

UDK: 658.114-058.1:005.32(497.5)
Prethodno priopćenje
DOI: 10.46917/st.16.1.3
Zaprimljeno: 14. siječnja 2025.

Utjecaj vanjskih faktora na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima iz perspektive internih i vanjskih dionika

IVA SENEGOVIĆ

SAŽETAK

Obiteljska poduzeća važan su segment svakog gospodarstva radi njihovog društveno-ekonomskog značaja, a generacijska tranzicija jedan je od njihovih najvećih izazova. Generacijska tranzicija odvija se u vrlo specifičnom, promjenjivom i neizvjesnom kontekstu koji oblikuju interni i vanjski faktori, njihova interakcija i dionici koji svojom (ne)aktivnošću utječu na uspješnost provođenja tranzicije. Većina dosadašnjih istraživanja odnosi se na interne faktore i dionike koji oblikuju proces generacijske tranzicije stoga je cilj ovoga istraživanja identificirati percepcije internih i vanjskih dionika o važnosti vanjskih faktora na proces generacijske tranzicije. Kako bi se ostvario cilj istraživanja, koristila se kombinacija istraživačkih tehnika: *360° Stakeholder Feedback*, matrica utjecaja i neizvjesnosti i metoda anketiranja. Istraživanje je identificiralo „slijepe točke“ i „slabe signale promjena“ koji ukazuju na zanemarivanje ili umanjivanje značaja vanjskog okruženja kod internih dionika. Budući da poduzeća ne djeluju odvojeno od okruženja, takav pristup izlaže obiteljsko poduzeće rizicima i propuštenim prilikama koje mogu ugroziti uspješno provođenje generacijske tranzicije pa se nude preporuke prevladavanja takvih izazova.

Ključne riječi: obiteljska poduzeća, generacijska tranzicija, vanjski faktori, interni i vanjski dionici

1. UVOD

Europska komisija je tranziciju vlasništva i upravljanja svrstala među najveće izazove s kojima se susreću mali i srednji poduzetnici u Europi, s obzirom na broj poduzeća koji kroz taj proces prolaze i broj zaposlenika ugroženih radi neadekvatnog sustava prijenosa vlasništva i upravljanja (European Commission, 2020). Statistike koje zorno prikazuju brojnost poduzeća koji kroz proces generacijske tranzicije prolaze i neuspješnost provođenja takvih tranzicija, dodatno ističu važnost da se ovome problemu posveti potrebna pažnja.

U Hrvatskoj je problem tranzicije vlasništva i upravljanja poseban jer većini poduzetnika tek predstoji prvo iskustvo generacijske tranzicije vlasništva i upravljanja (CEPOR, 2021). Iako zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte u Hrvatskoj još uvijek ne prepoznaje koncept obiteljskih poduzeća, prema podacima Centra za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA) za Hrvatsku, pretpostavlja se da je 50 % zaposlenih u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća obiteljska i u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja njima i upravljaju (European Family Businesses & KPMG, 2019; CEPRA, n.d.).

Praćenjem i anticipiranjem promjena internog i vanjskog okruženja moguće je generacijsku tranziciju učiniti uspješnijom kroz stvaranje bolje informacijske podloge za strateško odlučivanje različitih dionika. Pri tome, svaki dionik ima svoju ulogu kojom utječe na proces generacijske tranzicije. Većina istraživačkih radova naglasak daje na utjecaj internih faktora i internih dionika na proces generacijske tranzicije, stoga je cilj ovoga istraživanja identificirati faktore vanjskog okruženja koji utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima iz perspektive internih i vanjskih dionika.

Kako bi se prepoznale različite perspektive i uloge dionika povezane s generacijskom tranzicijom, došlo do dubljih spoznaja o procesu te identificirali faktori vanjskog okruženja, odabrana je kombinacija različitih istraživačkih tehnika i metoda koje su omogućile ostvarenje glavnog cilja istraživanja - *360° Stakeholder Feedback*, matrica utjecaja i neizvjesnosti i metoda anketiranja. Pretpostavka ovoga istraživanja je da se generacijska tranzicija odvija u vrlo specifičnom, promjenjivom i neizvjesnom kontekstu koji, uz interne, oblikuju i vanjski faktori i dionici koji svojom (ne)aktivnošću utječu na uspješnost provođenja tranzicije. Odnosi koje poduzeće uspostavlja i gradi sa svojim dionicima i način na koji upravlja odnosima, jedinstveni su za svako poduzeće. Dobro uspostavljeni odnosi predstavljaju velik kapital za poduzeće i konkurentsku prednost u odnosu na poduzeća koja takve odnose ne njeguju.

2. TEORIJSKI OKVIR

Obiteljska poduzeća važan su dio nacionalnih ekonomija zbog njihovih značajnih ekonomsko-društvenih doprinosa. U većini svjetskih zemalja obiteljska poduzeća bilježe najveći udio u segmentu malih i srednjih poduzeća. Među njima se nalaze dugovječna poduzeća i poduzeća ubrzanog rasta (Alpeza & Peura, 2012). Razvijene zemlje s dugom tradicijom obiteljskog poduzetništva najbolje svjedoče o doprinosu obiteljskih poduzeća njihovim gospodarstvima. U razvijenim zemljama se stoga velika pažnja posvećuje obiteljskim poduzećima, kroz brojna istraživanja i prilagođen sustav potpore. Jedan od glavnih problema obiteljskog poduzetništva prijenos je vlasništva i upravljanja s osnivača na sljedeću generaciju nasljednika, a zatim i naredne tranzicije. Porazna je statistika koja pokazuje kako svega 30 % obiteljskih poduzeća uspješno obavi prijenos na drugu generaciju, a približno 15 % na treću (Lombard Odier, 2024; Botero et al., 2019; Suess-Reyes, 2019).

Novije istraživanje iz 2017. g., koje opisuje probleme hrvatskih obiteljskih poduzetnika, fokusirano je na upravljanje i nasljeđivanje obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je pokazalo kako je 70 % hrvatskih obiteljskih poduzeća u vlasništvu jedne osobe, te da se radi uglavnom o mladim (do 10 godina starim) mikropoduzećima (njih 76 %). U čak 80 % slučajeva u vlasništvu su prve generacije poduzetnika (osnivača), a u poduzeće su, uz vlasnika, najviše uključeni supružnici (u 68 % slučajeva). Čak 74 % vlasnika smatra kako bi njihova djeca trebala biti zaposlena u obiteljskom poduzeću, neovisno o njihovom iskustvu, znanju i školovanju iz područja poduzetništva. Stoga ne čudi kako 84 % vlasnika obiteljskih poduzeća ima namjeru prenijeti vlasništvo i upravljanje na svoju djecu, iako većina (59 %) nema izrađen plan takve tranzicije, u bilo kojem obliku. Kao najveće izazove obiteljskog poduzetništva vlasnici obiteljskih poduzeća prepoznaju vanjske faktore, kao što su: trenutačna ekonomska situacija u Republici Hrvatskoj, konkurencija te problem likvidnosti izazvan vanjskim utjecajima (Bušić, 2017).

Jedan od ključnih uzročnika problema generacijske tranzicije je interakcija različitih faktora vanjskog i internog okruženja poduzeća, koja ostvaruje svoje sinergijske efekte, koji mogu i negativno djelovati na kontinuitet obiteljskog poduzeća. S obzirom na to da brojnost obiteljskih poduzetnika s namjerom obavljanja generacijske tranzicije, a prepoznavanja vanjskih faktora kao velikih izazova tranzicije, važno je identificirati vanjske faktore koje različiti dionici smatraju utjecajnim na proces generacijske tranzicije. Vanjski faktori se pritom odnose na faktore utjecaja izvan organizacije koji djeluju na poduzeće i njegove procese; ono na njih ne može utjecati ili može samo ograničeno utjecati, a mora im se prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Dionici su pojedinci ili skupine koji/e mogu utjecati ili na koje/u utječe ostvarenje ciljeva poduzeća. Oni mogu biti interni i vanjski. Sharma (2003) interne dionike opisuje kao one koji su s poduzećem povezani kao zaposlenici (primaju plaću od poduzeća), vlasnici (dioničari), i/ili obiteljski članovi. One koji nisu povezani s poduzećem kroz vlasništvo, zaposlenje ili obiteljsko članstvo, ali mogu dugoročno utjecati na napredak poduzeća nazivaju se vanjskim dionicima.

2.1. Generacijska tranzicija u obiteljskim poduzećima

Brojni znanstvenici koji se bave temama obiteljskog poduzetništva pokušali su odrediti dimenzije i faze uspješne generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, što predstavlja veliki izazov, jer proces ne podrazumijeva jednostavnu smjenu generacija na liderskoj poziciji, već komplicirani proces u kojem se paralelno događaju višestruki prijenosi – znanja, uloga, upravljačke kontrole, socijalnog kapitala, moći (Dasplet et al., 2016). Usporedbom uspješno i neuspješno provedenih generacijskih tranzicija znanstvenici su nastojali izolirati faktore koji doprinose uspješnoj provedbi tog procesa.

Prema Family Business Consulting Group (n.d.), kako bi naučio voditi obiteljsko poduzeće, potencijalni nasljednik mora prvo naučiti o poduzetništvu općenito kroz formalno obrazovanje te stjecanje poslovnog iskustva van obiteljskog poduzeća. Potreban je odlazak van vlastitog obiteljskog poduzeća kako bi se spretnost, vještina, umješnost, iskustvo, znanje i stručnost dovelo natrag u obiteljsko poduzeće i upotpunilo postojeće. No, rad u drugom poduzeću može imati i svoje negativne posljedice. Postoji opasnost da se osoba koja je na treningu izvan obiteljskog poduzeća u njega više ne vrati. Ako se ipak odluče vratiti, bitno je da se izvan obiteljskog poduzeća dokažu kao sposobni poslovni ljudi, ne samo obitelji i drugima, već i samima sebi.

Nakon upoznavanja s poduzetništvom kroz obrazovanje i stjecanje radnog iskustva izvan obiteljskog poduzeća, slijedi upoznavanje s obiteljskim poslom. Važno je da potencijalni nasljednici nauče poštivati što je to u obiteljskom poduzeću što ga čini posebnim u očima vlasnika, zaposlenika, partnera i kupaca. U ovoj je fazi najveći naglasak stavljen na ispreplitanje osobnih i poslovnih vrijednosti. Izuzetno je važno da se u poduzeće postupno ugrađuju i vrijednosti nasljednika, od kojih se očekuje da će

oplemeniti postojeće vrijednosti ugrađene u poduzeće. Kako poduzeće raste, vrijednosti se moraju nastaviti razvijati ovisno o kontekstu. Tradicija se poštuje, no mlađe generacije moraju imati slobodu nezine interpretacije kroz prizmu novih razvojnih mogućnosti (Zellweger, 2017).

Nakon što su se potencijalni nasljednici upoznali s obiteljskim poslom, uče voditi poduzeće, odnosno upravljati cijelom skalom internih i vanjskih složenosti s kojima se poduzeće suočava. Nakon toga, vlasnik se povlači, postupno prepušta poduzeće svojem nasljedniku i planira što će se događati s poduzećem kada on ili ona više ne budu aktivni u poduzeću. Ako se posao namjerava zadržati u obitelji, postavlja se pitanje kako će se upravljati procesom imenovanja nasljednika te umirovljenja postojećeg vlasnika te koja će biti njegova uloga u poduzeću nakon preuzimanja mlađe generacije (Family Business Consulting Group, n.d.).

U svojem poslovnom životnom ciklusu obiteljsko poduzeće kreće se od razvojne poduzetničke faze do zrele upravljačke faze. Kako bi izbjegao kretanje poduzeća prema propadanju, poduzetnik, ili još vjerojatnije njegov nasljednik, morat će reorganizirati poduzeće te razviti nove vrijednosti za njegovu uspješniju budućnost. Preuzimanjem nove uloge u obiteljskom poduzeću, mlađoj generaciji otvara se upravo takva prilika. Faktori koji su bitni za uspješno upravljanje različitim razvojnim fazama u procesu generacijske tranzicije su: poslovno iskustvo i obrazovanje, zajedničke obiteljske vrijednosti, upravljanje odnosima s dionicima, inoviranje poslovnog modela te uloga starije generacije poduzetnika nakon povlačenja s čelne pozicije (Family Business Magazine, 2023).

2.2. Vanjski faktori koji utječu na proces generacijske tranzicije

Brojne su specifične pokretačke snage na kojima obiteljska poduzeća grade svoje konkurentske prednosti te im omogućavaju uspješno prevladavanje izazova generacijske tranzicije. One se prvenstveno odnose na interne faktore poduzeća, poput: individualnih faktora pojedinaca direktno uključenih u generacijsku tranziciju, faktora odnosa među različitim dionicima poduzeća, financijskih faktora, procesnih faktora dobrih poslovnih procedura, običaja ili praksi unutar poduzeća, i dr. (Alayo, et al., 2016). Takve pokretačke snage poduzetničkih obitelji pozitivno utječu na njihovu dugovječnost i sposobnost nošenja s nesigurnim vanjskim faktorima.

Za sagledavanje cjelokupne problematike generacijske tranzicije, nije dovoljno promatrati samo interne faktore i njihovu interakciju, već ih treba staviti u odnos i s vanjskim faktorima i trendovima koji dodatno kompliciraju već izazovne procese generacijske tranzicije, noseći sa sobom rizike, ali i prilike za obiteljske poduzetnike:

1. *Političko-pravni faktori/trendovi*: poduzetnička klima; aktivne vladine politike poticanja poduzetništva; porezno-pravni okvir; institucionalna podrška prijenosu poslovanja formalnog i neformalnog tipa; budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje; obrazovanje za poduzetništvo; omogućavanje i promicanje suradnje različitih sektora; zaštita intelektualnog vlasništva; i dr.
2. *Ekonomski faktori/ trendovi*: dugotrajna gospodarska kriza; izazovi internacionalizacije poslovanja; promjene u jednoj grani industrije sve jače utječu na poduzeća iz drugih industrijskih grana što dovodi do promjena na tržištu ponude i potražnje; fragmentiranost tržišta s kolebljivim ponašanjem potrošača (Peters, 1987); globalni pristup znanju/ poslovnom povezivanju/ financiranju više nije rezerviran samo za velika poduzeća; pojava novih izvora i oblika financiranja; razvoj novih poslovnih modela (npr. suradnja jakih konkurenata, izdvajanje sporednih djelatnosti poduzeća, pozicioniranje mladih tehnološki naprednih softverskih i hardverskih poduzeća na tržištu kroz suradnju s velikim etabliranim poduzećima, jačanje tzv. komplementarnih poduzeća koja ne ulaze u direktnu konkurenciju

s postojećim poduzećima, već razvijaju proizvode/ usluge koje nadopunjavaju ponudu tvrtki koje su se na tržištu već profilirale ili se usmjeravaju prema novim tržišnim segmentima, ...); nematerijalni aspekti vrijednosti poduzeća dobivaju na važnosti (Gimeno et al., 2010; Carsrud & Brännback, 2011); i dr.

3. *Sociološki ili društveni faktori/ trendovi*: snaženje potrebe za samoaktualizacijom i individualizacijom pojedinca; konformizam kod mladih (kao reakcija na sve dinamičnije globalne promjene) i preusmjeravanje želja na životna područja u kojima ih je lakše ostvariti; sigurnost kao idealno obilježje radnog mjesta za mlade; rastuća vjera u vlastite sposobnosti i osobni autoritet mladih; slabljenje tradicionalnih vrijednosti (obitelj), a snaženje materijalističkih vrijednosti (društveni standard i sigurnost); konstruiranje vlastitog identiteta i vrijednosno utemeljenog pogleda na svijet (Ilišin & Spajić Vrkaš, 2015); promjene u obiteljskoj dinamici (npr. porast razvoda, zajedničkog partnerstva, novih brakova, posvojenja, i drugih oblika odnosa koji proširuju shvaćanje obitelji i obiteljskog konteksta obiteljskog poduzetništva; promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje – mirovinu (npr. tinejdžeri pokreću multimilijarderske poslove prije završetka svog formalnog obrazovanja, zaposlenici u svojim 40-ima ili 50-ima razmišljaju o mogućnostima promjene karijere ili pokretanja vlastitog poslovnog pothvata, ...) (Morris, 2016); migracije mladih u inozemstvo i veće gradove radi bolje perspektive zapošljavanja, “izgradnje karaktera”, obrazovanja, i općenito nezadovoljstva životom u Hrvatskoj (žele živjeti u “uređenoj zemlji” gdje će se njihovo obrazovanje i rad cijeniti na odgovarajući način, nedostatka povjerenja u institucije, percepcije rasta korupcije, zapošljavanja “preko veze ili stranačke podobnosti”, ...) (Ilišin, Gvozdanović & Potočnik, 2015; Peračković & Rihtar, 2016; Potočnik & Adamović, 2018) i dr.
4. *Tehnološki faktori/ trendovi*: računalna pismenost mladih; razvoj informacijskih tehnologija; e-poduzeća; ovisnost svjetskog gospodarstva o računalu i računalnim mrežama; pametna automatizacija; umjetna inteligencija; *Internet of Things (IoT)*; digitalizacija i pametna rješenja na objedinjenim platformama (tzv. simbiotska ekonomija); i dr. (Global Industry Vision Report, 2019).
5. *Ekološki i etički faktori/ trendovi*: raste percepcija korisnosti obrazaca ponašanja na granici zakonski i etički dopustivog; sazrijevanjem i stjecanjem viših stupnjeva obrazovanja mladi gube vjeru u važnost osobnih kvaliteta, uz istodobni rast percepcije da presudnu ulogu za uspjeh u hrvatskom društvu imaju razni oblici privilegija - osobne ili obiteljske veze i poznanstva i politička podobnost (Ilišin & Spajić Vrkaš, 2015); jača svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća (Mohr et al., 2001) i povjerenja (Welter et al., 2006); filantropske aktivnosti poduzeća ne samo u smislu projekata koje financiraju već i prepuštanja vlasništva i upravljanja humanitarnoj zakladi prilikom povlačenja iz posla (Steen, 2024); i dr.

Ovi trendovi ne smiju se zanemariti prilikom generacijske tranzicije s obzirom na prilike i prijetnje koje se otvaraju za mlađu i stariju generaciju obiteljskih poduzetnika. Već danas postoje obiteljska poduzeća u kojima sudjeluju pripadnici više različitih generacija (Chandler, 2023), svaki sa svojim načinom komunikacije, stavovima i pogledima na svijet oko sebe. Uzor koji je mlađa generacija tradicionalno prepoznavala u starijoj generaciji poduzetnika, dovodi se u pitanje s obzirom na rastući broj uspješnih tinejdžera poduzetnika s kojima se mlađa generacija može lakše poistovjetiti. Izražena potreba mlađe generacije za samoostvarenjem u poduzetništvu, uslijed pojave novih izvora i oblika financiranja i institucionalne podrške formalnog i neformalnog tipa, pojednostavljuje i smanjuje rizike pokretanja vlastitog *startup* projekta.

Prati li obrazovanje trendove u načinu proizvodnje i distribucije znanja? Novi modeli edukacije dio su tzv. Open Courseware Movementa koji je započeo 2001. kada je MIT započeo sa snimanjem svih svojih predavanja i omogućio njihovo besplatno *online* pregledavanje. Appleova iTunes U platforma nudi preko 500 000 kolegija s čak 1,000 sveučilišta s preko 700 milijuna pregleda. Nedavno su napravili iskorak u smjeru primarnog i sekundarnog besplatnog *online* obrazovanja za sve (2 Billion Jobs to Disappear by 2030). Ovaj otvoreni pristup koji omogućuje stjecanje znanja s prestižnih učilišta od renomiranih stručnjaka i znanstvenika nesumnjivo će utjecati na razvojne tijekove brojnih procesa i područja u budućnosti. Za nasljednike obiteljskih poduzeća to je potencijal za stjecanje znanja i vještina potrebnih za suvremeno poduzetništvo i prilika za ostvarivanje internacionalnih kontakata putem zajednica koje takve platforme stvaraju. Otvaraju se prilike za olakšanu internacionalizaciju i nove iskorake do tada tradicionalno vođenih poduzeća, ili, za pokretanje vlastitih poduzetničkih projekata mlađe generacije Z, individualistički nastrojene, ali s potrebom da vlastitim inicijativama ostvare utjecaj na društvene promjene (Harvard News, 2017).

Iznimno brzim razvojem tehnologije koji starija generacija teže prati i produljenjem životnog vijeka, moguća je promjena paradigme obiteljskog poduzetništva, gdje će mlađa generacija s potrebnim znanjima i poduzetničkom ambicijom zapošljavati svoje roditelje. Tada mlađa generacija postaje nositelj poduzetničkog projekta, nadređena roditelju, ili, mlađa generacija otkupljuje vlasnički udio od svojih roditelja, kako bi razvijali poduzeće „na svoj način“: korištenjem riskantnijih strategija rasta, repozicioniranjem/restrukturiranjem poduzeća, korištenjem novih tehnoloških mogućnosti, društveno odgovornih razvojnih modela, i dr. (PWC, 2016).

Vitalna starija generacija poduzetnika već danas je spremna podržati djecu (ponekad i unuke!) da uče pokušajem i pogreškama na vlastitom pothvatu, a poslije se spremnije priključe obiteljskom poduzeću. Otuda i trend obiteljskih klastera u kojima se *startup* projekti mlađe generacije nastavljaju na poslovanje originalnog obiteljskog poduzeća. Odnosno, *startup* projekti mlađe generacije djeluju kao zasebni poduzetnički pothvati, no često sjemenski kapital ili neki drugi resursi pribavljaju obiteljska poduzeća starije generacije. Kao reakcija na jačanje svijesti o društvenoj odgovornosti, starija generacija poduzetnika može se pojaviti u ulozi investitora u društveno korisne projekte, a mlađa generacija u ulozi društvenog poduzetnika. Ovakvi poslovni modeli uobičajeno ne podrazumijevaju povezivanje samo dvaju poduzeća obiteljskih srodnika već širenje mreže na druge organizacije, poduzeća i pojedince. Primjeri interesnih klastera osobito su zanimljivi na nivou regija gdje je jednostavnije identificirati i povezati dionike koji dijele određene vrijednosti i probleme zajednice čiji su dio (Santos, 2015a, 2015b).

Svi ovi primjeri prikazuju (potencijalne) rezultate interakcije internih faktora (osobina ličnosti, obiteljskih odnosa, ...) s jedne i vanjskih faktora (individualizacije, digitalizacije, ekološke osviještenosti, ...) s druge strane, ali i rezultate interakcije faktora iste vrste (internih međusobno i vanjskih međusobno). U navedenim primjerima moguće je prepoznati uloge koje različiti dionici obiteljskih poduzeća obnašaju i posljedice koje njihove aktivnosti u interakciji s vanjskim faktorima mogu imati na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima; one pozitivne i one negativne.

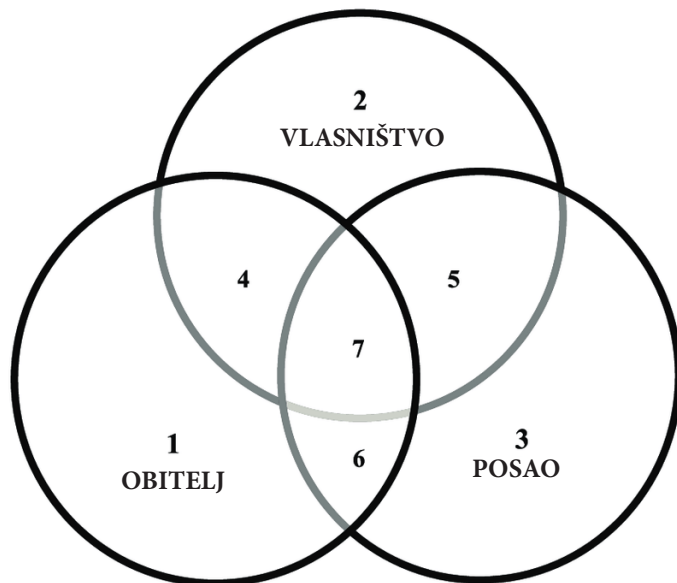
2.3. Dionici generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

Centralna zadaća svakog poduzeća je aktivno upravljanje interakcijama s poslovnim okruženjem te prepoznavanje i uvažavanje interesa relevantnih dionika koji će osigurati dugoročni uspjeh i opstanak poduzeća na tržištu (Freeman, 1984). Važno je naglasiti kako je jedan od ključnih faktora za uspješno prevladavanje izazova u procesu generacijske tranzicije upravo sposobnost upravljanja odnosima s dionicima.

Smatra se kako je Stanford Research Institute još 1962. godine uveo pojam interesnih skupina ili dionika (engl. *stakeholder*) namjerno se poigravajući riječju dioničar (engl. *stockholder*) koji se do tada smatrao jedinim koji je utjecao ili na kojega je neka organizacija vršila utjecaj. Prepoznavanjem drugih pojedinaca ili grupa koje imaju ulog (engl. *stake*) u nekoj organizaciji, proširio se fokus na niz novih subjekata na koja poduzeća trebaju obratiti pažnju (Tafra-Vlahović, 2009). U literaturi menadžmenta, termin je popularizirao R. Edward Freeman 1984. godine široko definirajući interesne skupine kao pojedinca ili skupinu koja može utjecati ili na koju utječe ostvarenje ciljeva poduzeća (Freeman, 1984).

Sva novija istraživanja prepoznaju važnost proaktivnog odnosa s dionicima (engl. *proactive stakeholder engagement*) u kojem poduzeća anticipiraju potrebe dionika i razvijaju politike koje će takve potrebe prepoznati i na njih pravovremeno i primjereno reagirati. Sharma tako u svojoj disertaciji 1997., a kasnije i u svojim drugim radovima (2001, 2003, 2004) primjenjuje Freemanovu teoriju interesnih skupina na obiteljska poduzeća. U tim radovima Sharma daje kritiku postojećem pristupu istraživanja obiteljskih poduzeća koji obiteljska poduzeća promatra kao jedinstvenu jedinku, zanemarujući čitav spektar razlika među njima, osobito što se tiče obiteljskog podsistema. Iako u svim obiteljskim poduzećima obiteljski članovi utječu na poduzeće, Sharma (2001, 2003) smatra kako postoje značajne razlike u načinu i razini utjecaja obitelji i da svako poduzeće kao što razvija vlastitu organizacijsku shemu koja pomaže u razumijevanju specifičnih struktura i procesa u poduzeću, treba razviti vlastitu jedinstvenu mapu dionika koja će omogućiti razumijevanje uloga, mogućnosti, potreba i zahtjeva internih dionika. Svoj koncept temelji na modelu tri međusobno preklapajuća kruga obiteljskog poduzetništva Tagiuri i Davisa (1996), koji dionike obiteljskog poduzeća promatra kroz tri dimenzije – vlasništvo, posao i obitelj, i kategorizira u 7 grupa internih dionika.

Slika 1. Statički model obiteljskog poduzeća kroz tri dimenzije interesa dionika obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick, Davis, McCollom-Hampton & Lansberg, 1997, p. 39.

Tako Sharma (2003) *interne dionike* opisuje kao one koji su s poduzećem povezani kao zaposlenici (primaju plaću od poduzeća), vlasnici (dioničari) i/ili obiteljski članovi. Svaki interni dionik u obiteljskom poduzeću pozicionira se u samo jednu od sedam mogućih grupa dionika (ovisno o interesu/ima povezanim s obiteljskim poduzećem). One koji nisu povezani s poduzećem kroz vlasništvo, zaposlenje ili obiteljsko članstvo, ali mogu dugoročno utjecati na napredak poduzeća Sharma naziva *vanjskim dionicima*.

Pozicioniranje dionika otkriva pozicije pojedinih internih dionika poduzeća u određenom vremenu, što je osobito važna informacija prilikom pripremanja prijenosa vlasništva i/ili upravljanja u obiteljskom poduzeću i korisna informacija savjetnicima obiteljskih poduzeća i/ili vlasnicima u razumijevanju različitih perspektiva internih dionika povezanih s poduzećem. Poželjno je da u kreiranju mape pozicioniranosti internih dionika za budućnost sudjeluju interni dionici predstavljajući svoje želje i interese za budućnost. Takav pristup ima snažnu komunikacijsku ulogu koja doprinosi izgradnji kulture reciprociteta karakterističnoj za obiteljska poduzeća (Sharma, 2004). Jednom kada se buduće uloge ključnih dionika preciziraju i pozicioniraju unutar mape, započinje proces pripreme pojedinaca za njihove nove uloge (Sharma, 2003).

Od internih dionika, obiteljska poduzeća su pod najsnažnijim utjecajem *obiteljskih članova*, a kvaliteta odnosa među njima kritičan je faktor uspješnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Brojna istraživanja pokazuju kako su skladni obiteljski odnosi među obiteljskim članovima ključni za uspješno obiteljsko poduzeće, kao i za uspješnu tranziciju vlasništva i upravljanja (Flören, 2002; Sharma, 2004; Ward, 2004). Što je obitelj povezanija, veća je težnja da zajedničkom odgovornošću nastave razvijati obiteljsko poduzeće, planiraju prijenos vlasništva i upravljanja, uvode nasljednika i obavljaju uspješnije generacijske tranzicije. U slučaju disfunkcionalnih obiteljskih odnosa, malo je vjerojatno da će obiteljski, ali i neobiteljski članovi povezani s obiteljskim poduzećem, biti motivirani i posvećeni cilju stvaranja održivog obiteljskog poduzeća kroz generacije.

U obiteljskim poduzećima, istaknuta je važnost uvažavanja osobnih i poslovnih interesa koji pridonose održivosti obiteljskog poduzeća dugoročno (Venter & Kruger, 2004). U tome najveću ulogu imaju *osnivači* obiteljskog poduzeća koji utječu na kulturu, vrijednosti koje se njeguju u poduzeću i uspjeh poduzeća. Najčešće se u literaturi pronalazi razlika među osnivačima, ovisno o tome daju li prednost obiteljskim ili poslovnim interesima (Hoover & Lombard Hoover, 1999; Schuman et al., 2010; Eckrich & McClure, 2011; Koeberle-Schmid, 2014). Oni koji daju prednost obiteljskim interesima, uobičajeno uključuju svoje nasljednike vrlo rano, u mlađoj dobi, na nižim pozicijama i s niskim razinama formalnog obrazovanja. Osnivači koji su primarno usmjereni na poslovne interese, potiču nasljednike da završe visoku razinu formalnog obrazovanja i da prva iskustva stječu van obiteljskog poduzeća prije nego što se uključe u rad obiteljskog poduzeća na menadžerskim pozicijama. Pokazalo se kako participativni lideri koji uvažavaju doprinos i kontinuirano vrednuju rad obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika u pravilu postižu bolje rezultate u obitelji i poslu (Nasr et al., 2025).

Andrews (2023) smatra da je uspješnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, između ostalog, uvjetovana spremnošću starije generacije poduzetnika da se odrekne kontrole. Gubitak moći predstavlja velik problem za poduzetnika i odvraća ga od planiranja generacijske tranzicije. Snažna potreba da se održi dojam poduzetnika kao centralne figure bez čije bi se prisutnosti opstanak poduzeća dovelo u pitanje, utječe na njegovu nevoljkost da delegira odgovornost i za najmanje poslovne odluke. Time gradi imidž sebe kao nezamjenjive figure u očima ostalih dionika povezanih s poduzećem koje uspijeva uvjeriti kako bi njegovo povlačenje značilo nesagledive posljedice za poduzeće. Gubitak moći u obiteljskom poduzeću za poduzetnika predstavlja prvi korak u gubitku kontrole nad njegovim vlastitim životom (Weenink, 2024). Stoga je stabilnost obiteljskog poduzeća

te financijska sigurnost, osjećaj korisnosti i svrhovitog doprinosa starije generacije u vrijeme njegova ili njezina povlačenja izuzetno važna za percepciju uspješnosti generacijske tranzicije.

Za *mlađu generaciju* nasljednika, percepcija uspješnosti generacijske tranzicije ovisi o mogućnostima realizacije vlastitih ambicija, zadovoljenja karijernih planova i osjećaja ispunjenosti radeći za obiteljsko poduzeće (Zellweger, 2011). Stoga se mlađoj generaciji ne smije nametati uključivanje u obiteljski posao već im ponuditi takvu mogućnost uz stjecanje potrebnih kvalifikacija i iskustva.

Kako bi jedna i druga strana donijele informiranu i najbolju odluku za vlastitu budućnost i budućnost obiteljskog poduzeća, potrebna je otvorena komunikacija i zajedničko promišljanje o privatnim i poslovnim interesima u budućnosti. Zajednički stvorena vizija budućnosti temelj je kontinuiteta obiteljskog poduzeća i zahtijeva kontinuiran i otvoren komunikacijski proces među obiteljskim članovima, a onda i drugim važnim dionicima. Kontinuitet obiteljskog poduzetništva ne mora nužno značiti nastavak postojećeg obiteljskog poduzeća kroz generacijsku tranziciju. Postoje obitelji koje kapital obiteljskog poduzeća koriste za pokretanje novog poslovnog pothvata mlađe generacije, stoga je tijekom uvođenja mlađe generacije u posao važno prenijeti iskustveno znanje, socijalni kapital, strast za poslom i inovativni duh (Zellweger, 2011).

Prema Sharmi (2011), poduzetnici kod mlađe generacije budućih nasljednika visoko vrednuju karakteristike integriteta i posvećenosti poslu, sposobnost stjecanja poštovanja neobiteljskih zaposlenika, sposobnost donošenja odluka, iskustvo, međuljudske vještine, inteligenciju i samopouzdanje. S druge strane, teško objektivno procjenjuju mlađu generaciju radi emocionalne povezanosti s njima. Osim toga, pokazalo se kako je mlađa generacija koja dolazi iz obiteljskih poduzeća manje svjesna svojih sposobnosti, talenata, osobnih ciljeva i karijernih interesa. Mogući razlozi tome su osjećaj odgovornosti za preuzimanje liderske uloge koji je često nametnut mlađoj generaciji i nemoć da se tome odupru, što ih odmiče od promišljanja o vlastitim interesima u budućnosti. U ovakvim se situacijama neobiteljski dionici mogu pokazati kao vrijedna grupa dionika sa svojim specifičnim znanjima temeljenim na iskustvu rada s obiteljskim poduzećem, kao mentori mlađoj generaciji lidera ili za (privremeno) preuzimanje liderske uloge ako se takva potreba ukaže.

U slučaju da postoje neobiteljski dioničari, njihove uloge i odgovornosti također se trebaju definirati i usuglasiti tijekom donošenja takvih odluka. Jednako tako, svi dioničari, neovisno o obiteljskom članstvu trebaju se složiti oko eventualnog uključivanja neaktivnih obiteljskih članova u obiteljsko poduzeće (PWC, 2023).

Buah et al. (2022) svojim su istraživanjem ponudili šire viđenje identifikacije dionika i njihovih utjecaja, jer razmatraju i utjecaj *vanjskih dionika* koji nisu povezani s poduzećem vlasništvom, zaposlenjem i/ili obiteljskim članstvom, ali mogu dugoročno utjecati na napredak poduzeća. Centralnu ulogu u procjeni važnosti vanjskih dionika imaju menadžeri koji odlučuju na temelju svoje percepcije koji vanjski dionici su važni i kojima će posvetiti pažnju. Pri tome moraju biti svjesni da se karakteristike dionika mogu mijenjati kroz vrijeme i od situacije do situacije te da se statične mape dionika, iako korisne, trebaju staviti u odgovarajući kontekst. Radi menadžerske subjektivnosti kod prosudbe dionika, važno je znati kakvu ulogu u tome igraju karakteristike menadžera koji dionike procjenjuju (vrijednosti, uvjerenja, stavovi, iskustvo, znanje ...). Karakteristike menadžera su zapravo moderator u odnosima s dionicima (Mitchell et al., 2011).

Neizvjesnost i kompleksnost promjena u okruženju zahtijeva od menadžera razvoj mehanizma koji će omogućiti anticipiranje promjena i pravovremenu i primjerenu reakciju na te promjene. To nije moguće bez podrške ostalih interesnih skupina povezanih s generacijskom tranzicijom – vanjskih dionika. Vanjski dionici generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj su različite

državne, privatne i nevladine organizacije koje pružaju različite oblike podrške u provođenju generacijske tranzicije: resorna ministarstva (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, ...), potporne institucije za poduzetništvo (Hrvatska udruga poslodavaca, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, HAMAG BICRO, razvojne agencije, ...), konzultantske kuće koje se bave istraživanjem obiteljskog poduzetništva i nude različite usluge prilikom generacijske tranzicije (KPMG, PWC, Adizes, ...), predstavnici medija (Lider), obrazovne institucije (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Sveučilište VERN', ...), i dr.

Svaki dionik ima svoju ulogu koja direktno utječe na proces generacijske tranzicije: utječe na razvoj ili donosi politike prema obiteljskom poduzetništvu, pruža različite oblike financijske podrške, istražuje, promovira i okuplja obiteljske poduzetnike i njihove potencijalne nasljednike, obrazuje, savjetuje, širi svijest društva o problemima s kojima se obiteljski poduzetnici suočavaju tijekom generacijske tranzicije i dr. Iako različite institucije i mjere podrške za obiteljske poduzetnike postoje, poduzetnici ih često ne prepoznaju, zbog: neosviještenosti njih samih o potrebama koje imaju u različitim fazama razvoja obiteljskih poduzeća (posebno u fazi generacijske tranzicije), neprepoznavanja različitih dionika ovog specifičnog oblika poduzetništva u poduzetničkoj populaciji (društva, ministarstava, razvojnih agencija, ...), slabe promocije i neumreženosti različitih inicijativa podrške usmjerenih prema obiteljskim poduzetnicima i dr.

U interesu je vanjskih i internih dionika sudjelovati u kreiranju podržavajućega ekosistema koji će osigurati potrebne resurse i podršku u procesu generacijske tranzicije te kontinuirano unaprjeđivati ekosistem koji će osigurati razvoj i održivost obiteljskih poduzeća kroz generacije.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijsko istraživanje sastoji se od tri dijela. U prvom dijelu predstavljena je metodologija istraživanja, gdje je određen glavni cilj empirijskog istraživanja, obrazložen odabir metode, ispitanika i instrumenta istraživanja te opisan proces prikupljanja i analize podataka. U drugom dijelu izneseni su rezultati istraživanja koji grafički prikazuju i narativno opisuju različitost stavova ispitanika o temama i podtemama koje su u fokusu istraživanja. U trećem dijelu raspravljaju se rezultati istraživanja, stavljaju se u širi kontekst, uspoređuju s prethodnim saznanjima o temi, potvrđuju se prethodne i predstavljaju nove spoznaje do kojih se došlo provedenim istraživanjem te konstatiraju ograničenja korištene metode.

3.1. Metodologija istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja je identificirati i vrednovati utjecaj vanjskih faktora na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima sa stajališta internih¹ i vanjskih² dionika. Za ostvarenje cilja istraživanja, odabrana je kombinacija istraživačkih metoda i tehnika.

Za identifikaciju vanjskih faktora prvo se provela analiza sekundarnih izvora podataka iz teorijskog okvira. Analiza sekundarnih izvora podataka ukazala je na brojne vanjske faktore koji na različite načine utječu na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Vanjski utjecajni

1 *Interni dionici* generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima su predstavnici starije generacije obiteljskih poduzetnika i mlađe generacije potencijalnih nasljednika.

2 *Vanjski dionici* generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima su različite državne, privatne i nevladine organizacije koje pružaju različite oblike podrške u provođenju generacijske tranzicije: resorna ministarstva, udruge poduzetnika, razvojne agencije i druge potporne institucije za poduzetništvo, konzultantske kuće koje se bave istraživanjem obiteljskog poduzetništva i nude različite usluge prilikom generacijske tranzicije, predstavnici medija, obrazovne institucije, i dr.

faktori grupirani su prema zajedničkim karakteristikama u političko-pravne, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke i etičke (STEEP).

Nakon formiranja liste vanjskih utjecajnih faktora iz sekundarnih izvora, lista faktora nadopunjena je faktorima koje su identificirali interni i vanjski dionici generacijske tranzicije metodom anketiranja. Za potrebe ovog istraživanja, identificirani su sljedeći dionici koji su pozvani uključiti se u istraživanje:

- *interni dionici*: starija generacija obiteljskih poduzetnika (vlasnici) i mlađa generacija potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća;
- *vanjski dionici*: predstavnici različitih institucija i organizacija povezanih s obiteljskim poduzećima (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR), Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (MRMSOSP), Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ), Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR), Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), KPMG, Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Lider, ADIZES Southeast Europe, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Sveučilište VERN', Zagrebački inovacijski centar ZICER, Razvojna agencija Grada Velika Gorica (VEGORA).

Ispitivanje internih dionika provedeno je terenski tijekom siječnja 2020. godine, u suradnji s nastavnicima ustanova iz sustava visokog obrazovanja, gdje se nalaze pripadnici mlađe generacije koji su već u godinama kada ozbiljnije promišljaju ili već sudjeluju u procesu generacijske tranzicije. Ispitivanje se provelo i u suradnji s potpornim institucijama za poduzetnike koje okupljaju ove ciljane skupine na različitim tematskim događanjima. Jedan dio ispitivanja proveden je tijekom Tjedna obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja u organizaciji CEPOR-a – Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Cilj toga događanja bio je potaknuti vlasnike malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na pravovremenu pripremu za prijenos poslovanja. Istovremeno, upitnik se distribuirao putem poveznice poslana elektroničkom poštom obiteljskim poduzetnicima koji su roditelji mlađe generacije ispitanika, potencijalnih nasljednika, koji su sudjelovali u istraživanju. Odazvalo ih se sveukupno 36.

Ispitivanje vanjskih dionika provedeno je direktnim kontaktiranjem predstavnika odabranih institucija telefonom, pozivajući ih da se odazovu ispitivanju upitnikom koji im se distribuirao putem poveznice poslana elektroničkom poštom tijekom siječnja 2020. g. Odazvalo ih se sveukupno 13.

Istraživačka tehnika *360° Stakeholder Feedback* omogućila je prikupljanje podataka, identifikaciju i analizu utjecaja vanjskih faktora na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima, a provedena je u dvije faze:

1. *faza*: ispitanici ispunjavaju prvi upitnik koji se sastoji od pitanja otvorenog tipa, gdje ispitanici vrše identifikaciju faktora koji utječu na problem generacijske tranzicije. Upitnik se ispunjava *online*, putem poveznice poslana na *e-mail* adrese ispitanika. Nakon što ispitanici ispune upitnik, vrši se analiza podataka – povezuju se faktori sa zajedničkim značajkama u grupe i svrstavaju u odgovarajuće područje prema STEEP područjima. Prema tome se formira i drugi upitnik koji sada objedinjuje faktore sekundarnih i primarnih izvora podataka te se nanovo distribuira istim ispitanicima, prema distribucijskoj listi formiranoj nakon završetka prve faze ispitivanja.
2. *faza*: ispitanici ispunjavaju drugi upitnik u kojima objedinjene grupirane faktore ocjenjuju prema neizvjesnosti razvoja pojedinog faktora i intenzitetu njegovog utjecaja u narednom razdoblju od 15 godina, na skali od 1 (= izrazito mala/ slab) do 10 (= izrazito velika/ snažan). Razdoblje od 15 godina u budućnost odabrano je zbog očekivanja da će kroz taj period mlađa generacija potencijalnih nasljednika i starija generacija njihovih roditelja, donositi odluku i prolaziti kroz proces generacijske tranzicije.

Ono što ovu tehniku čini specifičnom i daje joj prednost u odnosu na druge slične participativne istraživačke tehnike koje strukturirano i kvantitativno analiziraju procjene stručnjaka jest što ona omogućava:

- identifikaciju i vrednovanje vanjskih utjecajnih faktora povezanih s problemom istraživanja;
- identifikaciju i izazivanje postojećih uvjerenja različitih dionika povezanih s problemom koji se istražuje;
- prepoznavanje „slijepih točaka“³ i slabih signala promjene⁴ povezanih s problemom istraživanja (Wulf et al., 2010; Wulf et al. 2010a, 2010b).

Druge tehnike ne pretpostavljaju sistematičnu analizu podataka internih i vanjskih dionika, a pretpostavka je da će između te dvije grupe dionika postojati razlika u percepciji vanjskog okruženja. Takve razlike u percepciji omogućavaju da se prepoznaju neosvijesteni utjecajni faktori iz okruženja za određenu grupu dionika, odnosno razlike u pridodavanju značaja pojedinom faktoru između internih i vanjskih dionika.

Nakon vrednovanja faktora, radi se konceptualno mapiranje gdje se faktori raspoređuju prema kriterijima utjecaja i neizvjesnosti. Vizualizacija se vrši uz pomoć dijagrama paukove mreže (engl. *spider diagram*) koji pojednostavljuje proces prepoznavanja „slijepih točaka“ povezanih s problemom generacijske tranzicije – to su faktori koje su jedni dionici ocijenili kao značajnije (u smislu intenziteta i/ili neizvjesnosti njihovog utjecaja) u odnosu na druge dionike.

3.2. Rezultati istraživanja

Odaziv ispitanika istraživanju bio je manji od očekivanog, s obzirom na to da je upitnik prvenstveno distribuiran poduzetnicima i potencijalnim nasljednicima obiteljskih poduzeća koji su iskazali interes za ovom temom odazivom na tematski povezano događanje za obiteljske poduzetnike, pružanjem podrške školovanju svojih potencijalnih nasljednika ili sudjelovanjem u obrazovanju za poduzetništvo.

U prvoj fazi istraživanja sudjelovalo je ukupno 49 ispitanika, od kojih 13 vanjskih, a 36 internih dionika (11 obiteljskih poduzetnika, 25 potencijalnih nasljednika). Ispitanici su ispunili prvi upitnik u kojemu su naveli faktore koji, prema njihovom mišljenju, utječu na problem generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima.

3 slijepa točka (engl. *blind spots*) = razvojni tijekovi koje poduzeće ili pojedinac namjerno ili nenamjerno previdi

4 slabi signali promjene (engl. *weak signals*) = prvi indikatori budućih promjena u okruženju

Od identificiranih vanjskih faktora iz sekundarnih i primarnih izvora formirana je jedinstvena lista od 29 faktora:

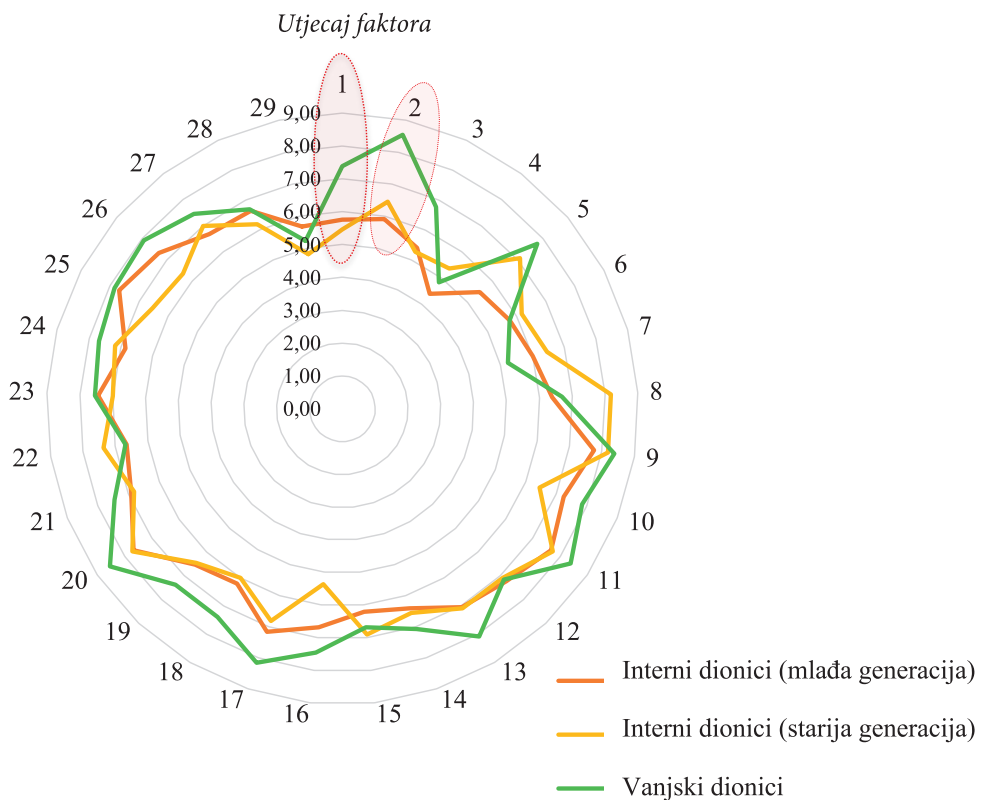
VF1. Vladine politike poticanja poduzetništva VF2. Porezno pravni okvir za nasljeđivanje VF3. Institucionalna podrška za prijenos poslovanja VF4. Budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje VF5. Obrazovanje za poduzetništvo VF6. Suradnja akademskog, poslovnog i javnog sektora VF7. Zaštita intelektualnog vlasništva VF8. Konzistentnost politika VF9. Funkcioniranje pravnog sustava VF10. Podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća	POLITIČKO-PRAVNI
VF11. Razvoj gospodarstva VF12. Otvoren/ globalni pristup znanju i poslovnom povezivanju VF13. Dostupnost raznovrsnih izvora i oblika financiranja VF14. Novi poslovni modeli VF15. Važnost nematerijalnih aspekata vrijednosti poduzeća	EKONOMSKI
VF16. Produljenje životnog vijeka VF17. Ugled poduzetnika u društvu VF18. Promjene tradicionalne obitelji VF19. Promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje mirovinu VF20. Migracije mladih VF21. Podrška i razumijevanje složenosti i trajanja prijenosa poslovanja u široj zajednici VF22. Prepoznatljivost obiteljskih poduzeća u poduzetničkoj populaciji	DRUŠTVENI
VF23. Razvoj informacijskih tehnologija VF24. Digitalne tehnologije i pametna rješenja na objedinjenim platformama VF25. Računalna pismenost mladih VF26. e-poslovanje (ili elektroničko poslovanje)	TEHNOLOŠKI
VF27. Kriza vrijednosti VF28. Svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća VF29. Klimatske promjene	EKOLOŠKI I ETIČKI

Drugim upitnikom od istih ispitanika koji su sudjelovali u prvoj fazi ispitivanja o vanjskim faktorima, tražilo se da vrednuju utjecaj identificiranih 29 faktora prema intenzitetu i neizvjesnosti njihova utjecaja na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima. Ova druga faza istraživanja korištenjem istraživačke tehnike 360° *Stakeholder Feedback*, osigurala je strukturiranu analizu procjene internih i vanjskih dionika, s pretpostavkom da će između te dvije grupe dionika postojati razlika u percepciji vanjskog okruženja. Takva sistematična analiza podataka internih i vanjskih dionika omogućila je identifikaciju „slijepih točaka“ i „slabih signala promjene“ povezanih s problemom istraživanja.

„Slabi signali promjene“ odnose se na neosvijestene utjecajne faktore iz okruženja za određenu grupu dionika. To su trendovi koji u prvoj fazi ispitivanja nisu navedeni kao utjecajni faktori ispitanika, dok ih u drugoj fazi, u objedinjenom popisu faktora, većina ocjenjuje kao vrlo utjecajne. U ovom istraživanju, to je faktor „Ugleda poduzetnika u društvu“. Niti jedan dionik ga u prvoj fazi ispitivanja nije naveo kao važan faktor, a na listu utjecajnih faktora uvršten je u drugoj fazi ispitivanja iz analize sekundarnih izvora podataka. Tada se, prema procjeni ispitanika, našao u gornjoj trećini, kao šesti najutjecajniji faktor s prosječnom ocjenom 7,35.

„Slijepje točke“ odnose se na razlike u pridodavanju značaja pojedinom faktoru između internih i vanjskih dionika. U ovom istraživanju, vanjski dionici ocijenili su dva politička faktora utjecajnijima u odnosu na interne - „Vladine politike poticanja poduzetništva“ (faktor 1) i „Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje“ (faktor 2) (prikazano na slici 2).

Slika 2. „Slijepje točke“ na području utjecaja faktora



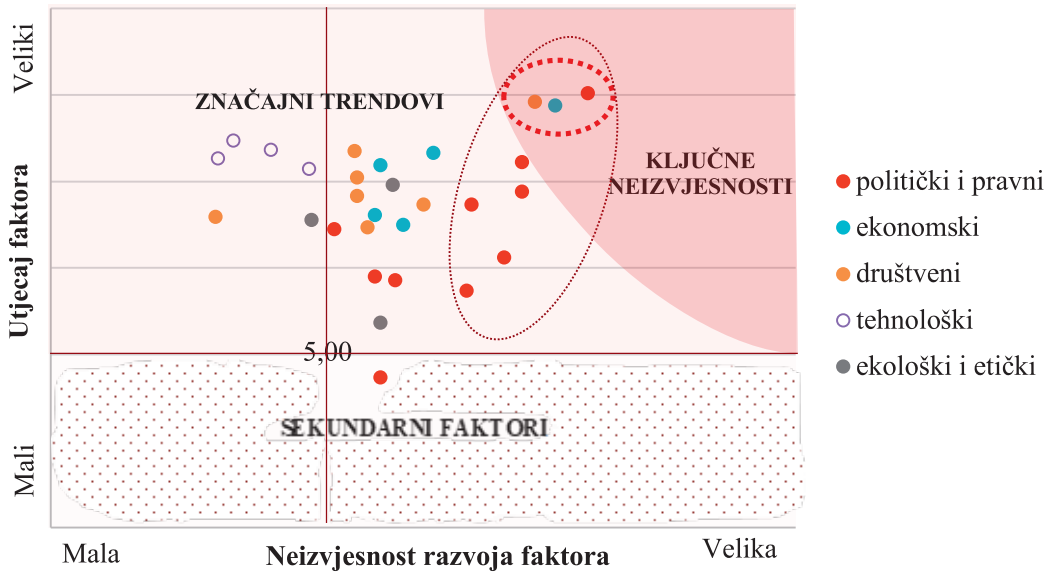
Pretpostavka je kako su vanjski dionici faktor „Vladinih politika poticanja poduzetništva“ (faktor 1) ocijenili vrlo visokom ocjenom jer su sami (su)kreatori tih politika ili su uključeni u njihovo provođenje te su time svjesniji njihova postojanja i značaja. Vladine politike poticanja poduzetništva imaju za cilj unaprijediti konkurentnost malih i srednjih poduzeća, poboljšati pristup financiranju, promovirati poduzetništvo, poboljšati poduzetničke vještine poduzetnika i njihovih zaposlenika te unaprijediti poduzetničko okruženje. To su sve važni faktori koji utječu i na proces generacijske tranzicije. Razlozi niskog vrednovanja utjecaja ovog faktora koje provode interni dionici mogu se pronaći u: internom lokusu kontrole poduzetnika, neosvijestivosti o njihovom utjecaju, nepostojanju ili lošem iskustvu kao korisnika određenih mjera, općem nezadovoljstvu radom vladajućih struktura (pa i resornih ministarstva).

„Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje“ (faktor 2) je faktor koji su vanjski dionici ocijenili najutjecajnijim na budućnost generacijske tranzicije (uz faktor „migracija mladih“). S druge strane, internim dionicima je na začelju (u donjoj trećini najmanje utjecajnih faktora). Razlog tome može biti isto tako interni lokus kontrole poduzetnika, nepovjerenje u vladajuće strukture (pa time i resorna ministarstva povezana s ovim faktorom), ali i neiskustvo u obavljanju generacijske tranzicije. Budući da većina hrvatskih poduzetnika po prvi puta prolazi kroz iskustvo generacijske tranzicije i velik broj njih još nije proučio sve važne aspekte toga procesa, pretpostavka je da nisu upućeni u porezno-pravnu kompleksnost prijenosa poslovanja. S obzirom na to da je dio vanjskih dionika ujedno i predstavnika institucija koji indirektno utječu na kreiranje ili njihov posao podrazumijeva dobro poznavanje toga okvira, očekivano je visoko vrednovanje utjecaja toga faktora.

Identifikacija i vrednovanje vanjskih utjecajnih faktora ulazni su podatci za sljedeću fazu vizualizacije i strukturiranja vanjskih faktora Matricom utjecaja i neizvjesnosti. Matrica omogućava pozicioniranje vanjskih faktora prema utjecaju koji imaju na proces generacijske tranzicije i neizvjesnosti razvoja faktora kroz naredni period od 15 godina. Što je veći utjecaj pojedinog faktora na proces, to je faktor pozicioniran više u matrici. Što je veća neizvjesnost razvoja pojedinog faktora, to je faktor pozicioniran više na desnu stranu matrice. Prema tome, dijagram je podijeljen u tri dijela:

- donji dio matrice, gdje su pozicionirani faktori slabog utjecaja = SEKUNDARNI FAKTORI;
- gornji lijevi dio matrice, gdje su pozicionirani faktori snažnijeg utjecaja čiji je razvoj više predvidiv = ZNAČAJNI TRENDVI;
- gornji desni dio matrice, gdje su pozicionirani faktori snažnijeg utjecaja i čiji je razvoj prilično nepredvidiv = KLJUČNE NEIZVJESNOSTI.

Slika 3. Matrica utjecaja i neizvjesnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima



Iz matrice utjecaja i neizvjesnosti moguće je izvesti nekoliko bitnih zaključaka:

1. Vanjski dionici i obje grupe internih dionika ocijenili su tri faktora najneizvjesnijima i najutjecajnijima na proces generacijske tranzicije i u narednih 15 godina. To su tzv. „ključne neizvjesnosti“:

VF9. FUNKCIONIRANJE PRAVNOG SUSTAVA (politički i pravni faktor),

VF11. RAZVOJ GOSPODARSTVA (ekonomski faktor) i

VF20. MIGRACIJE MLADIH (društveni faktor).

(označeno ■ u tabličnom prikazu s ocjenama dionika u tablici 1.).

2. Najneizvjesniji razvoj faktora koji utječu na proces generacijske tranzicije, prema procjeni dionika, je iz područja političkih i pravnih faktora (od 8 faktora s najneizvjesnijim razvojem u narednih 15 godina, čak njih 6 su politički i pravni faktori): funkcioniranje pravnog sustava, konzistentnost politika, podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća, vladine politike poticanja poduzetništva, porezno-pravni okvir za nasljeđivanje i institucionalna podrška za prijenos poslovanja (označeno ■ u tabličnom prikazu s ocjenama dionika u tablici 1.).

Tablica 1. Ocjena faktora koji utječu na generacijsku tranziciju

VANJSKI FAKTORI (▪ političko-pravni, ▪ ekonomski, ▪ društveni, ▪ tehnološki, ▪ etički i ekološki):		UTJECAJ FAKTORA				NEIZVJESNOST RAZVOJA FAKTORA			
		Interni dionici		Vanjski dionici	Ukupno	Interni dionici		Vanjski dionici	Ukupno
		Mladi	Roditelji			Mladi	Roditelji		
Vladine politike poticanja poduzetništva	1	5,76	5,45	7,38	6,06	6,76	6,55	6,54	6,72
Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje	2	5,92	6,45	8,54	6,64	5,68	6,73	7,46	6,30
Institucionalna podrška za prijenos poslovanja	3	5,40	5,27	6,77	5,66	5,76	6,45	7,38	6,26
Budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje	4	4,40	5,36	4,85	4,83	5,52	6,00	5,62	5,77
Obrazovanje za poduzetništvo	5	5,48	7,09	7,77	6,40	4,56	6,36	5,77	5,34
Suradnja akademskog, poslovnog i javnog sektora	6	5,76	6,18	5,77	5,83	5,36	6,45	6,00	5,72
Zaštita intelektualnog vlasništva	7	6,00	6,45	5,23	5,91	5,44	6,55	5,15	5,62
Konzistentnost politika	8	6,40	8,18	6,69	6,89	7,04	7,09	6,08	6,77
Funkcioniranje pravnog sustava	9	7,76	8,18	8,38	7,96	6,88	7,64	7,92	7,32
Podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća	10	7,24	6,45	7,85	7,17	6,84	6,64	6,85	6,74
Razvoj gospodarstva	11	7,68	7,73	8,38	7,89	7,08	6,82	7,23	7,04
Otvoren/ globalni pristup znanju i poslovnom povezivanju	12	7,24	7,09	7,15	7,17	5,68	6,00	5,31	5,57
Dostupnost raznovrsnih izvora i oblika financiranja	13	7,04	7,09	8,08	7,26	5,80	6,82	6,00	5,98
Novi poslovni modeli	14	6,40	6,55	7,08	6,51	5,32	6,18	5,69	5,49
Važnost nematerijalnih aspekata vrijednosti poduzeća	15	6,21	6,91	6,69	6,46	5,12	6,00	7,08	5,77
Produljenje životnog vijeka	16	6,68	5,36	7,46	6,53	4,36	5,09	3,62	4,43
Ugled poduzetnika u društvu	17	7,16	6,82	8,15	7,28	4,84	5,27	6,77	5,43
Promjene tradicionalne obitelji	18	6,20	6,00	7,38	6,36	5,68	5,82	5,08	5,55
Promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje – mirovinu	19	6,52	6,45	7,38	6,74	6,28	6,09	5,38	6,02
Migracije mladih	20	7,68	7,73	8,54	7,85	6,84	7,36	6,62	6,85
Podrška i razumijevanje složenosti i trajanja prijenosa poslovanja u široj zajednici	21	6,92	6,82	7,46	6,96	5,40	5,27	5,77	5,45
Prepoznatljivost obiteljskih poduzeća u poduzetničkoj populaciji	22	6,65	7,36	6,69	7,22	5,26	6,09	5,31	6,02
Razvoj informacijskih tehnologija	23	7,44	7,00	7,54	6,78	4,24	5,55	5,15	5,44
Digitalne tehnologije i pametna rješenja na objedinjenim platformama	24	6,84	7,18	7,69	7,36	4,80	5,73	5,08	4,64
Računalna pismenost mladih	25	7,68	6,55	7,85	7,13	4,52	4,82	4,08	4,96
e-poslovanje (ili elektroničko poslovanje)	26	7,32	6,36	7,92	7,47	4,04	5,36	4,08	4,40
Kriza vrijednosti	27	6,68	7,00	7,46	7,23	5,20	5,82	6,77	4,28
Svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća	28	6,64	6,18	6,69	6,85	5,04	4,91	5,38	5,74
Klimatske promjene	29	5,68	4,82	5,23	6,49	5,76	5,82	5,31	5,06

- najneizvjesniji i najutjecajniji faktori, tzv. „ključne neizvjesnosti“;
- najneizvjesniji razvoj faktora iz područja političkih i pravnih faktora (od 8 faktora s najneizvjesnijim razvojem u narednih 15 godina - 6 političkih i pravnih faktora)
- najneizvjesniji i najutjecajniji faktori prema ocjeni različitih dionika – mladih, roditelja i vanjskih dionika

Tri se faktora „ključnih neizvjesnosti“ iz matrice utjecaja i neizvjesnosti mogu međusobno povezati njihovim uzročno-posljedičnim vezama:

FUNKCIONIRANJE PRAVNOG SUSTAVA. Pretpostavka funkcioniranja pravnog sustava je kompetentno i neovisno pravosuđe. Problemi poput: duljine trajanja sudskih postupaka, nemogućnost osiguranja nepristranog i pravičnog suđenja za pojedine kategorije stranaka i tipove slučajeva, nesposobnost, pristranost (društvena i politička), korupcija, neefikasnost ... izazivaju skepsu građana o funkcionalnosti toga sustava. Osnovno pitanje koje se ovdje postavlja je - kako vratiti povjerenje u pravosudni sustav?

RAZVOJ GOSPODARSTVA. Pretpostavka razvijenog gospodarstva je konkurentno tržišno gospodarstvo. Problemi poput: nepovoljnih demografskih kretanja, nedostupnost raznovrsnih oblika i izvora financiranja, slab inovativni i izvozni kapacitet, administrativne barijere, neravnomjerni regionalni razvoj, slaba kvaliteta i povezanost poduzetničke infrastrukture, loša poduzetnička klima, karakteristike radne snage i ekonomske politike, brojni neekonomski faktori (sustav vrijednosti, mentalitet, ...), ... pred donosioce odluka postavljaju izazov - kako unaprijediti životni standard i kvalitetu života građana?

MIGRACIJE MLADIH. Pretpostavka migracije mladih je nezadovoljstvo trenutačnom perspektivom budućnosti. Motivi migracija poput: poboljšanja životnog standarda, većih plaća, boljih i pravednijih mogućnosti zapošljavanja, boljeg obrazovanja, pesimističnog gledanja na budućnost i na razvoj ekonomske situacije u Republici Hrvatskoj, neuređenost države, ... nameću pitanje – kako zadržati ili vratiti mlade u Hrvatsku?

3.3. Zaključci i rasprava rezultata istraživanja

Vanjski faktori koje su predstavnici svih dionika uključenih u istraživanje ocijenili vrlo neizvjesnima i utjecajnim na proces generacijske tranzicije odnose se na razvoj gospodarstva i funkcioniranje pravnog sustava. Postoji povezanost dvaju navedenih faktora s faktorom migracija mladih, koji je ocijenjen kao treći najutjecajniji neizvjestan faktor. Njihovu povezanost potvrđuju sekundarna istraživanja migracija mladih koja su pokazala kako većina mladih gospodarsku situaciju smatra neperspektivnom, te da gotovo trećina mladih svakako planira iseliti, a preko polovice razmišlja o odlasku iz Hrvatske (Peračković et al, 2024; Peračković & Rihtar, 2016). Prema navedenim istraživanjima, migracijama je podjednako sklono mlađe stanovništvo koje živi u manjim i većim naseljima, neovisno o tome što veća sredina pruža više mogućnosti (za školovanje, usavršavanje i zaposlenje). Ovi rezultati dodatno pokazuju kako je mladima Hrvatske samoaktualizacija sve snažniji poticaj za migracije. U okruženju koje ne osigurava povoljne uvjete za njihov osobni rast i razvoj (neučinkovita zakonodavna, izvršna i sudska vlast, nejednakost, pad životnog standarda sve većeg dijela stanovništva, ...) (Ilišin & Spajić-Vrkaš, 2017), mladi se odlučuju na migracije u inozemstvo u potrazi za perspektivnijom budućnosti.

Faktor ugleda poduzetnika u društvu identificiran je kao „slabi signal promjene“ - neosvijesteni utjecajni faktor iz okruženja za određenu grupu dionika, konkretno, interne dionike. To su trendovi koje interni dionici u prvoj fazi ispitivanja nisu naveli kao utjecajni faktor, dok ih je u drugoj fazi vrednovanja faktora većina ocijenila kao vrlo utjecajnog. Radi se o faktoru poslovnog okruženja koji se odnosi na percepciju poduzetnika u društvu, koja nije zadovoljavajuća u Hrvatskoj (stav o društvenom statusu uspješnih poduzetnika, medijska pažnja poduzetništvu ...) (GEM Hrvatska 2018). Prema istraživanju udruge Glas poduzetnika iz 2020. godine pod nazivom “Stereotipi i predrasude: Tko su „zapravo“ hrvatski poduzetnici?“, poduzetnici u Hrvatskoj ne uživaju ugled kakav zaslužuju; prate ih predrasude nepotizma, nedostatka profesionalizma, sukobljavajućih interesa, i dr.

To im otežava borbu za vlastite interese, jedan od kojih je i uspješna generacijska tranzicija. Uspješna tranzicija podrazumijeva motiviranu i zainteresiranu mlađu generaciju koja preuzima ulogu u kojoj će se osjećati uvaženo i zadovoljno. Negativna percepcija poduzetnika tome ne doprinosi. Osim toga, ovaj faktor dodatno dobiva na važnosti kada se stavi u odnos s generacijskim obilježjem mlađe generacije budućih nasljednika – individualistički nastrojenom generacijom (Gvozdanović, et al., 2024; Ilišin & Spajić Vrkaš, 2015) koja visoko vrednuje važnost ugleda u društvu. Mediji su ovdje važan dionik koji mogu pridonijeti razvoju ovoga faktora, u pozitivnom i negativnom smjeru.

4. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Obiteljska poduzeća prirodno stvaraju svoje mikropoduzetničke ekosisteme unutar kojih se odvijaju njihovi interni procesi: osiguravaju pristup potrebnim ljudskim, financijskim i tehničkim resursima i djeluju prema interno postavljenim politikama i okvirima. Ako poduzetnici imaju ambiciju nastavljanja obiteljsko-poduzetničke tradicije kroz generacijsku tranziciju, u interesu im je razviti podržavajući ekosistem koji će osigurati potrebne resurse i podršku na mikrorazini – za sebe, svoje nasljednike i poduzeće. Međutim, kao u bilo kojem sistemu, tako i u poduzećima se procesi (kao i generacijska tranzicija) ne odvijaju odvojeno od okruženja. Obiteljska poduzeća imaju karakteristike sistema (s odgovarajućim podsistemima) i uvijek su u interakciji s okruženjem unutar kojeg djeluju.

Okruženje nudi niz prilika koje mogu osigurati neophodne resurse, ali i izlaže obiteljsko poduzeće potencijalnim prijetnjama koje mogu ugroziti uspješno provođenje generacijske tranzicije. Splet utjecaja faktora internog i vanjskog okruženja utječe na rezultat uspješnosti generacijske tranzicije, a njihovo razumijevanje smanjuje prateće rizike.

Takve „slijepe točke“ identificiralo je i ovo istraživanje. Vanjski dionici čiji veći dio (su)kreira ili provodi vladine politike, vide veliki utjecaj vladinih politika, porezno-pravnog okvira i institucionalne podrške na prijenos poslovanja. Poduzetnici i potencijalni nasljednici tim faktorima nisu pripisali takav značaj, pretpostavka je, radi internog lokusa kontrole, neiskustva poduzetnika u provođenju generacijske tranzicije i određenog nepovjerenja poduzetnika prema institucijama koje takve politike i programe provode. Budući da je ovo istraživanje pokazalo kako institucije koje pružaju poslovne usluge u Hrvatskoj imaju visoku percepciju vlastitog značaja, ali su objektivno loše ocijenjene u GEM istraživanju u odnosu na druge zemlje EU-a, nužno je usmjeriti se na povećanje njihove stvarne učinkovitosti.

Istraživanje je identificiralo i „slabe signale promjene“, koji se odnose na neosvijestene utjecajne faktore iz okruženja za određenu grupu dionika. U ovom istraživanju, to je faktor „Ugleda poduzetnika u društvu“, za interne dionike. Relevantna sekundarna istraživanja predstavljena u ovome radu, prikazala su lošu percepciju i status poduzetništva u Hrvatskoj, koja je na začelju europskih zemalja u toj kategoriji. S obzirom na visoko vrednovanje utjecaja toga faktora u ovome istraživanju, osobito mlađe generacije potencijalnih nasljednika, a niske percepcije ugleda poduzetnika u javnosti, potrebno je strateški i sveobuhvatno pristupiti rješavanju ovoga izazova koji je povijesno prisutan u hrvatskom društvu i zadržava svoj kontinuitet u svim godinama praćenja poduzetničkog djelovanja u Hrvatskoj. Ovaj nalaz potvrđuje zaključke svih GEM istraživanja za Republiku Hrvatsku jer dostupni izvještaji ukazuju na kontinuirani izazov u percepciji poduzetništva u hrvatskom društvu.

Vanjski faktori koje su predstavnici dionika uključenih u istraživanje ocijenili neizvjesnima i najutjecajnijima na proces generacijske tranzicije odnose se na „Razvoj gospodarstva“ i „Funkcioniranje pravnog sustava“. Istraživanje je pokazalo njihovu direktnu povezanost s trećim najutjecajnijim faktorom – „Migracije mladih“. Nezadovoljstvo stanjem u gospodarstvu i nedostatak

povjerenja u pravosudni sustav utječe na migracije mladih u potrazi za perspektivnijom budućnosti, što se može odraziti kao prilika ili prijetnja za generacijsku tranziciju. Prilika, u smislu stjecanja profesionalnog znanja i međunarodnog iskustva, širih perspektiva i tolerancije kroz iskustvo rada s različitim kulturama i usvajanja viših radnih standarda, koje će kasnije prenijeti u svoja poduzeća, uz preduvjet da se iz inozemstva i vrate. Prijetnje se mogu ogledati u smanjenju dostupnosti ljudskog i financijskog obiteljskog kapitala za rast i razvoj, kontinuiteta obiteljskog vlasništva i upravljanja, inovativnog potencijala poduzeća i drugih demografskih, ekonomskih i društvenih posljedica koje će se reflektirati na poduzetništvo, ali i državu u cjelini.

Zaključci istraživanja koji se odnose na „slijepu točku“ i „slabe signale promjene“ ukazuju na određene faktore koji su pod direktnim utjecajem resornih ministarstava (gospodarstva i održivog razvoja, financija, pravosuđa, uprave i digitalne transformacije, rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike) koja ne uživaju povjerenje poduzetnika. Poduzetnici traže kontinuitet i stabilnost uvjeta u kojima posluju kako bi i sami mogli stabilno poslovati i time stvoriti preduvjete za generacijsku tranziciju. U narednom periodu potrebno je intenziviranje komunikacije i suradnje s obiteljskim poduzetnicima, putem nadležnih institucija. S obzirom na povijesno najintenzivniji period prijenosa poslovanja, jasna, otvorena, transparentna i pravovremena komunikacija s poduzetnicima postaje još važnija. Važnu ulogu ovdje imaju i mediji, a njihova najveća uloga ogleda se u podizanju ugleda poduzetnika u društvu, kroz promociju primjera uspješnih poduzetnika i njihovog društveno-gospodarskog doprinosa i njihovog doprinosa izgradnji mreže podrške koja će poduzetnicima omogućiti uspješnije ostvarenje njihovih misija. Time će generacijska tranzicija i poduzetništvo kao karijerni izbor postati poželjniji za mlađu generaciju koja važnost ugleda visoko vrednuje.

Promjene u smislu kvalitetnije i sveobuhvatnije suradnje različitih dionika generacijske tranzicije ne mogu se događati neplanski jer je, uz bolji sustav podrške poduzetnicima koji je do sada postojao, potrebno aktivirati dionike koji se do sada nisu svjesno bavili problemom generacijske tranzicije (obrazovne ustanove i institucije cjeloživotnog obrazovanja, nevladine organizacije, medije...). Preporuka za buduća istraživanja je istražiti mogućnosti prevladavanja izazova koji koče suradnje koje bi pomogle stvaranju poticajnog okruženja za poduzetništvo. Ograničenje ovoga istraživanja odnosi se na nešto manji internih dionika u istraživanju, nego što je to očekivano, s obzirom na brojnost te populacije i relevantnost teme upravo za njih. U tom smislu, bilo bi potrebno utjecati na stvaranje zajednice obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, u okviru potpornih institucija za poduzetništvo, koja će imati interesa sudjelovati u ovakvim istraživanjima i od njih imati konkretne koristi. Iako je empirijsko istraživanje provedeno 2020. godine, recentna znanstvena istraživanja, osobito ona Instituta za društvena istraživanja, potvrđuju da mladi u Hrvatskoj i dalje izražavaju ozbiljnu zabrinutost za svoju budućnost. Zabilježen je porast želje za odlaskom iz zemlje, prvenstveno zbog težnje za boljim životnim standardom. Mladi najčešće žele živjeti u državama koje percipiraju manje koruptivnima, gdje prilikom zapošljavanja nisu presudne osobne veze s moćnim pojedincima i to treba shvatiti kao upozorenje i poziv odgovornim donosiocima odluka.

LITERATURA

- Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A. & Arzubiaga, U. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (85), 89–99.
- Alpeza, M. & Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj* [Policy osvrt]. CEPOR. http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf
- Andrews, P. (2023, rujan 5). *Why family business owners struggle to let go*. Family Business United. <https://www.familybusinessunited.com/post/why-family-business-owners-struggle-to-let-go>
- Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A. & Nordqvist, M. (2019). Family business research in the 21st century: The evolution and contemporary trends. *Journal of Business Research*, 102, 322–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.021>
- Buah, E. K., Acheampong, S. M. & Osei-Afriyie, E. (2022). Stakeholder management in family business. In *Encyclopedia of Stakeholder Management* (pp. 345–360). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003256014-19>
- Bušić, V. (2017). *Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Portal 53. <http://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/>
- Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2011). *Understanding family businesses: Undiscovered approaches, unique perspectives, and neglected topics*. Springer.
- CEPOR. (2021). *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021*. CEPOR. <https://www.cepor.hr/publikacije/izvjesce-o-msp-ima/>
- CEPRA. (n.d.). *Obiteljska poduzeća*. CEPRA. <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>
- Chandler, D. M. (2023). How to manage your multigenerational family business. *American Express*. <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/how-to-manage-your-multigenerational-family-business/?utm>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J. & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64. <https://doi.org/10.1111/fbr.12098>
- Eckrich, C. J. & McClure, S. L. (2011). *Working for a family business: A non-family employee's guide to success*. Palgrave Macmillan.
- European Commission. (2020, March). *Strategy for a sustainable and digital Europe*. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-sme-strategy-march-2020_en.pdf
- European Family Businesses & KPMG. (2019). *European Family Business Barometer: 7th edition*. <https://europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/efb-barometer-7th-edition-final.pdf>
- FamilyBusinessMagazine. (2023). *To work or not to work elsewhere first*. <https://familybusinessmagazine.com/engagement/nextgens/to-work-or-not-to-work-elsewhere-first/>
- Flören, R. H. (2002). *Crown price in the clay*. Royal Van Gorcum.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom-Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gimeno, A., Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010). *Family business models: Practical solutions for the family business*. Palgrave Macmillan.

- Global Industry Vision (GIV) Report: AI, 5G, Digital Governance, Symbiotic Economy: 10 Tech Trends for 2025. (2019, September 20). *The Daily Star*. <https://www.thedailystar.net/bytes/news/the-future-according-huawei-global-industry-vision-2025-1800427>
- Gvozdanović, A., Adamović, M., Antulić Majcen, S., Baketa, N., Đokić, R., Ilišin, V. & Potočnik, D. (2024). *Studija o mladima Hrvatska 2024: Mladi u vremenu neizvjesnosti*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Regionalni ured za Hrvatsku i Sloveniju. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/21521.pdf>
- Harvard News. (2017, May 25). *Mark Zuckerberg's commencement address at Harvard*. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/05/mark-zuckerbergs-speech-as-written-for-harvards-class-of-2017/>
- Hoover, E. A. & Lombard Hoover, C. (1999). *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. Routledge.
- Ilišin, V., Gvozdanović, A. & Potočnik, D. (2015). *Demokratski potencijali mladih u Hrvatskoj*. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo.
- Ilišin, V., & Spajčić-Vrkaš, V. (2017). *Generacija osujećenih. Mladi u Hrvatskoj na početku 21. stoljeća*. Institut za društvena istraživanja.
- Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D. & Poza, E.J. (2014). *Governance in family enterprises – Maximizing economic and emotional success*. Palgrave Macmillan.
- Lombard Odier. (2024, November). *Through the generations: The survival of family businesses*. <https://www.lombardodier.com/insights/2024/november/through-the-generations-the.html>
- Family Business Consulting Group. (n.d.). *Family business succession: 15 guidelines*. <https://www.thefbcg.com/resource/family-business-succession-15-guidelines/>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J. & Spence, L. J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235–255. <https://doi.org/10.5840/beq2011212111>
- Mohr, L. A., Webb, D. J. & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 50. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>
- Moore, K., & Barrett, M. (2002). *Learning family business: Paradoxes and pathways*. Ashgate Publishing.
- Morris, R. (2016, October 6). How will your company cope with the 100-year life? *EFMD Business Magazine*. <http://globalfocusmagazine.com/how-will-your-company-cope-with-the-100-year-life/>
- Nasr, A. K., Rashidirad, M., Asgari Hatamabadi, H., Ghasempour Nejati, M. & Hajli, N. (2025). Professionalization in family businesses: the role of leadership style. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(4), 1101-1129. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2023-1207>
- Peračković, K., & Rihtar, S. (2016). Materijalizam kao društvena vrijednost i poticaj namjerama iseljavanja iz Hrvatske. *Migracijske i etničke teme*, 32(3), 295–317.
- Peračković, K., Miletić, G.-M. & Žanić, M. (2024). Zašto mladi (ne)ostaju u Hrvatskoj? Istraživanje stavova o koristima i troškovima odlaska i ostanka. *Migracije na rubu Europe: trendovi, politike i izazovi*, 65–85. Institut za istraživanje migracija. doi: <https://doi.org/10.11567/9789536028788-5>
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. Knopf.
- Potočnik, D. & Adamović, M. (2018). *Iskustvo migracije i planirani odlasci mladih iz Hrvatske*. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.

- PWC. (2023). *PwC's 2023 US Family Business Survey*. <https://www.pwc.com/us/en/services/audit-assurance/private-company-services/library/family-business-survey.html>
- Santos, F. (2015a). *Insights: Succession in the family business*. KPMG. <http://www.kpmgfamilbusiness.com/insights-succession-family-business/>
- Santos, F. (2015b). *The alignment of family business and social entrepreneurship*. KPMG. <http://www.kpmgfamilbusiness.com/the-alignment-of-family-business-and-social-entrepreneurship/>
- Schuman, A., Stutz, S. & Ward, J. (2010). *Family business as paradox*. Palgrave Macmillan.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P. (2001). Stakeholder management concepts in family firms. In *Proceedings of the International Association for Business and Society, Proceedings of the Twelfth Annual Meeting* (Vol. 12, pp. 483–493). International Association for Business and Society.
- Sharma, P. (2003). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. *Wilfrid Laurier University, Business and Economics*.
- Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2019). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018*. CEPOR.
- Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2024). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2023*. CEPOR.
- Steen, M. (2024, July 22). Wharton study shows how family offices approach philanthropy, IT, ESG and more research. *FO Pro*. <https://thefopro.com/wharton-study-shows-how-family-offices-approach-philanthropy-it-esg-and-more/>
- Stilin, A. (2016). Suvremeni trendovi u poduzetništvu. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 7(1), 39–46.
- Suess-Reyes, J. (2019). Understanding the transgenerational success of family businesses: A literature review. *Sustainability*, 11(22), 6309. <https://doi.org/10.3390/su11226309>
- Tafra-Vlahović, M. (2009). Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 3(5), 163–186.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Weenink, B. (2024, November 15). *The Emotional Complexity of Succession Planning*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/emotional-complexity-succession-planning-bert-weenink-gre2e>
- Welter, F. & Smallbone, D. (2006). Exploring the role of trust in entrepreneurial activity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 465–476.
- Wulf, T., Brands, C. & Meissner, P. (2010a). A scenario-based approach to strategic planning. *Center for Scenario Planning, Roland Berger Research Unit*. http://www.scenarioplanning.eu/fileadmin/user_upload/_imported/fileadmin/user_upload/NEW_Tool_Description_360__Feedback.pdf
- Wulf, T., Brands, C. & Meissner, P. (2010b). A scenario-based approach to strategic planning: Tool description – Scenario matrix. *Roland Berger Research Unit, HHL Working Paper #101*.

Wulf, T., Meißner, P. & Stubner, S. (2010). A scenario-based approach to strategic planning – Integrating planning and process perspective of strategy. *HHL – Leipzig Graduate School of Management*. <http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0098.pdf>

Zellweger, T., Sieger, P. & Halter, F. (2011) Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 521-536. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>.

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

2 billion jobs to disappear by 2030. (n.d.). *Futurist Speaker*. <http://www.futuristspeaker.com/business-trends/2-billion-jobs-to-disappear-by-2030/>

The Influence of External Factors on the Generational Transition in Family Businesses from the Perspective of Internal and External Stakeholders

IVA SENGOVIĆ, DSc

ABSTRACT

Family businesses are an important segment of every economy due to their social and economic importance, while generational transition represents one of their biggest challenges. Generational transition occurs in a very specific, changing and uncertain context shaped by internal and external factors, their interaction and stakeholders who thru their (in)activity contribute to the success of the transition performed. The majority of previous researches was focused on internal factors and stakeholders who shape the process of generational transition. Therefore, the aim of this research is to identify the perception of internal and external stakeholders with relation to the level of importance of external factors affecting the process of generational transition. In order to achieve the goal of the research, a combination of research techniques has been used such as 360° stakeholder feedback, impact-uncertainty matrix and survey method. The research has identified „blind spots“ and „weak signals of change“ which suggest the neglection or diminution of importance of external environment for internal stakeholders. Since the companies do not operate isolated from the environment, such approach exposes family businesses to risks and missed opportunities which may jeopardize the performance of a successful generational transition. Therefore, recommendations to overcome such challenges have been offered.

Key words: family businesses, generational transition, external factors, internal and external stakeholders

