

KONFLIKTI U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

Granić, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:884737>

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

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

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

KONFLIKTI U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

Mentorica:
Izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Studentica:
Valentina Granić

Split, rujan, 2021.

SADRŽAJ:

1. UVOD	2
1.1. Definiranje problema istraživanja	2
1.2. Ciljevi rada	2
1.3. Metode rada	2
1.4. Struktura rada	3
2. PRIRODA OBITELJSKIH PODUZEĆA	3
2.1. Definicija obiteljskog poduzeća	4
2.2. Tipovi obiteljskog poduzeća	5
3. KONFLIKTI KAO SASTAVNI DIO OBITELJSKIH PODUZEĆA	7
3.1. Jedinstvena priroda sukoba u obiteljskim poduzećima	7
3.2. Vrste sukoba u obiteljskim poduzećima	10
3.3. Neki poznatiji konflikti u obiteljskim poduzećima	12
3.3.1. Gucci.....	12
3.3.2. Adidas i Puma	14
3.3.3. Clarks.....	16
4. RJEŠAVANJE KONFLIKATA	17
4.1. Kada konflikti utječu pozitivno na tvrtke?	23
5. ZAKLJUČAK	25
LITERATURA	27
POPIS SLIKA	31
SAŽETAK	32
SUMMARY	33

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Konflikti su sastavni dio svakog poduzeća. Budući da su sukobi neizbježni i da se događaju često, važno je identificirati izvor konflikata i učinkovito njima upravljati kako bi višegeneracijska poduzeća opstala. Sukobi koji se ne rješavaju i zadržavaju se dugoročno u obiteljskom poduzeću mogu stvoriti vrlo složene probleme pa čak dovesti i do raspada tvrtke. Rješavanje sukoba u obiteljskom poslovanju ovisi o razini i vrsti sukoba o kojem se radi, odnosno o tome koliko je entiteta uključeno u sukob. Mnoga istraživanja opisuju konflikte kao jedan od glavnih razloga za propadanje obiteljskih tvrtki, no postoje situacije kada se konflikti mogu pozitivno prenijeti na uspješnost poslovanja obiteljske tvrtke te će i oni biti obrađeni i prikazani u ovom radu.

1.2. Ciljevi rada

Primarni cilj rada je proučiti konflikte u obiteljskim poduzećima i prikazati strategije rješavanja konflikata koje omogućuju boljitak za čitavo obiteljsko poslovanje. Također, jedan od ciljeva je i prikazati da konflikti ne moraju nužno biti korijen svakog zla u obiteljskom biznisu.

1.3. Metode rada

U završnom radu biti će korištene deskriptivna metoda, metoda indukcije i dedukcije.

Većina ovih metoda koristi se kroz cijeli rad s ciljem definiranja pojmova na kojima se rad i temelji.

Deskriptivna metoda se najviše koristi u prvom poglavlju kod opisivanja obiteljskih poduzeća i trećem kod opisivanja konflikata u obiteljskim biznisima. Induktivna i deduktivna metoda primarno su korištenje u četvrtom poglavlju i zaključku.

1.4. Struktura rada

U uvodu će se definirati problem istraživanja, iznijeti ciljevi rada i metoda rada. Drugi dio opisuje prirodu obiteljskih poduzeća u kojem se iznosi definicija obiteljskog poduzeća općenito te se navode tipovi obiteljskih poduzeća koje poznajemo. U trećem dijelu se otvara rasprava o konfliktima kao sastavnim dijelom poduzeća. Opisuje se jedinstvena priroda sukoba koji se događaju u obiteljskim tvrtkama i navode vrste konflikata. U tom poglavlju biti će i prikazani neki poznatiji primjeri obiteljskih sukoba, točnije; sukob u obitelji Gucci, sukob braće Dassler i nastanak dvije tvrtke koje se bave proizvodnjom sportskih cipela, Adidas i Puma te konflikt obitelji Clark koja je uspjela pravodobno reagirati i nastaviti s poslovanjem. Četvrto poglavlje sadržava raspravu o strategijama rješavanja konflikata u obiteljskim poduzećima te prikazuje situacije u kojima konflikti mogu pozitivno djelovati na obiteljske biznise. U petom poglavlju se donosi zaključak o sukobima u obiteljskim biznisima i naposljetku, predstavlja se popis literature koja je korištena u ovom završnom radu.

2. PRIRODA OBITELJSKIH PODUZEĆA

Poza (2010) navodi da su obiteljska poduzeća primarni pokretač gospodarskog rasta i vitalnosti u slobodnim gospodarstvima diljem svijeta. Budući da su jedinstveni po svojim atributima, jedinstveni su i po imovini i ranjivosti koje donose na tržište. Prema Calli i Rose (2008) obiteljske tvrtke su stoljećima bile ključne značajke poslovnog okruženja, a ostale su jednako važne i danas. Mogu biti male, srednje ili velike i pojavljuju se u svim sektorima i u sve tri industrijske revolucije. Kroz povijest su imale (i imaju još uvijek) važnu ulogu u zapošljavanju, stvaranju prihoda i akumulaciji bogatstva. Upravo zbog toga Calli i Rose (2008) tvrde da ih je teško opisati jer su višedimenzionalne, a niti jedna definicija u potpunosti ne obuhvaća njihovu raznolikost.

Poza (2010) navodi da je u obiteljskom poslu potreban stalan dijalog između generacija o viziji da tvrtka izgradi ozbiljan, uspješan obiteljski biznis. Također ističe da se obiteljska poduzeća općenito smatraju manje društveno odgovornim zbog svog poticaja za zaštitu obiteljskog bogatstva. Često ih se smatra i manje etičnima zbog njihovog truda da smanje porezne obveze i ostvare konkurentsku prednost na bilo koji način, u često privatnom, manje transparentnom svijetu većine obiteljskih poduzeća. No ističe i suprotan, prilično uvjerljiv argument; da obiteljska poduzeća imaju ugrađenu želju podržati imidž obiteljske tvrtke i zaštititi ime i ugled obitelji. Utvrdio je da iako nije veća vjerojatnost da će se obiteljska poduzeća uključiti u pozitivne društvene inicijative nego što su to ne obiteljska poduzeća, manja je vjerojatnost da će se baviti aktivnostima koje imaju negativne socijalne posljedice. Iz toga se zaključuje važnost koju imidž i ugled imaju za obiteljska poduzeća.

Prema istraživanju CEPOR-a iz 2013. (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva) obiteljska poduzeća su važan dio svakog gospodarstva. Točnije, u SAD-u 90% poduzeća su obiteljska, a zapošljavaju 50% radno-aktivnog stanovništva i generiraju polovinu bruto nacionalnog proizvoda. U EU obiteljska poduzeća imaju udio veći od 60% posto, a udio zaposlenosti između 31% i 61%. Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj generiraju oko 50% zaposlenih, a većina obiteljskih tvrtki su mikro i mala poduzeća koja su u vlasništvu prve generacije.

2.1. Definicija obiteljskog poduzeća

Bulog i Kružić (2012) navode da se pojava prvih obiteljskih poduzeća locira u razdoblje od prije 4000 godina, ali naglašavaju da nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru već se može pretpostaviti da ima vrlo bogatu povijest.

Što podrazumijevamo pod pojmom obiteljskog poduzeća?

Prema definiciji Europske unije (2009): "Obiteljsko poduzeće je poduzeće u čijem upravljanju je uključena najmanje jedna osoba iz obitelji, većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, te u slučaju dioničkog društva, osnivač, odnosno vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja."

No, važno je naglasiti da je postojalo i još uvijek postoji mnogo pristupa i načina definiranja ovog pojma. U opsežnom istraživanju obiteljskih tvrtki Sharma et al. (1999) pronalaze čak dvadeset i jednu različitu definiciju obiteljskog poduzeća kroz 250 istraživačkih članaka. Zaključili su da definicija mora identificirati jedinstvenost obiteljskih tvrtki u odnosu na one koje to nisu. Naglašavaju da ta jedinstvenost nije samo činjenica da članovi obitelji posjeduju i/ili upravljaju poduzećem, već vizija, namjere i ponašanje obiteljskih tvrtki koje se uvelike razlikuje od onih koje nisu obiteljske. Dunn (1995) navodi da je primarna razlika između obiteljskih poduzeća i onih koja to nisu u tome što obiteljska poduzeća brinu i o poslu i o obiteljskim odnosima. Colli i Rose (2008) ističu da obitelji i tvrtke postaju toliko isprepleteni da se neuspjeh tvrtke, čak i tamo gdje obitelj nema financijsku dug, može naplatiti; poput smrti u obitelji.

Poza (2010) zaključuje da je nesposobnost prilagođavanja promjenama na konkurentskom tržištu ili nemoć u upravljanju odnosom između obitelji i poduzeća u konačnici stvar koja može pokopati poduzeće.

Kružić (2004) navodi da obiteljsko poslovanje obuhvaća zajedništvo triju elemenata:

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji), te
2. vlasništva dijela kapitala poduzeća,
3. kontrole, kao mogućnosti utjecaja na donošenje odluka

Izvor sa CEPRE (Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja) ističe da pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj još uvijek nije službeno definiran. To onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja i projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske.

2.2. Tipovi obiteljskog poduzeća

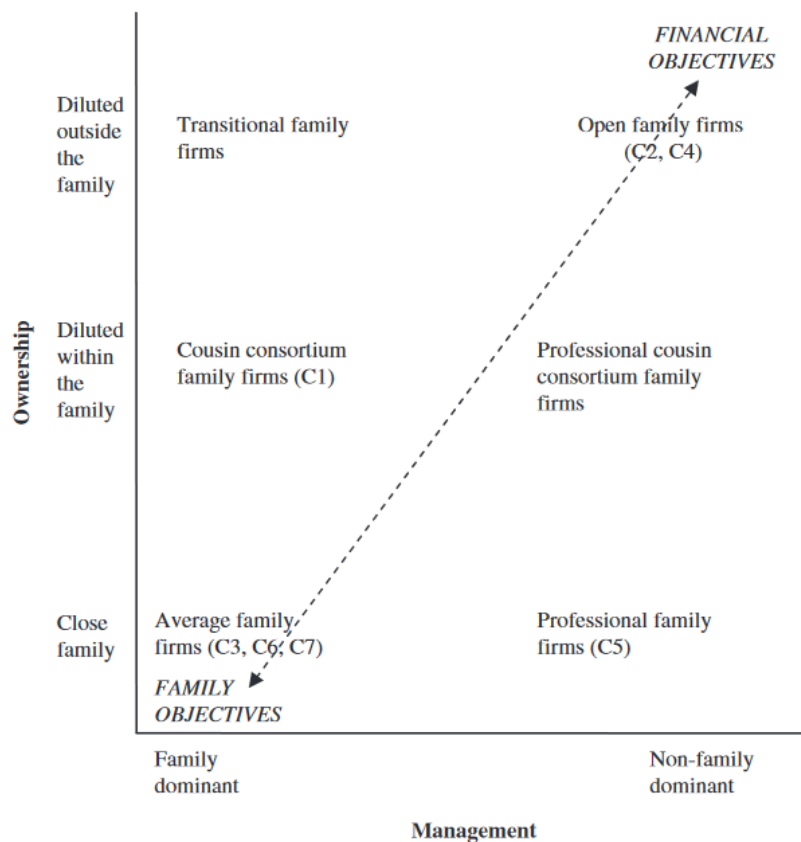
Dyler (1986) nailazi na 3 osnovna tipa obiteljskog poduzeća:

1. *Aktivna obiteljska poduzeća*, u kojima članovi obitelji vrše osobni nadzor/menadžment poslovanja. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji te su oni uključeni u proces poslovanja i zaposleni u poduzeću. Zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji.

2. *Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom* su ona koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. *Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća* karakterizira jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u procese poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao vlasnik i predsjednik tvrtke. Ostali članovi obitelji možda će se kasnije u budućnosti uključiti u obiteljski posao.

U svojem istraživanju Westhead i Howorth (2007) su konceptualno ilustrirali da se obiteljske tvrtke ne mogu promatrati kao homogene. Utvrdili su šest tipova obiteljskih tvrtki:

Slika 1. Tipovi obiteljskih tvrtki



Izvor: Prikaz autora Westhead i Howorth (2007)

Na slici se razlikuju tvrtke koje imaju blisko obiteljsko vlasništvo, one koje su razrijeđene unutar obitelji i one razrijeđene izvan obitelji (nalaze se na okomitoj osi). Na horizontalnoj osi prave razliku između tvrtki kojima dominira obiteljsko upravljanje i one kojima dominira ne-obiteljski menadžment. Strelica na slici predstavlja ciljeve koji mogu biti obiteljski (nefinancijski) i financijski. Relativna važnost financijskih ili obiteljskih ciljeva predstavljena je udaljenošću na liniji između krajeva strelice. Prosječne obiteljske tvrtke (na slici C3, C6, C7) karakteriziraju obiteljski ciljevi, blisko obiteljsko vlasništvo i upravljanje obitelji. Profesionalne obiteljske tvrtke (C5) imaju i obiteljske financijske ciljeve, ali naglašavaju obiteljske. Imaju blisko obiteljsko vlasništvo i upravljanje u kojima dominiraju članovi obitelji. Obiteljske tvrtke konzorcija rođaka (C1) predstavljaju mješavinu obiteljskih i financijskih ciljeva. Razrijedili su vlasništvo unutar obitelji i uprave u kojoj dominiraju članovi obitelji. Obiteljske tvrtke konzorcija profesionalnih rođaka se od običnih razlikuju po tome što stavljaju veći naglasak na financijske ciljeve, a manji na obiteljske ciljeve. Tranzicijske obiteljske tvrtke teže i obiteljskim i financijskim ciljevima, ali postavljaju veći naglasak na financijske ciljeve. Ove se tvrtke nazivaju tranzicijskim jer se očekuje da će se menadžment pomaknuti prema manjoj obiteljskoj dominaciji. Naposljetku, otvorene obiteljske firme (C2, C4) su usredotočene isključivo na financijske ciljeve. Razrijedili su vlasništvo izvan obitelji i također dominira upravljanje izvan obitelji.

3. KONFLIKTI KAO SASTAVNI DIO OBITELJSKIH PODUZEĆA

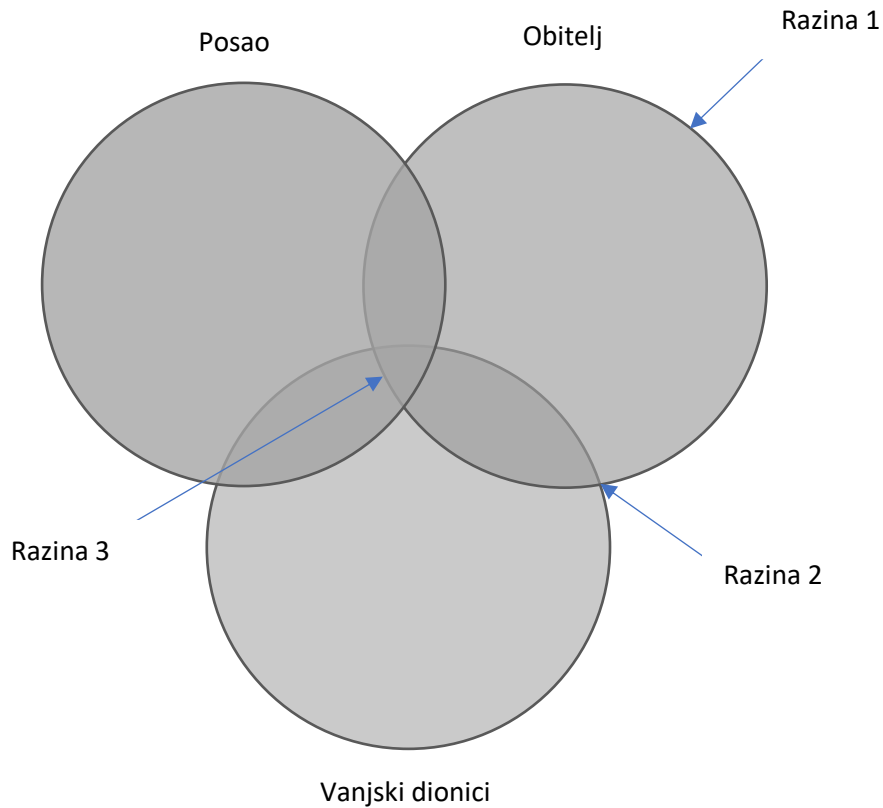
3.1. Jedinostvena priroda sukoba u obiteljskim poduzećima

Obzirom da je već spomenuto da postoji mnogo razlika između obiteljskih tvrtki i onih koje to nisu, razlike se odnose i na konflikte odnosno sukobe koji se događaju u obiteljskim poduzećima. Jedinostvena priroda konflikata u obiteljskom poslu ogleda se prvenstveno u tome što se poslovna obitelj mora baviti problemima kao što su primogenitura (prvorodstvo), jednak tretman članova obitelji, suparništvo braće i sestara, nepotizam, sukobi u nasljeđivanju itd. Caputo et al (2015) dolaze do zaključka da upravo takvo jedinstveno okruženje predstavlja izvor sukoba unutar obitelji

i unutar posla. Slijedom toga, svi obiteljski problemi prenose se na tvrtku, a problemi tvrtke na obitelj. Sukobi mogu izbiti kao posljedica poslovnih problema kao što su neslaganja oko ciljeva, ponude proizvoda, kao i zbog naizgled rutinskih pitanja poput sati rada. Istodobno Astrachan i McMillan (2003) navode da sukobi mogu izbiti i kao rezultat obiteljskih problema poput ravnoteže između obiteljskog i privatnog života, emocionalnih odnosa, obiteljskog statusa, bračnih razlika, obiteljskih tradicija ili nepažnje za važne obiteljske događaje. Bez obzira jesu li problemi povezani s obitelji ili poslom Shepard i Haynie (2009) podrijetlo sukoba vide kao izravnu posljedicu bliske interakcije među članovima obitelji. Također, de Vries (1994) govori da neki članovi obitelji mogu biti u situaciji gdje uživaju u posebnim pogodnostima posla koje nisu vezane za njihove vlastite zasluge, što dovodi do sukoba u odnosima između favoriziranih članova obitelji i onih koji to nisu. Iako do konflikata dolazi i u obiteljskim i u neobiteljskim poslovima, čini se da je potencijal za sukob u obiteljskim tvrtkama veći. Kotlar i De Massis (2013) navode da su obiteljske tvrtke plodno tlo za sukobe zbog činjenice da su članovi koji upravljaju poduzećem povezani ne samo suvlasništvom, već i obiteljskim vezama, stvarajući tako skup ekonomskih i obiteljskih ciljeva koje je potrebno istovremeno postići.

Harvey i Evans (1994) ističu da sukob u obiteljskom poduzeću može proizlaziti iz jednog od tri područja: posao, obitelj i vanjski dionici (bankari, investitori, dobavljači...). Njihov utjecaj odvojeno može biti značajan, no kada se ti zasebni sukobi događaju istodobno dolazi do većih problema i kompleksnijeg pronalaska rješenja za te iste probleme. Također navode da postoje sukobi na tri razine.

Slika 2. Tri razine sukoba u obiteljskom poduzeću



Izvor: Prilagođeno prema Harvey i Evans (1994)

Sukob prve razine događa se kada se kada između tri entiteta nema interakcije i sukob se ne prelijeva na ostale sastavnice. Kao primjer navode situacije gdje brat ili sestra poduzetnika ima poteškoće na fakultetu pa mora upisati ljetnu školu. To bi moglo stvoriti sukob u obitelji, ali bi imalo vrlo malo, ili nikoliko, utjecaja na posao. Sukob druge razine podrazumijeva konflikt koji se događa u dva entiteta koja se preklapaju, stvarajući tako složeniji oblik. Na primjer, vodeći član obitelji se kontinuirano suočava s problemima u poslu jer zaposlenici ili menadžeri ne poštuju člana obitelji koji je "odabran" za vodeću poziciju. Istodobno, može doći do sukoba u obitelji jer se drugi brat ili sestra osjeća otuđenim od obitelji jer nije odabran za preuzimanje vodstva obiteljske tvrtke. Ovakvi, dvostruki sukobi, postaju složena mreža poslovnih problema i obiteljskih odnosa, koji predstavljaju raznolik niz elemenata kojima se treba pozabaviti kako bi se sukob

riješio. Sukob treće razine uključuje sve stavke, odnosno poslovnu organizaciju, obitelj i vanjske dionike. Primjer koji se daje za sukob druge razine je još složeniji ako su vanjski dionici također zabrinuti zbog mogućnosti "odabranog" brata ili sestre. (Slika 1.)

3.2. Vrste sukoba u obiteljskim poduzećima

U svojem istraživanju Caputo et al. (2015) uspostavljaju 3 kategorije za sukobe koji utječu na organizacije, timove i radna mjesta:

- 1) Sukob zadatka
- 2) Sukob procesa i
- 3) Sukob odnosa

Konkretno, sukob zadataka podrazumijeva pitanja koja se mogu pojaviti u raspravi o ciljevima i poslovnim strategijama. Sukob procesa nastaje zbog neslaganja oko načina obavljanja posla, zajedno s unutarnjim procesima i raspodjelom zadataka. Konačno, sukob odnosa karakterizira važna afektivna komponenta. Točnije, sukob u odnosima nastaje kada postoji osobna nespojivost među članovima društva. Ova vrsta sukoba može negativno utjecati na uspjeh firme jer izaziva stres, neprijateljsko ponašanje i percepciju da drugi članovi imaju skrivene motive. Autor stavlja naglasak na činjenicu da su ove tri vrste sukoba tipične za sve vrste poslovanja.

Cooper et al. (2013.) navode da su obiteljska poduzeća obilježena složenim međudjelovanjem četiriju elemenata: dionika i dioničara, poslovne dinamike, radne snage i obitelji. Stoga su, kao rezultat interakcije ovih subjekata, u obiteljskim tvrtkama uočene tri specifične vrste sukoba. Prvu vrstu, relevantna literatura identificira kao sukob uloga. To je konflikt koji proizlazi iz višestrukih uloga vlasnika obiteljskog poduzeća, što može utjecati na cjelokupno poslovanje. Caputo et al (2015) opisuje da u obiteljskim tvrtkama do sukoba uloga dolazi jer su članovi obitelji suočeni s prisutnošću obitelji i u svom poslovnom i u privatnom životu, doprinoseći tako zamagljivanju radnih i obiteljskih uloga. U konačnici, ova vrsta sukoba može postepeno uzrokovati opterećenje fizičkog i psihičkog zdravlja osnivača poduzeća (npr. generirati radnu napetost) što negativno utječe na njihovu sposobnost sudjelovanja u poslovnom i obiteljskom životu. Druga vrsta sukoba se javlja između članova obitelji tijekom međugeneracijskog nasljeđa. Među raznim konfliktima

koji se mogu pojaviti u obiteljskim tvrtkama, prijelaz sa starije na noviju generaciju može se smatrati jednim od najvažnijih. Čak i u prosperitetnim i konsolidiranim poduzećima, ovaj proces može izazvati neuspjeh kao rezultat sukoba. Prema Kellermanns i Eddleston (2007) samo 30 posto obiteljskih tvrtki preživi nakon prve generacije, a velik broj njih uskoro propadne kada druga generacija stekne kontrolu. Posljednja vrsta konflikata koja se može pojaviti u obiteljskim poduzećima je sukob između agencija. Ovaj sukob Caputo et al. (2015) opisuju kao sukob koji se događa između članova obitelji u različitim ulogama, između obitelji i onih koji nisu članovi obitelji, između dominantnih (obiteljskih) i nedominantnih (neobiteljskih) dioničara i između vlasnika i zajmodavaca. Kao jedan od najčešćih provokacija agencijskog sukoba navode da član obitelji ima oportunističko ponašanje prema vlastitom planu.

Navedena podjela nije jedina koja se pronalazi u literaturi. Buble (2011) razvrstava konflikte u sljedeće skupine:

- a) Konflikti s obzirom na posljedice,
- b) S obzirom na sudionike i,
- c) S obzirom na predmet

Sukobi s obzirom na posljedice mogu biti konstruktivni i destruktivni. Konstruktivan ili funkcionalan konflikt je onaj umjerenog intenziteta (rasprave i natjecanja) koji imaju za posljedicu pozitivnu izvedbu. Konflikt koji ima negativan učinak na poslovanje se naziva destruktivni ili disfunkcionalni konflikt. Sukobi s obzirom na sudionike mogu biti intrapersonalni (nesklad između stvarnog i očekivanog ponašanja pojedinca), interpersonalni (nesklad osobnih interesa), intragrupni (između grupa ili odjela), intergrupni (između dvije ili više grupa), interorganizacijski (između dvije ili više organizacija), konflikti uloga (pojedinač obavlja više uloga u poduzeću koje su međusobno u sukobu jedna s drugom) te mješoviti konflikti (kombinacija ostalih konflikata). Kružić (2016) konflikte s obzirom na predmet sukoba razvrstava na konflikte vezane uz sadržaj rada, uz proces rada i uz međuljudske odnose. Autor navodi da sukobi vezani uz sadržaj rada nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako treba obaviti radni zadatak. Konflikti vezani uz proces rada nastaju kada dolazi do razilaženja u mišljenju kako treba neki zadatak izvršiti. Posljednji, konflikti vezani uz međuljudske odnose nastaju zbog neslaganja na osobnoj razini, a posljedica su antagonizma, straha, nepovjerenja i ostalog.

3.3. Neki poznatiji konflikti u obiteljskim poduzećima

3.3.1. Gucci

Slika 3: Gucci - nastanak loga



Izvor: Fabrik brands (2015)

U slučaju Gucci, osnivač je bio talijanski modni div Guccio Gucci, koji je svoju tvrtku osnovao u Firenzi početkom 20. stoljeća. Prije toga je radio kao nosač prtljage u londonskom hotelu Savoy. Tamo je otkrio kako su prtljaga i torbe statusni simbol za bogate i elitu. Prema Tharawat Magazine (2018) vratio se u Italiju, naučio zanat u proizvodnji kože i lansirao svoju liniju kvalitetnih torbica i prtljage.

Kada je Gucci, 1953., umro, Aldo (najstariji od njegova tri sina) je preuzeo kontrolu nad poslovanjem. Aldo je bio taj koji je internacionalizirao marku. Dovoljno govori činjenica da je predsjednik John F. Kennedy spominjao Aldo Guccija kao prvog ambasadora mode.

Aldov brat, Vasco Gucci je umro bez nasljednika u 1974. i tada je tvrtka podijeljena 50-50 između Alda i njegovog drugog brata, Rodolfa. Aldo je svakom od svoja tri sina dao po 3,3%, dok je njegov brat zadržao 50%. Unatoč neravnoteži, Aldo je zadržao kontrolu nad tvrtkom i održavao je stabilnom i profitabilnom tijekom svoje vladavine. Problemi za tvrtku počinju kada je treća generacija počela preuzimati aktivniju ulogu u vođenju obiteljskog posla. Aldov sin, Paolo, imao

je vizije stvaranja vlastite modne linije. Nakon što su ga otac i ujak odbili, on je svakako pokrenuo svoj posao i tim činom dobio otkaz te su sve veze. U intervjuu za magazin People 1982. Paolo je objasnio: "Htio sam se proširiti, privući druge financijske potpore i učiniti da poslovanje radi na modernijim linijama. No Gucci imaju srednjovjekovne koncepte poslovanja pa sam tako postao crna ovca." Paolo se pokušao osvetiti razotkrivajući Aldovu utaju poreza, zbog čega je Aldo odslužio kaznu u zatvoru. Kad je Rodolfo umro, njegovih 50% je pripalo sinu Mauriziju, koji se udružio s Paolom kako bi preuzeli tvrtku. No, ubrzo su se rođaci okrenuli jedan protiv drugog te je Maurizio pobjegao u Švicarsku zbog problema s porezima. Rezultati su bili katastrofalni, Paolo je pokrenuo vlastitu modnu liniju koja je bila iznimno neuspješna. Maurizio je gotovo uništio Guccijevo carstvo; do 1991. Gucci je imao negativnu neto vrijednost od 17.3 milijuna dolara. S više od 40 milijuna dolara osobnog duga, Maurizija je napokon iz tvrtke izbacio Investcorp, tvrtka koja sada posjeduje većinski udio u Gucciju i uspjela je brendu vratiti stari sjaj. Maurizio je došao do posebno nesretnog kraja gdje je 1995. tragično ubijen u mafijaškom napadu u Milanu, a za zločin je suđena njegova bivša supruga.

Kao što je prikazano, ova međunarodna dizajnerska tvrtka ima dovoljno drame za Hollywoodski film. Obiteljska svađa Gucci podsjetnik je na nestabilnost koju novac i uspjeh mogu unijeti u odnose. Njihova saga se pokazala kao školski primjer kako uništiti obiteljski posao do temelja. Tharawat Magazine (2018) kao najpoučniji dio priče izdvaja da ona služi kao izvrstan primjer trenda neuspjeha treće generacije. Njihova priča samo potvrđuje negativan stereotip da članovi treće generacije često uništavaju uspješne obiteljske tvrtke.

3.3.2. Adidas i Puma

Slika 4. Tvornica cipela braće Dassler



Izvor: Schwar (2018)

Tharawat Magazine (2018) je okarakterizirao ovaj sukob kao jedan od najintenzivnijih rivalstava u povijesti. Adolf "Adi" Dassler i Rudolph "Rudi" Dassler su braća rođena u dvije godine razmaka na prijelazu u 20. stoljeće u njemačkom gradu Herzogenaurachu. Braća su zajedno osnovala tvrtku za proizvodnju cipela pod nazivom Gebruder Dassler Schuhfabrik ili "Tvornica cipela braće Dassler".

Tvrtka je dobro poslovala i braća su surađivala sve do Olimpijskih igara u Berlinu 1936. godine kada je Adi odlučio podržati najupečatljivijeg sportaša tih igara, afroameričkog sprintera Jessea Owensa. Owens je ponizio Hitlera jer je pobijedio njegovu teoriju o arijevskej nadmoći osvojivši četiri zlatne medalje u Adijevima sportskim cipelama.

Usprkos uspjehu i povećanju prodaje koje je došlo nakon sponzorstva na Olimpijskim igrama, napetost između braće je rasla. Nisu se slagali oko poslovne filozofije i prakse, a problem je bio i što im se supruge nisu podnosile. Prema legendi, situacija je eskalirala zbog najgluplje i najozbiljnije pogrešne komunikacije u korporativnoj povijesti. Adi i njegova supruga skrivali su se u skloništu tijekom bombardiranja u Drugom svjetskom ratu. Rudi i njegova supruga su im se

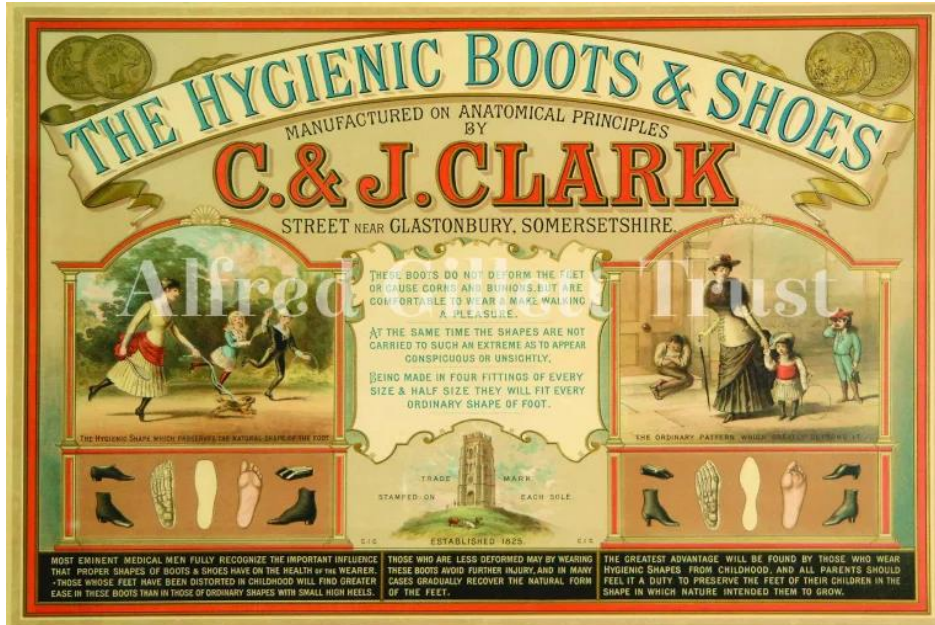
krenuli pridružiti i dok su to činili čulo se kako Adi uzvikuje: "Prljavi gadovi su se opet vratili", misleći na savezničke ratne zrakoplove. Međutim, Rudi je bio uvjeren da Adi zapravo govori o njemu i njegovoj ženi te se jako uvrijedio i bratu to nikada nije oprostio.

Kasnije u ratu, Rudi su uhitili saveznici zbog sumnje da je radio za Gestapo, a sve zbog toga što ga je brat izdao. Dok je Rudi bio u logoru za ratne zarobljenike, brat Adi je prodavao cipele američkim vojnicima.

S krajem Drugog svjetskog rata Rudi se odlučio razdvojiti te je otvorio konkurentsku tvrtku za sportske cipele preko puta rijeke. Htio je iskoristiti kombinaciju svog imena i prezimena te je tvrtku nazvao Ruda. Kasnije je promijenio ime u Puma. Adi je originalnoj firmi također promijenio ime u kombinaciju svojeg imena i prezimena i nazvao ju Adidas. Braća su izgradila svoje konkurentске tvrtke na suprotnim stranama rijeke u istom bavarskom gradu. Te dvije tvrtke su dominirale lokalnim gospodarstvom. Građani su također ušli u sukob, jer restorani nisu posluživali članove jedne tvrtke, a brakovi nisu bili dopušteni zaposlenicima jedne tvrtke za zaposlenike druge. Kako Tharawat Magazine (2018) piše, svatko u gradu je morao izabrati stranu, a građani su se nazivali "Savijeni vratovi" zbog prakse gdje moraju gledati dolje i vidjeti koju vrstu cipela nosi osoba prije nego se odluče pozdraviti s njom ili biti prijateljski nastrojeni prema njoj. Usredotočenost na međusobnu borbu zaslijepila je braću za prijetnju skorašnjeg Nikea, koji je na kraju postao najveća tvrtka za sportske cipele na svijetu. Prema literaturi, kada su braća umrla, pokopani su na suprotnim krajevima groblja.

3.3.3. Clarks

Slika 5: Obiteljska tvrtka Clarks 1880. godine



Izvor: Alfred Gillet Trust (2014)

Prema Palmer (2013) Clarks su osnovala dva brata, Cyrus i James, koji su došli iz poljoprivredne obitelji koja se preselila u Street početkom 18. stoljeća. Započeli su s trgovanjem vunjenih tepiha, ali jednog je dana tinejdžer James počeo izrađivati papuče od izrezanih prostirki te 10 godina poslije Clarks je tvrtka koja je proizvela 60 linija gotove obuće.

Braća su bila vrijedna i inovativna, ali im je računovodstvo bilo nestabilno i ubrzo su se našli u dugovima. Godine 1842. jedan je rođak predložio da emigriraju u Australiju, ali umjesto rođaka, pomogla su im druga tadašnja poduzeća da ostanu.

Slična situacija se dogodila i 20 godina kasnije, ali tom prilikom su oni koji su ih spasili odredili da braća dopuste Jamesonovom sinu Williamu da preuzme vlast. On je napravio revoluciju u tvrtki, uveo strojeve i unaprijedio biznis te je na dužnosti ostao gotovo 50 godina. Williamov unuk, Nathan Clark, je osoba koja je izumila kultnu Desert Boot. Od tada je prodano više od 10 milijuna parova tih čizama.

Krajem 1980-ih i početkom 1990-ih su nastupili najmračniji dani Clarksa. Tvrtku je kupila K Shoes u pokušaju da se suprotstavi moćnoj britanskoj korporaciji cipela Charles Clore. Ipak, većina od 20-ak tvornica postale su neekonomične jer su jeftinije cipele iz inozemstva počele preplavljivati tržište. Prema autoru situacija je eskalirala 1993. godine kada je tvrtka Berisford International dala ponudu za Clarks, a odbor je preporučio dioničarima da je prihvate.

Uslijedila je ogorčena bitka tijekom koje je čak i obitelj Clark podijeljena. Alderson (2015) navodi da se obitelj podijelila u dva tabora: one koji su htjeli rasprodati tvrtku i one koji su htjeli zadržati posao u obitelji. Nakon toga je formirano 15-člano obiteljsko vijeće, od čega svaki član ima 4,5 posto kapitala. Upravni odbor rekonstruiran je s nekoliko rukovoditelja koji nisu bili članovi obitelji. Vijeće je bilo mjesto gdje se obitelj borila i raspravljala o svojim osobnim pitanjima, izvan vidokruga odbora.

Održano je glasovanje, a odluka je bila da se posao zadrži u obitelji, ali da se za vođenje tvrtke angažira profesionalni menadžment koji nije obitelj. Ispostavilo se kako je to bilo idealno rješenje za obiteljski biznis; profit je porastao, sukobi su prestali, a tvrtka je i dalje ostala čvrsto u rukama obitelji. Prema Alderson (2015) obitelj posjeduje 84 posto dionica tvrtke, a ostalih 16 posto su u vlasništvu zaposlenika i institucija.

Ovo je primjer obiteljskog biznisa u kojem se dokazuje koliko se dobro korporativni alati za upravljanje mogu koristiti za rješavanje konflikata, povećanje komunikacije, poboljšanje suradnje i donošenje boljih odluka povrh svega.

4. RJEŠAVANJE KONFLIKATA

Otvora se pitanje kako riješiti mnoštvo problema obiteljskog poslovanja?

Budući da je sukob uobičajen i neizbježan aspekt u svakodnevnom životu ljudi i organizacija, on je također ključna varijabla koja utječe na uspješnost organizacije i povezan je s emocijama. Caputo i Zarone (2019) u svojim istraživanjima prikazuju da menadžeri provode više od dvadeset posto svog vremena baveći se konfliktima. Stoga je sposobnost učinkovitog rješavanja sukoba

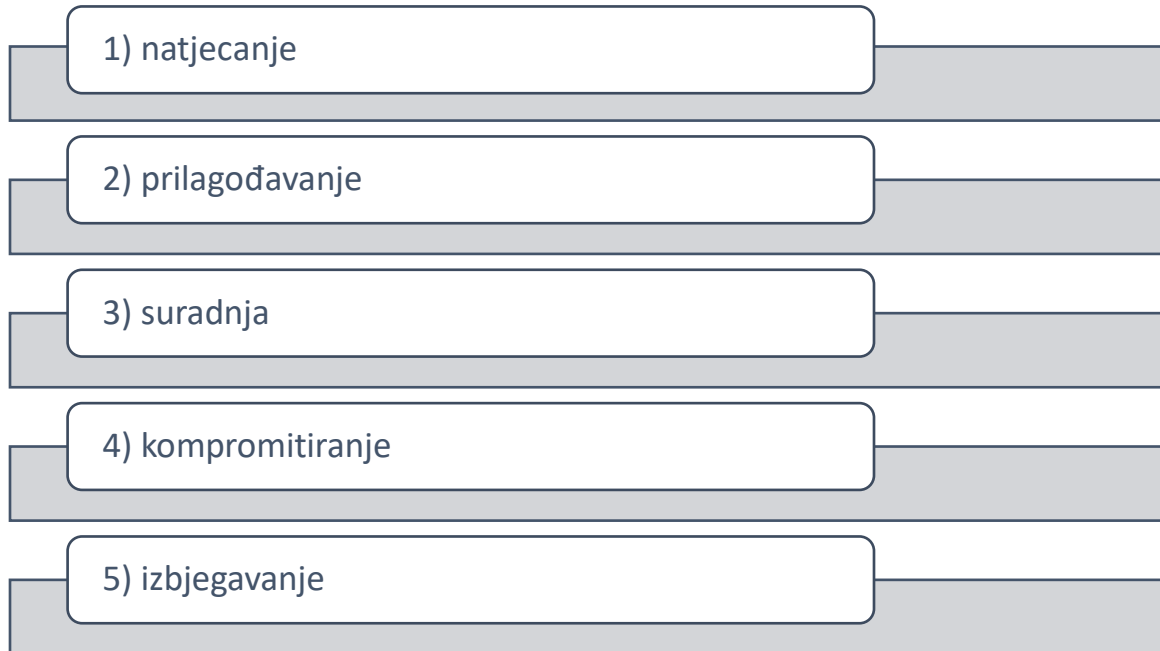
ključna. Sukob ima negativne i pozitivne elemente, a postoje i različite vrste sukoba. Alderson (2015) naglašava da poduzeća, a posebno obiteljska, moraju uspostaviti ravnotežu između prevelikog broja sukoba i premalo njih. Kao što je već rečeno, sukob zadataka je povezan s ciljevima, strategijama i raspravom o različitim strategijama. Sukobi u procesima su povezani s načinom na koji posao treba obaviti, pravilnim rasporedom osoblja i koliku kome treba dati odgovornost. Kellermanns i Eddleston (2004) sugeriraju da kada su ove dvije vrste sukoba umjereno prisutne u obiteljskom poslu, rezultiraju boljim odlukama i poslovanjem u cjelini. Alderson (2015) tvrdi da istraživači preporučuju razlikovanje poslovnih sukoba u dvije kategorije: jednostavne i složene. Jednostavni sukobi se lako rješavaju i ne ometaju učinkovito donošenje odluka. U njima većinom prevladavaju racionalnost i zdrav razum. Nasuprot tome, složeni sukobi su emocionalno nabijeni, što često rezultira nedostatkom produktivnosti i neuspjehom u donošenju odluka. Kao rješenje za njih, autor postavlja angažiranje obiteljskih savjetnika i stručnjaka za organizacijski razvoj. Kao najdestruktivniji tip sukoba izdvaja sukob u odnosima. Nažalost, ovaj negativni oblik sukoba često se pojavljuje u obiteljskim poslovima. Odluke se počinju donositi na emocionalnoj, a ne na racionalnoj osnovi. Caputo i Zarone (2019) također naglašavaju da glavni cilj rješavanja konflikata nije njihovo eliminiranje, već pronalaženje različitih načina za pravilno upravljanje njima. Ističu da je do sada glavni model koji se koristio u kategorizaciji stilova upravljanja sukobima, kao i pregovaračkih strategija, model dvostruke zabrinutosti.

Ovaj okvir razlikuje stilove rješavanja sukoba u dvije različite dimenzije:

- a) Briga za sebe i ishod koji se može postići
- b) Briga za druge i ishod kojeg mogu postići

Koncept brige za sebe objašnjava stupanj u kojem osoba pokušava ispuniti i zadovoljiti svoje ciljeve. Prema autorima, što je jača individualna briga za sebe, veća je vjerojatnost da će slijediti ponašanje u upravljanju sukobima ili strategije pregovaranja koje se usredotočuju na osobnu brigu za ishode; što je slabija briga za sebe, veća je vjerojatnost da će slijediti strategije koje će zanemariti osobne interese. Kombinacijom ove dvije dimenzije autori spominju pet različitih stilova rješavanja sukoba:

Slika 6. Pet stilova rješavanja konflikata



Izvor: Izrađeno prema Caputo i Zarone (2019)

Stil natjecanja koji se naziva dominiranje ili nadmetanje uključuje visoku brigu za sebe i nisku brigu za druge. Ovaj stil se koristi gdje postoji visoka razina konkurencije. Ne postoji suradnja među stranama, a glavni cilj je pobijediti pod svaku cijenu kako bi se zadovoljila osobna briga, bez obzira na druge. Pojedinci koji slijede ovaj pristup pokušavaju nagovoriti drugu stranu na popuštanje. Prilagođavanje, kojeg Euwema et al. (2013) nazivaju i popuštanjem ili obvezivanjem, odnosi se na popuštanje protivniku i događa se kada postoji niska briga za sebe i velika briga za druge. Lewicki et al. (2014) tvrde da do suradnje, koja se također naziva i proces rješavanja problema, dolazi kada se pokuša integrirati interese uključenih strana kako bi se došlo do zajedničkog rješenja. Oni koji slijede ovaj stil, pokazuju veliku brigu za sebe i veliku brigu za druge. Prema Euwema et al. (2013) kompromis predstavlja umjeren napor u ostvarivanju vlastitih interesa i umjeren napor da se drugoj strani pomogne u postizanju njezinih ishoda. Odnosno, obje strane odustaju od nečega kako bi dobile prihvatljivu odluku. Konačno, izbjegavanje ili nerad prema Caputo i Zarone (2019) uključuju nisku brigu za sebe i nisku brigu za druge. (Slika 5.)

Lewicki et al. (2014) tvrde da su neki istraživači sugerirali da je suradnja najprikladniji stil upravljanja sukobima, međutim drugi istraživači tvrde da za pravilno i funkcionalno upravljanje sukobima jedan stil može biti prikladniji od drugog, sve ovisno o situaciji.

Uočeno je kako je veća vjerojatnost da će obiteljska poduzeća koja su u stanju uspješno upravljati sukobima i ona u kojima se odnosi temelje na povjerenju uspjeti tijekom procesa nasljedstva s generacije na generaciju; dok loše vođen sukob može uzrokovati neravnotežu i propast obiteljskog posla. Caputo i Zarone (2019) ističu da su suradničke ili integrativne strategije kod obiteljskih tvrtki dovele do pozitivnih ishoda i na obiteljskoj i na poslovnoj dimenziji, dok su strategije izbjegavanja i natjecanja dovele do loših ishoda. Kompromis i dogovor su bolji alati za rješavanje problema koji imaju veze s obitelji nego na one koji imaju veze s poslom.

Alderson (2015) izdvaja alate korporativnog upravljanja koji su jedinstveni za obiteljska poduzeća. Kao neke od glavnih razlika između tvrtki u vlasništvu obitelji i onih koje nisu u vlasništvu obitelji navodi mehanizme korporativnog upravljanja. Tvrdi da ovi alati mogu funkcionirati jedinstveno u obiteljskim tvrtkama kao načini za poboljšanje komunikacije i smanjenje sukoba. Ističe da je pravodobno suzbijanje sukoba ovim mehanizmima mnogo važnije i uspješnije od rješavanja sukoba kada je već pomalo i kasno. Kao prve navodi: *obiteljske sastanke*. Opisuje ih kao vrlo neformalne sastanke koji nisu redovito zakazani i održavaju se bez dnevnog reda. Mogu biti jednostavni poput zajedničkog ručka ili večere gdje će obitelj razgovarati o poslu i praviti planove za budućnost. Obično se takvi sastanci sastoje od članova obitelji koji rade u poduzeću. Bianchi i Alderson (2012) tvrde da je sazivanje *obiteljskog vijeća* uobičajena preporuka konzultanata za obiteljsko poslovanje radi povećanja komunikacije i učinkovitosti donošenja odluka. Obiteljsko vijeće usredotočuje se na obiteljske potrebe poduzeća i preporučuju politiku i postupke upravnom odboru. To se podrazumijeva kao mjesto na kojem članovi obitelji mogu razgovarati o svojim stavovima, biti informiraniji i svjesniji problema te postaviti politike i postupke u korist obitelji upravljanja poslovanjem. Smatra se da alati poput obiteljskog vijeća omogućuju obitelji da poveća razinu komunikacije u obiteljskoj tvrtki i profesionalizira upravljanje tvrtkom, što naravno rezultira smanjenjem konflikata. Alderson (2015) izričito naglašava da su obiteljsko vijeće i obiteljski ustav dva najvažnija alata korporacijskog upravljanja koji se koriste za poboljšanje komunikacije i sprječavanje i smanjenje konflikata. Međutim, istraživanja pokazuju da vrlo malo obiteljskih tvrtki ima obiteljsko vijeće. Točnije, Mustakallio et al. (2002) u studiji od 192 finske

obiteljske tvrtke prikazuju da su 75,4 posto njih imali obiteljske neformalne sastanke, 26,7 posto su imali formalne obiteljske sastanke, 17,3 posto je imalo obiteljske planove, dok je samo 7,3 posto tvrtki imalo obiteljska vijeća. Alderson (2015) je spomenuo i *obiteljski ustav* kao jedan od najvažnijih alata. Kao ogromnu vrijednost ustava ističe činjenicu da ima sposobnost sprječavanja i rješavanja sukoba prije nego što on izbije; dogovaranjem korporativnih politika unaprijed, prije nego što emocije porastu. Ustavi pokrivaju mnoge teme, kao što su pravila o zapošljavanju obitelji, što se događa članovima obitelji ako imaju probleme sa zlouporabom droge ili alkohola, kome se dionice mogu prodati itd. Važna stavka je također korištenje *obiteljskih odmora i druženja*. Alderson (2015) ističe da često konzultanti obiteljskog poslovanja sponzoriraju večere te prisustvuju i provode poslovne sastanke osmišljene tako da angažiraju obitelj i povećaju razumijevanju razlika među generacijama. Uz spomenuto, također obiteljske tvrtke koje prodaju dionice javnosti prema zakonu moraju imati *upravni odbor*. Ipak, većina obiteljskih tvrtki su u privatnom vlasništvu i kao takve nemaju upravni odbor, no mogu imati odbor savjetnika. Prema Alderson (2015) njihov je zadatak kao stručnjaka davati savjete koji mogu biti prihvaćeni ili ne. Prema Anketi o obiteljskom poslovanju iz 2013. u Australiji, tvrtke sa formalnim savjetodavnim odborima imale su bolje rezultate u smislu uspješnosti poslovanja kao i u postizanju obiteljskih ciljeva. Jedna od najpopularnijih aktivnosti koje pružaju sveučilišni obiteljski poslovni centri i profesionalni konzultanti za obiteljsko poslovanje je održavanje sastanaka za svaku generaciju posebno. Podjela generacija u skupine omogućuje generacijama da dijele misli, posebno ono što ih frustrira u odnosu na druge generacije. Prema Aldersonu (2015) konzultant bilježi informacije te nakon toga saziva sastanak gdje se priča o problemima bez javnog iznošenja tko je izrekao koju izjavu. Ovo je visoko preporučeni način za početak razgovora o nekim "zabranjenim temama", poput planiranja imanja i nasljedstva. Autor spominje i neke druge, sekundarne, tehnike upravljanja konfliktima. Jedna od tehnika jest odsijecanje grane obiteljskog stabla. To se postiže otkupom jedne od grana vlasnika obitelji i može biti rješenje za stalno prisutne sukobe među članovima obitelji. Također, korištenje timova specijaliziranih stručnjaka u sukobima koji su toliko ozbiljni i nerješivi te prijete učinkovitim poslovanju. Još jedno od mogućih rješenja za takve ozbiljne sukobe je restrukturiranje organizacije tako da članovi obitelji mogu izbjeći kontakte s ljudima s kojima su u sukobu. To može ići toliko daleko da se tvrtka može podijeliti u dvije zasebne divizije, ili u krajnjem slučaju dvije zasebne organizacije koje međusobno posluju.

Istraživanjem Davis i Harveston (2019) utvrdili su da se sukobi neće smanjiti ako veći broj članova obitelji radi u obiteljskoj tvrtki i ako se poveća razina obiteljske pripadnosti i uloga u organizaciji, kao što se do tad vjerovalo. Naprotiv, dokazali su da se značajno povećava učestalost sukoba u sve tri generacijske podskupine. Nadalje, sukob u organizaciji će biti manji kada bude što veći broj članova obitelji s bliskom obiteljskom pripadnošću koji ne rade u svakodnevnim operacijama, ali koji još uvijek vrše utjecaj u obiteljskom poslovanju, međutim samo u tvrtkama treće ili kasnije generacije. Za prvu generaciju opseg sukoba se još i povećao. Također, istražili su da će veća socijalna interakcija među članovima povećati opseg sukoba u svim generacijskim podskupinama. Rezultati također pokazuju da se opseg i učestalost sukoba u obiteljskim firmama povećavaju generacijama. Iz njihovog istraživanja proizašli su i neki prijedlozi za vlasnike obiteljskih tvrtki/menadžere koji žele smanjiti sukob u svojim tvrtkama. Na primjer, menadžeri trećih ili kasnijih generacija obiteljskih poduzeća mogu povećati uključivanje članova obitelji koji nisu u svakodnevnim operacijskim grupama. S druge strane, menadžeri obiteljskih tvrtki druge generacije bi mogli osnivača uključiti u neki upravljački ili operativni posao, jer se čini da je to učinkovit mehanizam za suzbijanje sukoba.

Kao što je prikazano na primjeru braće Dassler kod tvrtki Adidas i Puma, komunikacija u obiteljskoj tvrtki može biti jedna od ključnih stavki. Ljudi obično imaju najbolje namjere kada razgovaraju sa članom obitelji o izazovnim poslovnim pitanjima, pa kako je moguće da te dobre namjere budu krivo shvaćene? Peter i Susan Glaser (1995) tvrde da se svaka poruka koju komuniciramo javlja na dvije razine istovremeno. Jedna razina, koje smo najčešće svjesni, naziva se razina sadržaja i ona je informacijska komponenta. Drugi, suptilniji, ali i snažniji dio poruke je razina odnosa značenja. Ljutnju i sukob o kojima je ovdje riječ, obično uzrokuju podsvjesne poruke. U poslovnom okruženju, autori ističu da se ljudi počinju ponašati prema obitelji kao da su kod kuće, te u svađama i prepirkama koriste činjenice koje znaju o njima cijeli život, a koje možda u tom trenutku nemaju veze s poslom. S druge strane, sukobi se teže rješavaju u poslovno – obiteljskom okruženju jer ljudi često izbjegavaju iznošenje mišljenja o poslu kako ne bi uvrijedili obitelj ili stvorili problem u obitelji. Kako bi se lakše problemi riješili, autori su iznijeli nekoliko sugestija kako unaprijediti komunikaciju u obiteljskom biznisu. Prvi savjet je da se iskreno i smireno iznesu osjećaji već na početku razgovora. To bi značilo ne napadati i bahato se izražavati iako se razgovor vrši s nekim vrlo bliskim (otac, brat, sestra itd.). Preporučuju izbjegavanje općih obrazaca i optužbi već sugeriraju koncentriranje na točne detalje i opisivanje određenih primjera.

Većina ljudi je spremna priznati da je jednom prilikom pogriješila no malo je onih koji su spremni prihvatiti činjenicu da se greške događaju često. Utvrđivanje detalja znači točno opisivanje ponašanja bez vrednovanja ili tumačenja. Slijedeća sugestija se odnosi na to da bi svatko trebao preuzeti odgovornost za izrečene ili učinjene stvari. Svaka priča ima dvije strane pa tako i kod konflikata u obiteljskom poslu. Kada se dolazi do rješenja problema, ističu da je vrlo bitno da se do njega dolazi dogovorom, a ne da rješenje donosi samo jedna strana. Izrazito je važno da se dvije zaraćene strane dogovore i slože s tim kako će se ponašati ubuduće kako se isti ili slični sukobi ne bi ponavljali. Peter i Susan Glaser (1995) u svojem članku navode da suočavanje s problemima nikada nije lagan postupak, ali naglašavaju da je izbjegavanje istih tih problema mnogo gore. Pažljiva izravnost u komunikaciji proizvodi kreativna rješenja, povećava bliskost i dovodi do produktivnog obiteljskog poslovnog tima.

Eddleston (2004) sugerira da bi obiteljske tvrtke dobro poslovale kroz generacije, članovi najnovije generacije se moraju nevidljivo integrirati u obiteljsko poduzeće i mora se izvršiti prijenos znanja i informacija s prethodne generacije na sljedeću. Istodobno, sugerira da bi prethodna generacija trebala smanjiti svoju uključenost u posao sve dok se ne dogodi prijenos odgovornosti i ovlasti. Međutim, prošla istraživanja sugeriraju da postojeće generacije vodećih obiteljskih tvrtki često nerado dopuštaju dvojim potomcima da se pridruže donošenju odluka u poslu. Višegeneracijske obiteljske tvrtke stoga se razlikuju u stupnju u kojem su u stanju uspješno integrirati i uključiti članove obitelji najnovijih generacija. Razumijevanje načina funkcioniranja višegeneracijskih obiteljskih firmi važno je s obzirom na već iznesenu činjenicu da samo 30% obiteljskih tvrtki preživljava drugu generaciju, a samo 15% preživljava treću. Gledajući tu izjavu, statistika dokazuje da konflikti uistinu jesu jedan od najvećih neprijatelja obiteljskih poduzeća. No moraju li konflikti nužno negativno djelovati na obiteljsko poduzeće i prijenos poduzeća na novije generacije?

4.1. Kada konflikti utječu pozitivno na tvrtke?

Eddleston (2004) ističe da sukob zadataka među generacijama omogućava svakoj generaciji da ima pravo glasa u izradi strategije tvrtka. Uz to, sukob zadataka poboljšava razumijevanje

specifičnih zadataka i strategija tvrtke. Handler (1992.) sugerira da nove generacije nude nove i raznolike perspektive za modernizaciju organizacijskih ciljeva i strategija. Uz neodgovarajuće razine sukoba zadataka, obiteljske tvrtke možda neće uspjeti razviti nove strategije i prenijeti ključna znanja i sposobnosti najnovijim generacijama, što bi im u konačnici moglo onemogućiti poboljšavanje ili održavanje uspješnosti njihove tvrtke.

Sukob procesa može biti još važniji za uspješnost višegeneracijskih obiteljskih tvrtki. Davenport i Prusak (1998.) navode da svaka generacija mora imati mogućnost davanja prijedloga za upravljanje i poboljšanje procesa, istovremeno želeći učiti od druge. Da bi obiteljska tvrtka preživjela kroz više generacija, prethodna generacija mora imati fleksibilnost u istraživanju i prihvaćanju novih načina rada, a najnovije generacije moraju cijeniti znanje i doprinos prethodne generacije tvrtki. Svaka generacija mora imati mogućnost davanja prijedloga za upravljanje i poboljšanje procesa, istovremeno želeći učiti od druge prenoseći znanje koje gradi osnovu za inovacije i poboljšanje organizacijske učinkovitosti. Također, procesni sukob je važan u obiteljskim tvrtkama jer uključuje raspravu o ulozi koju će svaka generacija imati u firmi. Djeca vlasnika obiteljskih poduzeća često osjećaju pravo na posao i mogućnosti unutar obiteljske tvrtke, bez obzira na njihove kvalifikacije. Sukob procesa trebao bi omogućiti članovima obitelji da odluče kako će pravedno podijeliti odgovornosti i odrediti posao koji bi svaki član trebao obavljati. Prema autorima, dopuštajući proces sukoba, višegeneracijske tvrtke će vjerojatnije osigurati da obiteljski zaposlenici imaju iskustvo i vještine potrebne za obavljanje svojih poslova. Također, takav sukob omogućava mlađim naraštajima da uspješnije preuzmu vodeću ulogu firme kada je to najpogodnije. Kellermanns i Eddleston (2004.) zaključuju da takvi sukobi osiguravaju raspravu o trenutnim i budućim procesima i strategijama te ulogu koju će svaka generacija i svaki član obitelji "igrati" u firmi. Prema njima, bez sukoba zadataka, višegeneracijske obiteljske tvrtke neće se pomaknuti dalje od statusa quo i sljedeće generacije se neće aktivno uključiti u planiranje budućnosti tvrtke unatoč činjenici da opstanak firme može ovisiti o njima.

Caputo i Zarone (2019) također napominju da sukobi mogu imati pozitivne učinke na performanse obiteljske tvrtke. Konflikti mogu biti od velike koristi za performanse tvrtke povećanjem mogućnosti, sprječavanjem prijevremenog konsenzusa i povećavanjem uključenosti i motivacije članova obiteljske tvrtke. Oni također ustanovljavaju da sukobi procesa i zadataka mogu biti korisni u poticanju kreativnosti i inovativnosti. Kellermanns i Eddelson (2004) su predložili da bi,

zbog otpora obiteljskih tvrtki promjenama, odsutnost sukoba zadataka mogla uzrokovati poteškoće u prilagođavanju obiteljskih poduzeća njihovim strategijama. Također Caputo i Zarone (2019) tvrde da je sukob vezan uz posao učinkovito sredstvo za uključivanje najnovijih generacija u posao.

Cosier i Harvey (1998) dolaze do zaključka da sukob u odnosima može ometati pozitivne učinke koje umjerene razine sukoba zadataka i procesa imaju na performanse obiteljske tvrtke. Sukob u odnosima može spriječiti članove obitelji da uključe tuđe ideje o tome kako izvršavati zadatke i kako se baviti poslovnim procesima. Kad se članovi obitelji poštuju i slažu, postaju produktivniji i u poslu. Upravo zato, obiteljske tvrtke s visokom razinom stresa i napetosti manje su uspješne i postižu manje ciljeva. Prema Cosier i Harvey (1998), sukob u odnosima sprječava odgovarajuću provedbu odluka koje proizlaze iz sukoba zadataka i procesa u obiteljskim tvrtkama. Stoga se čini da iako umjerene razine sukoba zadataka i procesa mogu pozitivno utjecati na izvedbu, njihovi pozitivni učinci ometani su kada su prisutne snažne negativne emocije sukoba.

Kao što je već spomenuto, sukobi se mogu pozitivno prenijeti na tvrtku i kada se poznaju osnove dobre komunikacije. Vrlo je važno da članovi obiteljskog poduzeća razumiju vrste sukoba i koriste konstruktivne dijelove sukoba za poboljšanje odluka i teže suradnji u rješavanju problema.

Johnson (2005) objašnjava da ono što komunikaciju čini toliko bitnom je upravo činjenica da će svi uključeni imati korist. Obitelji mogu uživati u većem zadovoljstvu i harmoniji, dok smanjuju ili izbjegavaju sukobe. Financijska i emocionalna sigurnost također se mogu povećati kao rezultat punog sudjelovanja obitelji. U konačnici, obitelji su sretnije i imaju veći osjećaj za značenje i pripadnost.

5. ZAKLJUČAK

Razlika između neobiteljskih i obiteljskih poduzeća, iako je naizgled očita, složena je za definiranje. Nema razloga pretpostaviti da se sukob neće dogoditi u obiteljskoj tvrtki. Zapravo se može pretpostaviti upravo suprotno. Kako tvrtka raste i stari, broj članova obitelji se povećava. Uz sve veći broj ljudi, sukobi postaju sve prisutniji, osobito kada su u pitanju novac, zaposlenje, status i obiteljsko bogatstvo. Disfunkcionalni sukob, prema Alderson (2015), može odgoditi i spriječiti

komunikaciju, može spriječiti učinkovito donošenje odluka i djelovati kao prepreka strateškom planiranju. Zbog jedinstvenog okruženja u većini obiteljskih organizacija, sukob će biti stalna disfunkcionalna pojava. Znajući to i predviđajući kada će doći do sukoba, može pomoći obiteljima u učinkovitom rješavanju konfliktnih situacija. Mnogi ljudi, odnosno članovi obitelji, u obiteljskim poduzećima zamišljeni su kao osobe koje preuzimaju odgovornost te se oni sukladno s tim mogu osjećati primoranim riješiti konflikte. No kao što je u ovom radu prikazano, vrlo je važno prepoznati ozbiljnost sukoba te ga sukladno s tim pokušati riješiti, a to obuhvaća i traženje pomoći kod profesionalaca. Složeni sukob između više skupina, tj. poslovnih, obiteljskih i vanjskih sastavnica, možda se neće riješiti izravnom, pojedinačnom intervencijom članova obitelji. Kao što je na primjeru tvrtke Clarks prikazano, ponekad je korištenje korporativnih alata za upravljanje ključno za očuvanje obiteljskog poduzeća.

Mnoga istraživanja obiteljskih tvrtki opisala su konflikte kao korijen svakog zla i jednog od glavnih razloga za propadanje organizacija. No Kellermanns i Eddleston (2004.) su jedni od onih koji su objasnili da to nije u potpunosti istina. Istaknuli su da treba uzeti u obzir generacijsku uključenost obiteljskoj firmi i raspodjelu kontrole među članovima obitelji kako bi se sukobi prenijeli pozitivno na uspješnost obiteljske tvrtke. Disfunkcionalni sukob može odgoditi i spriječiti komunikaciju, spriječiti učinkovito donošenje odluka i djelovati kao prepreka strateškom planiranju. Suprotno tome, sukob zadataka ili procesa može poboljšati ishode donošenja odluka dijeljenjem mišljenja koja se prethodno nisu razmatrala.

Sorenson (1999.) je došao do rezultata da bi suradnja mogla biti najvažnija strategija upravljanja sukobima za obiteljska poduzeća. Suradnja daje pojedincima glas i generira sinergiju, timski rad i učenje. Što je najvažnije, potiče pozitivne obiteljske, ali i poslovne ishode.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P.
2. Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family businesses: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 17-28
3. Dyer, W. G. (1986) *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco: Jossey-Buss Publishers, str. 58-59
4. Kružić, D. (2004) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge.
5. Kružić, D.; Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
6. Shepherd, D., Haynie, J.M. (2009); Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: a process of resolving identity conflict”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 6

Izvori s interneta:

1. Alderson K. (2015); Conflict management and resolution in family – owned businesses; *Journal of Family Business Management*, raspoloživo na: https://www.researchgate.net/profile/Keanon-Alderson/publication/283237263_Conflict_management_and_resolution_in_family-owned_businesses/links/604e577c92851c2b23cd4292/Conflict-management-and-resolution-in-family-owned-businesses.pdf
2. Astrachan J.H., McMillan K.S. (2003); *Conflict and communication in the family business: Family Business Leadership Series*, Family Enterprise Publishers, raspoloživo na: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=YjYV0CmmCzsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=astrachan+mc+millan+2003&ots=IL8_3x_mrE&sig=h1S_5c06P7Ve5cNXi9CGBaSpUAs&redir_esc=y#v=onepage&q=astrachan%20mc%20millan%202003&f=false
3. Caputo A., Marzi G, Pellegrini M.M., Rialti R. (2018): Conflict Management in Family Businesses: A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review, *International Journal*

of Conflict Management, raspoloživo na: http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/31712/1/Family%20Business%20and%20Conflict_Final.pdf

4. Caputo A., Zarone V. (2019); Uscio e Bottega: An Exploratory Study on Conflict Management and Negotiation During Family Business Succession in Tuscany: World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, raspoloživo na: <http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/25346/1/2016-WREMSD%20-%20Caputo%20%26%20Zarone.pdf>
5. CEPOR, Forum obiteljskih poduzeća (2013), Zagreb; Značaj obiteljskih poduzeća za gospodarstvo, raspoloživo na: http://www.cepor.hr/FB_Forum_2013_Alpeza.pdf
6. CEPRA, Što je obiteljsko poduzetništvo?, raspoloživo na: <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetništvo/>
7. Colli Andrea i Rose Mary (2003); Family business; Chapter 9; Oxford handbook of business history, raspoloživo na: https://homepage.univie.ac.at/peter.eigner/WS/colli_rose.pdf
8. Cosier Richard A., Harvey Michael (1998); The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict; Theory Note, raspoloživo na: <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/25027/10.1111.j.1741-6248.1998.00075.x.pdf?sequence=1>
9. Davenport Thomas H. i Prusak Lawrence (1998); Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know; Harvard Business School Press, raspoloživo na: <http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/518/Working%20Knowledge%20-%20How%20Organizations%20Manage%20What%20They%20Kno.pdf?sequence=1>
10. Davis P., Harveston P. (2019): The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study, raspoloživo na https://www.researchgate.net/profile/Paula-Englis/publication/229730266_The_Phenomenon_of_Substantive_Conflict_in_the_Family_Firm_A_Cross-Generational_Study/links/5b9bdab492851ca9ed0a8502/The-Phenomenon-of-Substantive-Conflict-in-the-Family-Firm-A-Cross-Generational-Study.pdf
11. Euwema, M.C., Vliert, E. Van De & Bakker, A.B., (2003); Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior. International Journal of Conflict Management, 14(2)

12. Glaser Peter A. i Susan R. (1995); Conflict Resolution in Family Business; Family Business Newsletter, raspoloživo na: <file:///C:/Users/Valentina/Desktop/12.%20Conflict%20Resolution%20in%20Family%20Business.pdf>
13. Handler Wendy C. (1992); The Succession Experience of the Next Generation; Family Business Review, raspoloživo na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.5294&rep=rep1&type=pdf>
14. Harvey M., Evans R. (1994.), Family Business and Multiple Levels of Conflict, College of Business Administration, University of Oklahoma, Norman, raspoloživo na: <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/24994/10.1111.j.1741-6248.1994.00331.x.pdf?sequence=>
15. Harvey Michael, Cosier Richard A., Novicevic Milorad M. (1998); Conflict in family business: Make it work to your advantage; Journal of Business and Entrepreneurship, raspoloživo na: <https://www.proquest.com/openview/879578e2f9cff4f9564db5fdf0e13bf2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=33312>
16. Johnson Peter W. Jr. (2005); Enhancing Family Communication: Everyone Wins; Journal of Practical Estate Planning, raspoloživo na: <file:///C:/Users/Valentina/Desktop/18.%20Enhancing%20Family%20Communication%20Everyone%20Wins.pdf>
17. Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Barnett T, Pearson A. (2007); An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm: Family Business Review, raspoloživo na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
18. Kellermanns Franz W. i Eddleston Kimberly A. (2004); Feuding Families: When Conflict does a family firm good; Entrepreneurship Theory and Practice, raspoloživo na: https://www.academia.edu/15390001/Feuding_Families_When_Conflict_Does_a_Family_Firm_Good?auto=citations&from=cover_page
19. Kellermanns F.W. i Eddleston K.A. (2006); 19 Feuding families: the management of conflict in family firms, raspoloživo na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.7183&rep=rep1&type=pdf#page=378>

20. Kotlar, J. & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice* raspoloživo na: [https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/68481/1/Goal setting in family firms Accepted ETP.pdf](https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/68481/1/Goal_setting_in_family_firms_Accepted_ETP.pdf)
21. Lewicki, R.J., Hiam, A. & Olander, K.W., (1996) *Think before you speak: A complete guide to strategic negotiation*, John Wiley & Sons.
22. Lewicki, R.J., Saunders, D. & Barry, B., (2014) *Negotiation 7th ed.*, New York: McGraw Hill.
23. Mustakallio, M., Autio, E. and Zahra, S.A. (2002), “Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making”, *Family Business Review*, raspoloživo na: [https://www.academia.edu/4893967/Relational and Contractual Governance in Family Firms Effects on Strategic Decision Making?auto=citations&from=cover_page](https://www.academia.edu/4893967/Relational_and_Contractual_Governance_in_Family_Firms_Effects_on_Strategic_Decision_Making?auto=citations&from=cover_page)
24. Palmer M. (2013): *A great British success: Why the world loves Clarks and its shoes as it nears 200th anniversary*, *This is Money*, raspoloživo na: <https://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-2311484/Clarks-A-family-firm-kept-polish.html>
25. Poza Ernesto J. (2010); *Family Business 3rd Edition*; South- Western Cengage Learning, raspoloživo na: http://gimmenotes.co.za/wp-content/uploads/filebase/family_business_management_mne3704/family_business_prescribed_textbook.pdf
26. Sekulich T. (2016); *Adidas vs. Puma – The Family Business Feud That Fueled an Industry*; *Tharawat Magazine*, raspoloživo na: <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/adidas-vs-puma-family-business-feud/>
27. Sekulich T. (2018); *The Violent Family Feud That Nearly Destroyed the Gucci Empire*; *Tharawat Magazine*, raspoloživo na: <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/gucci-family-feud/>
28. Sorenson Rich L. (1998); *Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses*; *Family Business Review* 325-339, raspoloživo na: <https://sci-hub.se/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1999.00325.x>
29. Što je obiteljsko poduzetništvo?, *CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja*, raspoloživo na: <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/>

30. Westhead, P., & Howorth, C. (2007). "Types" of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), raspoloživo na: <https://sci-hub.se/10.1080/08985620701552405>

POPIS SLIKA

Slika 1.: Tipovi obiteljskih tvrtki; <https://sci-hub.se/10.1080/08985620701552405>

Slika 2. Tri razine sukoba u obiteljskom poduzeću; <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/24994/10.1111.j.1741-6248.1994.00331.x.pdf?sequence=>

Slika 3. Gucci – nastanak loga; <https://fabrikbrands.com/gucci-symbol-and-gucci-logo-history/>

Slika 4. Tvornica cipela braće Dassler; <https://www.businessinsider.com/how-puma-and-adidas-rivalry-divided-their-founding-town-for-70-years-2018-10>

Slika 5. Obiteljska tvrtka Clarks, 1880. godine; <https://alfredgilletttrust.org/about/>

Slika 6. Pet stilova rješavanja konflikata; <http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/25346/1/2016-WREMSD%20-%20Caputo%20%26%20Zarone.pdf>

SAŽETAK

U ovom završnom radu prije svega definiran je pojam obiteljskog poduzeća i konflikata u obiteljskim poduzećima te njihove razlike naspram neobiteljskih poduzeća. Predložene su neke od strategija rješavanja konflikata te prikazana činjenica da sukobi ne moraju nužno djelovati negativno na poduzeće i pritom ga uništiti.

Glavni cilj je proučiti konflikte karakteristične za obiteljske tvrtke i kroz strategije rješavanja prikazati da postoje situacije kada se konflikti pozitivno prenose na poslovanje.

Jedinstvena priroda sukoba, odnosno konflikata u obiteljskim tvrtkama ogleda se u tome što se poslovna obitelj mora baviti problemima kao što su prijenos poslovanja, jednak tretman članova obitelji, suparništvo braće i sestara, nepotizam itd. Ne postoji jasna linija između privatnih i poslovnih problema kao što je to kod neobiteljskih tvrtki. Upravo zato, konflikti karakteristični za obiteljska poduzeća zahtijevaju poseban tretman i posebne strategije rješavanja konflikata.

Prikazana su tri primjera poznatih konflikata kod obiteljskih poduzeća i to redom; Gucci, braća Dassler (Adidas i Puma) te obitelj Clarks. Prva dva prikazuju jedne od najintenzivnijih konflikata u povijesti obiteljskih poslovanja i zapravo prikazuju primjere kako ne upravljati tvrtkom i problemima, dok kompanija Clarks cipela ipak predstavlja da je moguće riješiti sukob i nastaviti s poslovanjem.

Istaknuto je da nema razloga pretpostaviti da se sukob neće dogoditi u obiteljskoj tvrtki, no potrebno je raditi na suradnji, komunikaciji i poticanju pozitivnih obiteljskih i poslovnih ishoda. Potrebno je njegovati funkcionalne konflikte kako bi buduće generacije bile aktivno uključene u planiranje budućnosti tvrtke, kako bi se generirala sinergija, timski rad i učenje, te rješavati disfunkcionalne na neke od predloženih načina.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, konflikti, rješavanje konflikata, pozitivni konflikt

SUMMARY

In this paper, the concepts of family business, conflicts in family businesses and their differences compared to non-family businesses are defined. Some of the conflict resolution strategies are proposed and it is shown that conflicts do not necessarily have a negative effect on the company.

The main goal is to show characteristics of conflicts in family businesses and to show that there are situations when conflicts are positively transmitted to the company.

The unique nature of conflicts in family businesses is reflected in the fact that family members have to deal with problems such as business transfer, equal treatment of family, sibling rivalry, nepotism, etc. There is no clear line between private and business problems such as it is with non-family businesses. Precisely because of this, conflict characteristics of family companies require special treatment and special conflict resolution strategies.

Three examples of well-known conflicts in family businesses are presented; Gucci, the Dassler brothers (Adidas and Puma) and the Clarks family. The first two are examples of some of the most intense conflicts in the history of family businesses and actually show examples of how not to manage the company, while Clarks Shoe presents the possibility of resolving the conflict and continuing the business.

It is pointed out that there is no reason to assume that the conflict will not happen in a family business, but it is necessary to work on cooperation, communication and encouraging positive family and business outcomes. It is necessary to nurture functional conflicts so that future generations are actively involved in planning the future of the company, to generate teamwork and learning, and also to resolve dysfunctional conflicts in some of the proposed ways.

Key words: family business, conflicts, conflict management, positive conflict