskoro umiroviti te će doći do tranzicije na sljedeću generaciju. Luka i Paula aktivno rade u poduzeću te doprinose razvoju i inovativnosti poduzeća. U poduzeću Menta rade tri bračna para: suvlasnici Denis i Lucija, zatim sinovi Luka i supruga Paula te Mateo i supruga Sanja. Mateo je jedini koji više ne radi u poduzeću.

Intervju u empirijskom dijelu rada bazirao se na razgovoru s bračnim parom Lukom i Paulom. Oboje su pokazali interes za priključivanje u poslovanje i prije braka, a 2018. godine i formalno su se odlučili priključiti poduzeću. Na početku njihova ulaska u poduzeće, Luka i Paula obučavali su se za sve pozicije, učili o svakom segmentu poduzeća te se prema njihovim karakteristikama i preferencijama, odredilo da će Paula biti voditelj u odjelu prodaje, a Luka voditelj u odjelu nabave i marketinga iako Paula pripomaže i u marketingu, a Luka radi i grafički dizajn. Sada oboje imaju svoje uloge i svoju poslovnu poziciju. S obzirom da su malo

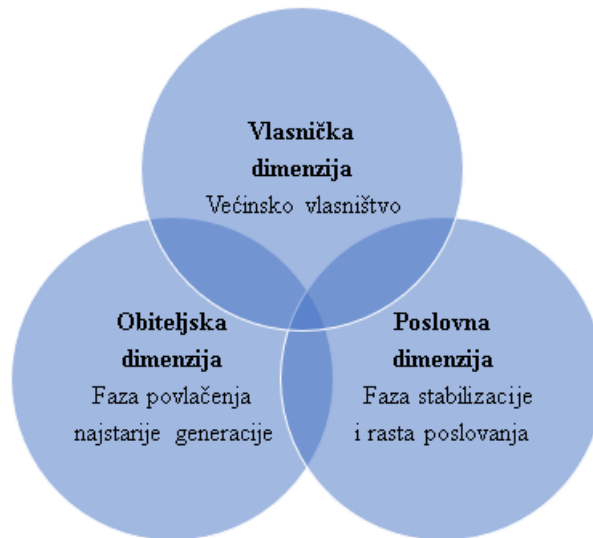
obiteljsko poduzeće, oni rade više poslova nego što je definirano njihovim pozicijama za razliku od drugih radnika koji imaju točno definirane pozicije i poslove. Oboje se slažu poslovno i privatno, uvijek imaju otvorenu i iskrenu komunikaciju i povjerenje, kako međusobno tako i s drugima članovima obitelji. Razumiju da njihov privatni odnos može utjecati i na poslovanje te s toga sve rješavaju komunikacijom. Imaju isti pogled na to da sudjelovanje bračnih partnera u obiteljskom poslovanju ima mnoge prednosti kao što su na primjer: *organizacija vezana uz poslovne zadatke i organizacija u privatnome životu, fleksibilnost, više vremena se provodi s partnerom, brže obavljanje projekata i poslovnih zadataka, ostvarenje zajedničkog cilja i težnja prema rastu i ostvarenju ideja*. Smatraju da postoje i izazovi kao što su na primjer *loša komunikacija, loš balans između privatnog i poslovnoga života, neslaganje, različite perspektive, ideje i želje ili moguće ljubomore zbog pozicije na radnome mjestu*. Ti izazovi se ne odnose na njih no smatraju kako postoje u drugim poduzećima. Rješavanje nesuglasica ili sukoba na poslu se rješava na način na koji ih i privatno partneri rješavaju. Paula je imala pozitivne reakcije okoline kod uključivanja u poslovanje. Drugi radnici, a isto tako i osnivači poduzeća su razumjeli i shvatili Pauline vještine, kompetencije i ambicije, i bilo je vrlo brzo jasno koja pozicija će njoj odgovarati. Luka i Paula jednako sudjeluju u strategijama, planiranju te su članovi uprave poduzeća. U poduzeću se svi zaposlenici odnose ravnopravno jedni prema drugima, organizacijska kultura je jaka i stabilna, iskrenost i povjerenje predstavljaju temeljne vrijednosti u poslovanju.

## **5.2. Razvojni model obiteljskog poduzeća Menta**

Poduzeće Menta nalazi se stopostotnom vlasništvu osnivača Denisa i Lucije, te predstavlja bračnu stečevinu prema Članku 248. Obiteljskog zakona (Zakon, NN 116/2003). Poduzećem rukovodi prva generacija no uskoro će doći do tranzicije upravljanja na bračne partnere, sina Luku i njegovu suprugu Paulu. Kod definiranje strategija, planiranja i u upravljanju sudjeluju: Denis, Lucija, Luka i Paula. Ključne odluke donosi Denis. U poduzeću je prisutan balans privatnoga i poslovnoga života. Konflikti se rješavaju razgovorima, otvorenom komunikacijom. Po pitanju tranzicije i nasljedstva, kako je već navedeno, Luka ili Paula će preuzeti ulogu direktora, no oboje će preuzeti posao vođenja poduzeća zajedno kako bi ostvarili daljnje zajedničke ciljeve.



Slika 2. Razvojni model obiteljskog poduzeća Menta



Izvor: samostalna izrada autora

Slika 2. prikazuje razvojni model obiteljskog poduzeća, primijenjen na poduzeće Menta koji otkriva nekoliko ključnih aspekata. Obiteljska dimenzija ukazuje na trenutnu fazu tranzicije unutar poduzeća, gdje se najstarija generacija, predstavljena vlasnicima Denisom i Lucijom, priprema za povlačenje iz aktivnog poslovanja i prepuštanje vodstva sljedećoj generaciji. Ova faza donosi procese koji omogućuju osiguravanje kontinuiteta i tranziciju vlasništva unutar obitelji. U vlasničkoj dimenziji vidljivo je da poduzeće zadržava većinsko ili čak stopostotno vlasništvo u rukama osnivača. Ovo može imati prednosti kao što su zadržavanje kontrole i očuvanje obiteljskih vrijednosti, ali isto tako može predstavljati izazove u smislu prilagodbe i delegiranja vlasničkih ovlasti. Poslovna dimenzija prikazuje trenutni status poduzeća u fazi stabilizacije i rasta. Uključenost člana obitelji, Luke, u poslovanje svjedoči o tome da se obiteljska povezanost prenosi na poslovnu sferu, što može doprinijeti kontinuitetu i očuvanju obiteljske prisutnosti u poduzeću.

Model ukazuje na prijelaznu fazu unutar poduzeća Menta, gdje se obiteljske, vlasničke i poslovne dimenzije isprepliću kako bi se osigurala uspješna tranzicija generacija i održavanje rasta.

## 6. Prikaz dinamike bračnih odnosa na primjeru poduzeća Gucci

Gucci jev brend nastao je na temelju ideje Guccia Guccija, njegovog osnivača, koji je rođen 1882. u Firenci, a svoju prvu trgovinu otvorio je u svom rodnom gradu, 1921. godine. Mala trgovina kožom nudila je proizvode kao prtljagu i putne dodatke izrađene u kožnom laboratoriju smještenom u istoj trgovini.

Ideja za pokretanje specijalizirane trgovine bila je nadahnuta boravkom u Londonu, te se vratio se u Italiju s idejom da ponudi proizvode od kože talijanskih obrtnika koji su mogli zadovoljiti engleske plemiće i njihov sofisticirani ukus. Ogroman uspjeh koji su ovi proizvodi imali, naveo je Guccio Guccia da proširi svoju ponudu na torbe, cipele i remenje koje je sve nadahnuto konjičkim svijetom koji je izuzetno volio (Golizia, 2016) Ljudi su cijenili elegantne proizvode koje je nudio Gucci i to je omogućilo širenje poslovanja po cijeloj Italiji. Razdoblje enormnog rasta započelo je 1938. kada je, pod utjecajem sina Alda, otvorena prva trgovina u Rimu u Via Condotti, a zatim 1951. u Milanu.

Povijest poduzeća Gucci prožeta je bogatom obiteljskom dinamikom koja je igrala ključnu ulogu u njegovom razvoju. Guccio Gucci, osnivač, bio je duboko podržan od strane svoje supruge Aide Calvelli, čija je potpora, osim u u osobnim odnosima, imala snažan utjecaj i na posao. Njihova obitelj je brojala pet sinova i jednu kćerku. Zbog tragične smrti njihovog sina Enza sa samo 9 godina, kao i odluke kćerke Grimalde da ostane po strani od poslovnih aktivnosti, preostala četvorica sinova - Ugo, Aldo, Vasco i Rodolfo postali su ključni za razvoju obiteljskog biznisa.

Posebnu ulogu u razvoju obiteljskog biznisa imali su su Rodolfo i Aldo, a zahvaljujući Aldovoj viziji, posao je doživio ogroman rast maloprodaje između 50-ih i 70-ih godina.

Godine 1967. otvorena je prva trgovina izvan Italije, u Londonu. U godinama koje slijede, Gucci se proširio u Pariz i New York (Moore and Birtwistle, 2005). Aldo Gucci doveo je Gucci do statusa luksuznog carstva, kroz svoju međunarodnu maloprodajnu strategiju i njegove marketinške strategije usmjerene na povezivanje Guccija s međunarodnim slavnim osobama. U nekoliko godina Gucci je postao moćna luksuzna tvrtka s međunarodnom tržišnom prepoznatljivošću.

Osim strategije širenja maloprodaje, obilježeni su i stilski razvoji kroz uvođenje prepoznatljivog logotipa (dvostruko slovo G) i stvaranju proizvoda koji su tijekom godina postala ikona u svijetu mode. Među kulturnim proizvodima mogu se identificirati na primjer The

Bamboo Bag, The Jackie O. Bag (povezana s likom Jackie Kennedy), klasična mokasina i Florin šal koji je nosila princeza Grace Kelly (Golizia, 2016) S vlasničke točke gledišta, posao je započeo kao obiteljska tvrtka kojom upravlja sama Guccijeva obitelj. Uprava je prešla s Guccia Guccija na njegove sinove (osobito su bili uključeni Rodolfo i Aldo Gucci) i na kraju njihovim sinovima. Godine 1982. Gucci je postao javno poduzeće, ali upravljanje poslom ostalo je u rukama članova obitelji.

Nakon smrti Alda Gucci-a 1990. godine, talentirani Tom Ford je imenovan za voditelja ženske odjeće. Maurizio Gucci je prenio sve svoje dionice na investicijski fond Investcorp<sup>3</sup>, potpuno okončavši sudjelovanje obitelji u tvrtki. Maurizio Gucci ubijen je u ožujku 1995. u Milanu, a 1998. godine, njegova bivša supruga Patrizia Reggiani osuđena je na 29 godina zatvora za organiziranje atentata na svog supruga, Guccijevog nasljednika. Gucci postaje dio globalne grupacije modnih brandova PPR (kasnije preimenovan u Kering) koju je 1962. godine osnovao francuski poduzetnik Francois-Henri Pinault, a 1998. godine grupacija je ulistana na burzu<sup>4</sup>. Time magazin (2021) navodi kako je Maurizio Gucci, kao suvlasnik brenda Gucci imao ključan utjecaj na strategiju, dizajn i poslovanje. Prema istom izvoru, njegove strateške odluke i vizija bile su ključne za očuvanje obiteljske ostavštine i rast uspjeh tvrtke. Pozicija u modnoj industriji i naslijeđeno poslovno usmjerenje obitelji znatno su utjecali na njegove odluke i ambicije. Maurizio je prepoznao potrebu za inovacijom i modernizacijom brenda Gucci. Njegova suradnja s dizajnerima poput Toma Forda svjedoči o njegovoj želji za unošenjem inovacija i prilagodbu tržištu.

Patrizia Reggiani, pridruživši se obitelji kroz brak s Mauriziom, prvo je imala isključivo društvenu ulogu supruge člana obitelji Gucci. No, njezina ambicija za statusom i ugledom u elitnim krugovima težila je daljnjoj afirmaciji. Povezanost s obitelji Gucci bila joj je važna za ostvarivanje osobnih ciljeva. Nakon razvoda od Maurizia, bila je suočena s financijskim gubicima, što je uzrokovalo gubitkom kontrole i emocionalnim preokretom.

---

<sup>3</sup> „Investcorp SA is a globally operating investment group with offices in Bahrain, London, and New York. Since its founding in 1982, Investcorp has defined itself as an investment intermediary, acting as a vehicle to channel the wealth of its Arabian Gulf clients into investments in the United States and Europe: <https://www.company-histories.com/Investcorp-SA-Company-History.html> , pristupljeno 1.09.2023.

<sup>4</sup> <https://www.nytimes.com/2011/02/18/business/global/18ppr.html>, pristupljeno 1.09.2023.

Za Patriziu se pokazalo da je sposobna za manipulaciju i planiranje, a njezina osvetoljubivost i planiranje ubojstva bivšeg supruga ukazuju na mračnu stranu njezine osobnosti, te spremnost na ostvarivanje svojih ciljeva, bez obzira na posljedice.

Priča o Mauriziju i Patrizii unutar obitelji Gucci obilježena je složenim odnosima, ambicijama i sukobima. Maurizio je pokazao poslovnu viziju i ambiciju za modernizacijom brenda, unatoč osobnim i obiteljskim poteškoćama. Patrizia je, s druge strane, bila manipulativna i ambiciozna osoba koja je tragala za statusom i moći.

Obiteljski odnosi i naslijeđe mogu oblikovati poslovne odluke i osobne sudbine te kako složeni odnosi unutar obitelji mogu imati duboke i trajne implikacije. Bračni partneri nisu imali balans između privatnoga i poslovnoga života, sukobi i konflikti su se često događali te ih nisu znali iskomunicirati. Njihovo ponašanje i konflikti utjecali su imidž poduzeća i obitelji.

Guccijeva obiteljska priča pokazuje da uspjeh ne dolazi samo iz poslovnih strategija, već iz ljudskih veza, strasti i odluka koje oblikuju sudbinu.

## 7. Rasprava

Bračni partneri igraju ključnu ulogu u obiteljskom poslovanju. Kroz analizu uloge bračnih partnera u obiteljskom poduzeću Menta i obiteljskom poduzeću Gucci, moguće je izvući nekoliko ključnih točaka o njihovoj ulozi, utjecaju na poslovanje i izazovima s kojima se suočavaju. U oba poduzeća, Menta i Gucci, bračni partneri su bili povezani s osnivačima i nasljeđem tvrtke. U Menta poduzeću, bračni par Luka i Paula preuzet će vodstvo poduzeća od osnivača Denisa i Lucije, čime će se osigurati kontinuitet poslovanja unutar obitelji. Slično tome, u slučaju Guccija, nasljednici su igrali važnu ulogu u očuvanju i razvoju tvrtke, unatoč internim sukobima. Bračni partneri često igraju različite uloge u obiteljskom poduzeću. U Menti, Luka i Paula razvili su specifične vještine i preuzeli različite odgovornosti unutar poduzeća, pridonoseći tako raznovrsnosti kompetencija. U slučaju Guccija, Patrizia je, iako nije izravno bila uključena u poslovanje, imala društveni utjecaj i ulogu u održavanju odnosa s elitnim krugovima. U obiteljskom poduzeću Menta, bračni partneri sudjeluju u strateškom planiranju i donošenju odluka te su ključni članovi uprave. Odluke se donose uzimajući u obzir njihove kompetencije i vizije, što osigurava sveobuhvatan pristup upravljanju. S druge strane, u Gucciju, utjecaj Patrizie na Maurizia ukazuje na to da bračni partneri mogu imati i neizravan, ali značajan utjecaj na poslovne odluke. Bračni partneri u obiteljskim poduzećima suočavaju se s raznim izazovima, uključujući balansiranje poslovnih i privatnih odnosa te rješavanje konflikata. U Menta poduzeću, otvorena komunikacija i povjerenje među partnerima doprinose rješavanju izazova i nesuglasica. U Gucciju, konflikti unutar obitelji doveli su do sukoba i napetosti, što je ukazalo na kompleksnost upravljanja obiteljskim dinamikama. Bračni partneri u obiteljskim poduzećima imaju zadatak očuvanja nasljeđa i istodobno osiguravanja inovacija kako bi se tvrtka prilagodila promjenama u tržištu. U Menti, planira se tranzicija na mlađu generaciju, Luku i Paulu, koji će preuzeti vodstvo i donijeti nove ideje. U slučaju Guccija, razdoblje pod vodstvom Toma Forda označilo je prekretnicu u modernizaciji i revitalizaciji brenda. Može se zaključiti da uloga bračnih partnera u obiteljskim poduzećima Menta i Gucci otkriva raznolikost i važnost njihove prisutnosti. Oni su nositelji naslijeđa, sudionici strategijskog planiranja, podražavatelji inovacija. Upravljanje obiteljskim dinamikama, komunikacija i fleksibilnost ključni su faktori za uspješno poslovanje obiteljskih poduzeća kojima upravljaju bračni partneri. Iako svako obiteljsko poduzeće ima svoje jedinstvene izazove, očigledno je da bračni partneri igraju nezamjenjivu ulogu u ostvarenju obiteljskih i poslovnih ciljeva.

## 8. Zaključak

Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu istražena na način koji bi dao mogućnost kvantificiranja njihovog utjecaja na nacionalno gospodarstvo. Nepostojanje univerzalne definicije obiteljskog poduzeća u teoriji i praksi otežava statističko praćenje ovih poduzeća što rezultira različitim podacima o njihovom broju, strukturi i utjecaju na gospodarstvo. Tranzicija društvenog i gospodarskog sustava omogućila je značajan porast broja obiteljskih poduzeća, kako onih novoosnovanih, tako i onih koja su procesima privatizacije postala vlasništvo pojedinih obitelji. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u obiteljskom vlasništvu, a osigurava radna mjesta i prihode za članove obitelji. Procjenjuje se da više od 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim tvrtkama, da je većina mikro i malih tvrtki u Hrvatskoj u obiteljskom vlasništvu, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koji istovremeno upravljaju tvrtkom. U Hrvatskoj postoje primjeri velikih tvrtki koje posluju kao obiteljske tvrtke kako po vlasničkoj strukturi, tako i po upravljanju poslovnim procesima i uključivanju obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u tvrtki. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća ili ih je obitelj uspješno vratila u posjed nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma. Uzimajući u obzir prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća, obiteljska poduzeća mogu biti izvor stabilnosti za članove obitelji koji dijele iste obiteljske vrijednosti, kao i izvor obiteljskih sukoba koji koče realizaciju ciljeva obiteljskog poslovanja.

Ukazivanje na ulogu bračnih partnera u obiteljskim poduzećima kroz analizu poduzeće Menta i Guccija osvijetlilo je ključne aspekte njihove prisutnosti, utjecaja te izazova s kojima se suočavaju. Ovi primjeri jasno pokazuju da bračni partneri imaju važnu ulogu u održavanju nasljeđa, usmjeravanju strategija i poticanju inovacija unutar obiteljskih poslova. Bez obzira na različite uloge koje bračni partneri mogu imati, njihova uključenost u upravljanje i donošenje odluka značajno obogaćuje perspektive i kompetencije unutar poduzeća. Uključenost bračnih partnera u Menti i Gucciju demonstrira raznolikost njihove uloge, uključujući direktne operativne uloge poput vođenja poduzeća ili neizravne uloge kao utjecajnih članova obitelji. Ovi primjeri također potvrđuju da je održavanje ravnoteže između poslovnih i obiteljskih dinamika izazovno, ali ključno za uspješno poslovanje. Otvorena komunikacija, povjerenje i fleksibilnost igraju ključnu ulogu u prevladavanju konflikata i očuvanju harmonije među članovima obitelji i poslovanja. Bračni partneri imaju zadatak prenošenja nasljeđa, ali i razvoj inovacija kako bi se poduzeće prilagodilo promjenama u okruženju. Planiranje tranzicije na mlađe generacije, poput slučaja Menta, te donošenje novih ideja, kao što je bilo u slučaju

Guccija pod vodstvom Toma Forda, ilustriraju ključne uloge koje bračni partneri igraju u obnovi i uspjehu obiteljskog biznisa. U konačnici, ovaj rad pokazuje da uloga bračnih partnera u obiteljskim poduzećima nije samo dodatak, već esencijalni čimbenik za postizanje harmonije između obiteljskih i poslovnih interesa. Njihova prisutnost i angažman doprinose bogatstvu perspektiva, upravljanju konfliktima, donošenju odluka te očuvanju nasljeđa dok se istodobno prilagođavaju zahtjevima modernog tržišta.

Kod pisanja rada, prepreku su stvarali nedovoljni izvori o problematici obiteljskog poduzetništva na hrvatskome jeziku, a težinu u usporedbi poduzeća i analize stvarale su okolnosti koje je svako poduzeće imalo ili moglo imati, njihovu povijest, jedinstvenost i veličina poduzeća. Uspoređivanje i analiza poduzeća zahtijeva uzimanje u obzir različitih konteksta, povijesti, veličine, industrijskih uvjeta i unikatnih karakteristika svakog poduzeća, što otežava objektivnu i dosljednu analizu. Zbog toga je fokus postavljen na specifične aspekte, poput upravljanja obiteljskim odnosima ili strategijskog planiranja.

## Literatura

Knjige i znanstveni članci:

1. De Bruin, A. (2006). Copreneurship. In: Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. *Encyclopaedia of Career Development*. New York: Sage Publications, str. 201-206.
2. Deloitte (2012) Family Businesses: *Addressing the challenges faced in today's environment*, Research article, Journal of family bussines, str. 1-12
3. Dyer, W.G. (1986). *Cultural change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey – Bass, str. 41-48.
4. Hisrich R. D., Peters M. P., Shepherd D. A. (2011.) *Poduzetništvo*, Mate, sedmo izdanje, Zagreb,
5. Hoy, F. (2017) *Family Business printed From The Oxford Research Encyclopedia, Business And Management*.
6. Jaskiewicz, P. and Dyer, W.G. (2017). *Addressing the elephant in the room: disentangling family heterogeneity to advance family business research*, *Family Business Review*, Vol. 30, No. 2, str. 111–118.
7. Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*. Zagreb: RriF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge.
8. Kružić D., Bulog I. (2012). *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
9. 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.
10. Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation – Life Cyces of the Family Business*, Harvard Business SchoolP ress, Boston, Massachusetts.
11. Lohe, F-W. and Calabrò, A. (2017) '*Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress*', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 33, No. 1, str. 36–49.
12. Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2003). *Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 4, str. 339–358.



13. Ramadani, V., Dana, L.P., Ratten, V., Sadiku-Dushi, N. and Welsh, D.H.B. (2017). *Decision-making challenges of women entrepreneurs in the family business succession process*, Journal of Enterprising Culture, Vol. 25, No. 4, str. 411–439.
14. Vukić, B. (2019). *Osnivači, nasljednici, menadžeri*. Beleta, Zagreb,
15. Zellweger, T. (2017) *Managing the Family Business: Theory and Practice*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
16. Schein, Edgar H. (1996): *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly* 41(2): 229-240.
17. M. Žugaj, B. Bogdanović-Glavica, R. Brkić, J. Šehanović (2004). *Organizacijska kultura*. TIVA Tiskara, Varaždin.
18. Buble, M. (2006). *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, str. 80.
19. Drljača, M. (2005): *Kultura kvalitete i organizacije u Zbornik sažetaka radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti Kvaliteta i organizacijska kultura*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, Opatija, str. 20.
20. D. Golizia (2016). *Fashion Business Model: strategie e modelli delle aziende di moda*, ed. Franco Angeli, p. 52, p. 53.
21. C. M. Moore, G. Birtwistle (2005). *The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing – the case of Gucci Group NV*, International Journal of Retail & Distribution management, Vol. 33, p. 261.
22. Brannon DL, Wiklund J, Haynie JM (2013). *The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams*. *Entrepr Theory Pract* 37(1):107–132.
23. Cruz AD, Hamilton E (2019) *Introduction to the virtual special issue: understanding the small family business: past, present and future*. *Int Small Bus J*.
24. Yang Y, Danes SM (2015) *Resiliency and resilience process of entrepreneurs in new venture creation*. *Entrepr Res J* 5(1):1–30.

Mrežne stranice:

1. EY: *How the largest family enterprises are outstripping global economic growth*, dostupno na: [https://www.ey.com/en\\_gl/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/family-enterprise/family-business-index) [13.03.2023.]
2. CEPRA: *Što je obiteljsko poduzetništvo?*, dostupno na: <https://biznis-transfer.com/stoje-obiteljsko-poduzetnistvo/> [13.03.2023.]
3. Obiteljski zakon (2020) *NN 103/15, 98/19, 47/20*. Dostupno na: <https://zakon.hr/z/88/Obiteljski-zakon> [23.03.2023.]
4. HUP (2012): *Transfer generacija u hrvatskim obiteljskim poduzećima*. Poslovni dnevnik, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888> [13.03.2023.]
5. GLAM OBSERVER (2022): *The History of Gucci*, dostupno na: <https://glamobserver.com/the-history-of-gucci/> [10.08.2023.]
6. European Commission: *Family business*, dostupno na: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en) [25.08.2023.]
7. Cunningham & Associate: *What Are the Four Stages of Business Growth?*, dostupno na: <https://www.jec-llc.com/blog/stages-of-business-growth> [28.08.2023.]
8. Time (2021): *The Outrageous True Story Behind House of Gucci*, dostupno na: <https://time.com/6122130/house-of-gucci-true-story/> [23.08.2023.]
9. Company-Histories: *Investcorp SA*, dostupno na; <https://www.company-histories.com/Investcorp-SA-Company-History.html> [01.09.2023.]
10. New York Times: *PPR Chief to Run Gucci Group Himself*, dostupno na: <https://www.nytimes.com/2011/02/18/business/global/18ppr.html> [01.09.2023.]

## **Popis slika i tablica**

Slika 1. Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća.....	11
Slika 2. Razvojni model obiteljskog poduzeća Menta.....	17

## **Prilog 1. Pitanja za provedbu intervjua s poduzećem Menta**

1. Koliko dugo poslujete u poduzeću Menta?
2. Kako je započelo poslovanje, kako je teкао rast i razvoj?
3. Biste li Menta nazvali obiteljskim poduzećem? Kako biste definirali "obiteljsko poduzeće"?
4. Koji su sve članovi angažirani u poduzeću, koje su im dužnosti?
5. Kako se braćni partneri obično uključuju u obiteljsko poduzeće? Jesu li njihove uloge i odgovornosti jasno definirane?
6. Koja su prednost i izazovi uključivanja braćnih partnera u obiteljsko poduzeće?
7. Kako obiteljski odnosi mogu utjecati na poslovne odluke i dinamiku u obiteljskom poduzeću?
8. Koje su glavne prednosti suradnje braćnih partnera u obiteljskom poduzeću u usporedbi s poslovanjem koje vode ne srodnici?
9. Kako se obično rješavaju sukobi i nesuglasice između braćnih partnera u obiteljskom poduzeću?
10. Što mislite da su preduvjeti uspjehnog odnosa braćnih partnera u obiteljskom biznisu ?
11. Kako se ravnoteža poslovnih i obiteljskih odnosa postiže u obiteljskom poduzeću?
12. Jeste li primijetili da uključenost braćnog partnera u poslovanje utječe na percepciju drugih članova obitelji ili zaposlenika? Ako da, na koji način?
13. Kakvu ulogu igra vaš braćni partner u donošenju ključnih odluka u poslovanju? Sudjeluje li u strategiji i planiranju ili se više fokusira na operativne aspekte?
14. Postoje li određeni izazovi koje susreću braćni partneri u obiteljskom poduzeću, a koje ne susreću ostali članovi obitelji koji sudjeluju u poslovanju?
15. Kakav je utjecaj obiteljskih vrijednosti i tradicije na upravljanje i operacije obiteljskog poduzeća?
16. Kako se može spriječiti da se poslovni problemi i konflikti prenesu na obiteljski život, i obrnuto?
17. Kako obiteljsko poduzeće može osigurati da svi članovi obitelji imaju priliku sudjelovati i ostvariti svoje talente, bez obzira na spol?
18. Kakav je utjecaj promjene vlasničke strukture, poput nasljedstva, na sudjelovanje braćnih partnera u obiteljskom poduzeću?
19. Koji su planovi za budući razvoj poduzeća?