

# Mentorstvo i obuka sljedeće generacije u obiteljskom biznisu

---

**Duran, Marta**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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:124:528525>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENTORSTVO I OBUKA SLJEDEĆE GENERACIJE U  
OBITELJSKOM BIZNISU**

**Mentor:**

**Prof.dr.sc. Vlatka Škokić**

**Student:**

**Marta Duran**

**Split, srpanj 2024.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, MARTA DURAN,  
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 2024 godine

Vlastoručni potpis : Marta Duran

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Definicija problema.....	1
1.2. Cilj rada .....	1
1.3. Metode rada.....	2
1.4. Struktura rada .....	2
2. ULOGA MENTORSTVA U OBITELJSKOM BIZNISU.....	3
2.1. Definicija mentorstva u poslovnom kontekstu.....	3
2.2. Važnost prenošenja znanja i iskustva.....	3
2.3. Mentor kao lider i uzor .....	4
2.4. Izazovi u mentorstvu.....	4
2.5. Kreiranje uspješnog mentorskog programa .....	5
3. OBUKA SLJEDEĆE GENERACIJE ZA PREUZIMANJE POSLOVANJA.....	6
3.1. Identifikacija ključnih nasljednika .....	6
3.2. Razvoj specifičnih vještina.....	6
3.3. Uloga obrazovanja i formalne edukacije.....	7
3.4. Uključivanje mladih u poslovne odluke .....	7
3.5. Izazovi u obuci sljedeće generacije .....	8
4. ODRŽIVOST OBITELJSKOG BIZNISA KROZ GENERACIJE.....	10
4.1. Održavanje kontinuiteta poslovanja .....	10
4.2. Integracija obiteljskih vrijednosti u poslovanje .....	10
4.3. Izgradnja povjerenja i zajedničke vizije .....	11
4.4. Konflikti i njihovo rješavanje .....	11
4.5. Nasljedstvo i sukcesija .....	12
5. ZAKLJUČCI I PREPORUKE.....	14
6. ZAKLJUČAK.....	16
LITERATURA .....	17
SAŽETAK.....	18
SUMMARY .....	19

# 1. UVOD

Obiteljski biznisi igraju neizostavnu ulogu u gospodarskom životu mnogih zemalja, uključujući Hrvatsku. Kao važan segment poslovnog sektora, oni značajno doprinose zapošljavanju, stvaranju novih radnih mjesta i dugoročnom gospodarskom razvoju. Iako su često manji po opsegu, njihova posebnost leži u obiteljskom vlasništvu i upravljanju, što stvara specifične dinamike i izazove u poslovanju.

Jedna od ključnih karakteristika obiteljskih biznisa je njihova težnja za očuvanjem kontinuiteta kroz generacije. Ovaj cilj, iako plemenit, dolazi s nizom prepreka koje uključuju prijenos poslovnog vodstva, prilagodbu promjenama na tržištu i očuvanje obiteljskih vrijednosti. Kako bi se uspješno ostvarila tranzicija, neophodno je uložiti napore u mentorstvo i obuku novih generacija, koje će u budućnosti preuzeti vodstvo. Mentorstvo omogućuje prijenos znanja i iskustava starijih članova obitelji, dok strukturirani obrazovni programi i praktična obuka razvijaju potrebne vještine mladih nasljednika.

U radu se razmatraju specifični izazovi s kojima se obiteljski biznisi susreću u Hrvatskoj, te se istražuju najbolji načini za uspješnu implementaciju mentorstva i obuke. Cilj je pružiti uvid u važnost prijenosa poslovnih znanja i vještina, kao i strategija koje pridonose dugoročnoj održivosti i uspjehu ovih poduzeća, oslanjajući se na povijesne primjere i suvremene prakse. Ovaj rad nastoji doprinijeti razumijevanju ključnih čimbenika koji omogućuju ne samo očuvanje, već i daljnji razvoj obiteljskih biznisa kroz generacije.

## 1.1. Definicija problema

Obiteljski biznisi suočavaju se s jedinstvenim izazovom prijenosa poslovnog vodstva na sljedeću generaciju, a pritom se često suočavaju s problemima poput nedostatka formalnih programa obuke i mentorstva. Iako obitelj igra ključnu ulogu u svakodnevnom poslovanju, prijenos upravljanja često nije dovoljno strukturiran, što dovodi do poteškoća u održavanju kontinuiteta poslovanja. Problemi mogu nastati zbog nedostatka jasno definiranih strategija za prijenos vodstva, kao i zbog neadekvatne pripreme sljedeće generacije za preuzimanje odgovornosti, što ugrožava dugoročnu održivost obiteljskih biznisa.

## 1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je detaljno istražiti kako proces mentorstva i strukturirane obuke može pomoći u uspješnom prijenosu vodstva u obiteljskim biznisima. Fokus rada je na identifikaciji ključnih čimbenika

koji pridonose uspješnoj tranziciji, kao i na analizi izazova s kojima se obiteljski biznisi u Hrvatskoj suočavaju tijekom ovog procesa. Kroz ovaj rad nastojat će se predložiti konkretne mjere koje mogu unaprijediti prijenos vodstva, kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja i očuvanje obiteljskih vrijednosti.

### 1.3. Metode rada

Rad se temelji na sekundarnim istraživanjima. Sekundarni izvori uključuju analizu literature i postojeće studije slučaja iz Hrvatske i inozemstva, koje se bave temama mentorstva, obuke i prijenosa vodstva u obiteljskim biznisima.

### 1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen u četiri glavna dijela. Prvi dio pruža teorijski okvir obiteljskih biznisa i njihovih specifičnosti u kontekstu prijenosa vodstva. Drugi dio analizira ulogu mentorstva i obuke u razvoju sljedeće generacije lidera, s posebnim osvrtom na hrvatsko poslovno okruženje. Treći dio predstavlja rezultate primarnog istraživanja. Četvrti dio donosi zaključke i preporuke za unaprjeđenje procesa mentorstva i obuke u obiteljskim biznisima, s naglaskom na osiguranje održivosti i dugoročnog uspjeha.

## 2. ULOGA MENTORSTVA U OBITELJSKOM BIZNISU

### 2.1. Definicija mentorstva u poslovnom kontekstu

Mentorstvo je proces u kojem stariji i iskusniji članovi obiteljskog poduzeća prenose svoja znanja i vještine mlađim članovima, pri čemu se ne prenose samo profesionalne kompetencije, već i osobne vrijednosti te usklađivanje poslovnih i osobnih ciljeva. U kontekstu obiteljskih biznisa, ovaj prijenos znanja često uključuje ne samo stručni razvoj, nego i jačanje osobnog razvoja te razumijevanje obiteljske kulture i vrijednosti. Ovaj proces može biti organiziran u obliku neformalnih razgovora i podrške ili kroz strukturirane obrazovne i razvojne programe (Šojat, 2021).

U poslovnom kontekstu, mentorstvo ima dvostruku ulogu: s jedne strane, osigurava kontinuitet poslovanja kroz generacije, a s druge strane, pomaže očuvanju obiteljske harmonije i jedinstva. Kroz strukturirane programe mentorstva, stariji članovi obitelji ne prenose samo poslovne vještine i znanja, već i vrijednosti koje definiraju samu bit obiteljskog biznisa. Formalno mentorstvo obično uključuje jasno definirane ciljeve, planove razvoja, kao i sustavnu evaluaciju postignutih rezultata, čime se osigurava praćenje napretka i ostvarivanje dugoročnih ciljeva. S druge strane, neformalno mentorstvo, iako manje strukturirano, karakterizira spontana i fleksibilna interakcija koja se odvija u skladu s trenutnim potrebama i specifičnim situacijama u poslovanju. Takav oblik mentorstva često je prilagođen emocionalnim aspektima obiteljskog odnosa, osiguravajući podršku i savjete u svakodnevnim poslovnim izazovima.

### 2.2. Važnost prenošenja znanja i iskustva

Jedna od glavnih prednosti mentorstva unutar obiteljskih poduzeća jest prijenos znanja i iskustva akumuliranog kroz dugogodišnje poslovanje. To znanje ne obuhvaća samo tehničke aspekte, već i razumijevanje dinamike tržišta, održavanje ključnih poslovnih odnosa te očuvanje ugleda poduzeća (Kolić, 2022).

Uspješno mentorstvo u obiteljskim poduzećima omogućava mladim članovima obitelji ne samo da steknu potrebne poslovne vještine, već i da razviju samopouzdanje potrebno za preuzimanje vodstva u budućnosti. Kroz pažljiv i sustavan prijenos znanja, mlađi nasljednici stječu uvid u ključne aspekte poslovanja, uključujući strateško upravljanje, donošenje odluka i vođenje tima. Takav prijenos znanja

ne osigurava samo tehničku osposobljenost, već i emocionalnu pripremu za odgovornost koju nosi vođenje poduzeća.

Osim što doprinosi kontinuiranom uspjehu i stabilnosti poduzeća, mentorstvo također minimizira rizike povezane s prijelazom vodstva između generacija. Promjene u vodstvu često predstavljaju izazov za obiteljske biznise, pa pravilno mentorstvo može pomoći u izbjegavanju mogućih sukoba i nesigurnosti. Također, kroz mentorstvo se osigurava očuvanje temeljnih vrijednosti i tradicije poduzeća, ali uz prilagodbu novim tržišnim okolnostima i suvremenim izazovima. Na taj način, mentorstvo omogućava ne samo očuvanje naslijeđa, već i inovaciju i razvoj koji su nužni za dugoročnu održivost poslovanja.

### 2.3. Mentor kao lider i uzor

Mentor u obiteljskom biznisu ima ključnu ulogu kao lider i uzor. Njegov utjecaj nadmašuje tehničke aspekte poslovanja, jer mentor oblikuje stavove, vrijednosti i ponašanja sljedeće generacije. Uloga mentora uključuje ne samo pružanje smjernica, savjeta i podrške, već i poticanje mentee-a na razvoj kritičkog razmišljanja i samostalnosti. Kroz ovaj proces, mentor pomaže mladim članovima obitelji da se pripreme za preuzimanje vodstva, dok istovremeno osigurava kontinuitet i usklađenost s obiteljskim vrijednostima (Šojat, 2021).

Mentor, kao uzor, pokazuje kako se suočiti s poslovnim izazovima, donositi teške odluke i balansirati između poslovnih i privatnih interesa. Na taj način, mentor ne samo da prenosi tehničke vještine, već i pomaže mladim članovima obitelji da razviju odgovornost i integritet, ključne za uspješno vođenje obiteljskog biznisa (Kolić, 2022).

### 2.4. Izazovi u mentorstvu

Iako mentorstvo u obiteljskim poduzećima donosi brojne prednosti, suočava se s nekoliko značajnih izazova. Jedan od glavnih problema je generacijski jaz, koji može uzrokovati nesporazume i sukobe između starijih i mlađih članova obitelji. Starije generacije često imaju tradicionalan pristup poslovanju, dok mlađi teže modernizaciji i uvođenju inovacija.

Osim toga, broj članova obitelji koji su spremni i sposobni uključiti se u poslovanje obično je ograničen. Neki članovi obitelji možda ne žele sudjelovati u poslovanju, dok drugi možda nemaju potrebne vještine ili nisu prikladni za upravljačke pozicije. To stvara pritisak na osnivača poduzeća da pronađe odgovarajućeg nasljednika unutar ograničenog kruga obiteljskih talenata. Često se događa da osnivač ili nasljednik vodi poduzeće i upravlja njegovim poslovanjem.



Članovi obitelji koji su pokazali interes za rad u obiteljskom biznisu često su pozicionirani na višim radnim razinama, dok se ostali poslovi prepuštaju ne-obiiteljskim zaposlenicima. Iako se očekuje da će sljedeći vođa biti član obitelji, to nije uvijek slučaj. Razlog tome može biti što obitelj nije uspjela pronaći odgovarajućeg nasljednika među članovima obitelji.

U obiteljskim poduzećima, ograničenja resursa poput financijskih, tehnoloških i ljudskih potencijala mogu se nadoknaditi vanjskim sredstvima ili rješenjima, kao što su krediti ili nova tehnologija. Međutim, nedostatak obiteljskih talenata ne može se riješiti vanjskim resursima i predstavlja specifičan izazov za obiteljska poduzeća.

Različiti pristupi između mentora i mentee-a mogu dovesti do konflikata, posebno ako ne postoji otvorena komunikacija. Također, upravljanje očekivanjima može biti izazovno, jer mentor može očekivati da mentee slijedi njegove korake, dok mentee može imati vlastite ambicije i vizije za budućnost poduzeća. Rješenje ovih problema zahtijeva otvoren dijalog, razumijevanje i fleksibilnost s obje strane.

## 2.5. Kreiranje uspješnog mentorskog programa

Uspješan mentorski program unutar obiteljskog poduzeća zahtijeva pažljivo planiranje i implementaciju. Ključni korak u procesu je definiranje ciljeva programa, koji mogu uključivati razvoj specifičnih vještina, prijenos znanja ili pripremu nasljednika za preuzimanje vodstva. Bitno je da mentor i mentee jasno razumiju svoje uloge i očekivanja kako bi program bio učinkovit. Struktura programa treba biti dovoljno fleksibilna da se prilagodi promjenama, ali i formalizirana kako bi omogućila praćenje napretka i evaluaciju rezultata. Redoviti sastanci, postavljanje konkretnih ciljeva i otvorena komunikacija smatraju se ključnim za uspjeh programa. Također, važno je da se mentorstvo ne tretira kao obaveza, već kao prilika za obostrani rast i razvoj (Kolić, 2022).

## 3. OBUKA SLJEDEĆE GENERACIJE ZA PREUZIMANJE POSLOVANJA

### 3.1. Identifikacija ključnih nasljednika

Identifikacija ključnih nasljednika jedan je od najvažnijih koraka za osiguranje kontinuiteta obiteljskog biznisa. Proces započinje prepoznavanjem potencijala među mlađim članovima obitelji. Ključni nasljednici su oni koji posjeduju ne samo potrebne vještine i znanje, već i interes, strast i predanost za nastavak obiteljskog poslovanja. Važno je kontinuirano promatrati njihove sposobnosti, interese i ambicije kako bi se utvrdilo tko je najbolje pripremljen za preuzimanje vodstva (Lukšić, 2020).

Također, važno je procijeniti i liderske sposobnosti, sposobnost donošenja odluka te vještine upravljanja međuljudskim odnosima kod potencijalnih nasljednika. Ključni kriteriji za odabir budućih lidera trebaju biti jasno definirani i transparentno komunicirani unutar obitelji kako bi se spriječile nesuglasice i konflikti. Ovi kriteriji mogu uključivati sposobnost strategijskog razmišljanja, upravljanje promjenama, te efikasno komuniciranje i motiviranje tima.

Osim toga, važno je uspostaviti jasne procedure za evaluaciju kandidata i osigurati da svi članovi obitelji razumiju i prihvaćaju te kriterije. Ovo ne samo da pomaže u identifikaciji najprikladnijeg nasljednika, već i doprinosi održavanju obiteljske harmonije i smanjenju mogućnosti sukoba tijekom procesa prijenosa vodstva. Kroz sustavan pristup u procjeni i komunikaciji kriterija, obitelj može osigurati da budući lideri budu dobro pripremljeni za preuzimanje odgovornosti i vođenje poslovanja na uspješan način.

### 3.2. Razvoj specifičnih vještina

Nakon što su identificirani ključni nasljednici, sljedeći korak je razvoj specifičnih vještina koje su neophodne za uspješno vođenje obiteljskog biznisa. Obuka za nasljednike može obuhvatiti širok spektar područja, uključujući tehnička znanja specifična za industriju, menadžerske i liderske vještine, financijsku pismenost i strateško planiranje. Pružanje mladim nasljednicima prilike da steknu iskustvo u svim aspektima poslovanja, uključujući i izazovne situacije, ključno je za njihovu pripremu za preuzimanje vodstva. Ovaj proces razvoja vještina treba biti sveobuhvatan i prilagođen specifičnim potrebama obiteljskog biznisa, kako bi se osigurala njihova spremnost i učinkovitost u budućem vođenju poduzeća (Petrović, 2021).

Važno je pružiti mladim nasljednicima priliku za aktivno sudjelovanje u stvarnim poslovnim situacijama kako bi mogli primijeniti stečena znanja i vještine. Kroz angažman u svakodnevnim poslovnim operacijama, oni će imati priliku učiti iz vlastitih iskustava i grešaka, dok ih u tom procesu podržavaju iskusniji članovi obitelji. Ova praksa omogućuje im da se suoče s realnim izazovima i razviju sposobnost donošenja odluka u stvarnim uvjetima, što doprinosi njihovom cjelokupnom razvoju i pripremi za buduće vođenje poduzeća. Uz to, kontinuirano mentorstvo pomaže im da razumiju kompleksnost poslovanja i osigurava pravilan smjer u njihovom profesionalnom razvoju.

### 3.3. Uloga obrazovanja i formalne edukacije

Obrazovanje ima ključnu ulogu u pripremi sljedeće generacije za preuzimanje obiteljskog biznisa. Formalno obrazovanje nudi teoretsko znanje iz područja poput ekonomije, financija, prava i menadžmenta, koje može značajno obogatiti poslovanje. Međutim, važno je uspostaviti ravnotežu između formalnog obrazovanja i praktičnog iskustva. Akademska naobrazba treba biti upotpunjena praktičnim treninzima i aktivnim radom unutar samog biznisa kako bi nasljednici mogli primijeniti svoje znanje u stvarnim poslovnim situacijama i razviti vještine potrebne za učinkovito vođenje poduzeća (Čuk, 2023).

Također, usmjeravanje na specifična područja poslovanja koja su ključna za budućnost firme može imati presudnu važnost. Edukacija mladih nasljednika ne mora se ograničiti samo na formalne obrazovne institucije. Radionice, seminari, i različite forme mentorstva predstavljaju izuzetno korisne alate u procesu obuke. Ovi oblici obrazovanja omogućuju prakticiranje i primjenu teorijskog znanja u specifičnim situacijama i izazovima s kojima se tvrtka može susresti. Kroz interaktivne i praktične metode učenja, nasljednici mogu razviti vještine potrebne za rješavanje kompleksnih poslovnih problema, kao i razumijevanje dinamične prirode tržišta. Pružanje raznih oblika obrazovanja pomaže mladim liderima da se bolje pripreme za buduće izazove i prilike, osiguravajući time dugoročnu stabilnost i uspjeh obiteljske firme.

### 3.4. Uključivanje mladih u poslovne odluke

Postepeno uključivanje mladih članova obitelji u donošenje poslovnih odluka ključno je za njihovu pripremu za buduće liderske uloge. Ovaj proces treba započeti s dodjeljivanjem manjih odgovornosti, koje će se postupno povećavati kako mladim članovima bude rastao iskustvo i samopouzdanje. Postupnim preuzimanjem sve većih zadataka i odgovornosti, oni će imati priliku razviti svoje sposobnosti u stvarnom poslovnom okruženju i naučiti kako upravljati složenijim aspektima poslovanja. Ovaj pristup omogućava mladima da steknu dragocjeno iskustvo, razviju strategije donošenja odluka i

izgrade povjerenje u vlastite sposobnosti, čime se osigurava njihova spremnost za preuzimanje ključnih liderskih uloga u budućnosti (Tomić, 2022).

Jedan od učinkovitih načina za postizanje ovog cilja je omogućiti mladim članovima obitelji aktivno sudjelovanje u odborima, projektima i ključnim sastancima. Ovim sudjelovanjem, oni će imati priliku promatrati procese donošenja odluka, učiti iz iskustava iskusnijih članova te postupno preuzimati vlastite odgovornosti u donošenju odluka. Pružanje prostora za inovacije i poticanje mladih da iznose nove ideje također su ključni za njihov razvoj. Mladi često donose svježije perspektive i kreativna rješenja koja mogu biti izuzetno vrijedna za poslovanje. Otvoreni pristup novim idejama i omogućavanje mladima da sudjeluju u stvaranju inovacija može značajno pridonijeti unaprjeđenju poslovnih procesa i osigurati konkurentnost obiteljske tvrtke na tržištu.

### 3.5. Izazovi u obuci sljedeće generacije

Obuka sljedeće generacije u obiteljskim biznisima donosi niz izazova. Jedan od najvećih izazova je otpor prema promjenama unutar obiteljske strukture. Starije generacije često su sklone zadržavanju kontrole, dok mlađi članovi mogu osjećati pritisak i nesigurnost u vezi s vlastitim sposobnostima. Također, može doći do sukoba između tradicionalnih metoda poslovanja i novih ideja koje mladi donose. Upravljanje ovim izazovima zahtijeva otvorenu komunikaciju, jasne planove prijenosa vlasti i podršku cijele obitelji. Ključno je omogućiti mlađoj generaciji priliku da se pokaže i stekne povjerenje starijih članova, što može pomoći u olakšavanju prijelaza i osigurati njegovu uspješnost. Kroz proaktivan pristup i suradnju između generacija, moguće je minimizirati otpor i uskladiti tradicionalne vrijednosti s modernim pristupima, čime se doprinosi dugoročnoj stabilnosti i uspjehu obiteljskog biznisa (Tomić, 2022).

Iako se može očekivati da će djeca ili unuci osnivača prirodno pokazivati želju za ulaskom u obiteljski biznis, to uvijek nije slučaj. Razlozi su mnogobrojni, uključujući osobne čimbenike poput interesa, sposobnosti i obrazovanja pojedinih članova obitelji, kao i ekonomske, socijalne i tržišne čimbenike. Također, važnu ulogu igraju financijski potencijali koje obiteljski biznis nudi, te stanje i razvoj obiteljskih odnosa, osobito odnosi među roditeljima i djecom, braćom i sestrama, kao i među nećacima i ostalom rodbinom.

Rastući problem mnogih obiteljskih poduzeća je apatija i nezainteresiranost dijela potencijalnih nasljednika za karijeru u obiteljskom biznisu, uključujući vođenje i upravljanje tvrtkom koju su osnovali njihovi roditelji. Ova nezainteresiranost može biti posljedica njihove nekompatibilnosti sa svijetom biznisa. S druge strane, neki potencijalni nasljednici izražavaju interes za nastavak karijere u obiteljskom poduzeću, bilo zbog osobne zainteresiranosti ili želje da se obiteljski biznis, koji je u njihovoj mladosti

imao važnu ulogu i pružio podršku njihovom ekonomskom i društvenom razvoju, nastavi i u budućnosti. Takav nastavak može pružiti podršku ne samo njima, već i budućim generacijama.

Mogućnost da mladi članovi obitelji rade zajedno s roditeljima, braćom, sestrama i eventualno ostalom rodbinom nosi sa sobom izazove. To uključuje dijeljenje zajedničkih uspjeha, ali i zajedničko suočavanje s rizicima neuspjeha. Rad u obiteljskom poduzeću, unutar obitelji koja se voli i poštuje, stvara posebnu emotivnu povezanost između obitelji i poduzeća, te može pružiti psihološko ispunjenje i osjećaj važnosti u procesu koji je od značaja za obitelj.

Već tijekom djetinjstva, mladi članovi obitelji stječu prve uvide u rad roditelja i obiteljski biznis. Kroz poslovne primjere uče o časnosti u poslovanju, etici i odgovornosti, kako prema zaposlenicima, tako i prema poduzeću. Mlada generacija uočava sličnosti između obiteljskih i poslovnih principa, osobito kada ih roditelji podučavaju istinskim ljudskim i poslovnim vrijednostima koje će značajno pomoći u razvoju njihovih karijera.

## 4. ODRŽIVOST OBITELJSKOG BIZNISA KROZ GENERACIJE

### 4.1. Održavanje kontinuiteta poslovanja

Održavanje kontinuiteta poslovanja predstavlja ključni cilj svakog obiteljskog biznisa, budući da osigurava dugovječnost i uspjeh kroz različite generacije. Kontinuitet se postiže kroz strateško planiranje koje uključuje jasnu viziju budućnosti, prilagodljivost tržišnim promjenama i kontinuirano ulaganje u razvoj. Dugoročno planiranje obuhvaća postavljanje ciljeva i strategija koje omogućavaju rast i stabilnost poslovanja, čak i u izazovnim vremenima (Milić, 2023).

Fleksibilnost je također ključna za osiguranje dugoročne održivosti obiteljskog biznisa, jer omogućava brzo prilagođavanje promjenjivim tržišnim uvjetima, tehnološkim inovacijama i promjenama u preferencijama kupaca. U tom smislu, mentorstvo i obuka mladih nasljednika igraju ključnu ulogu u održavanju konkurentnosti i relevantnosti obiteljskog biznisa kroz generacije (Savić, 2022).

### 4.2. Integracija obiteljskih vrijednosti u poslovanje

Integracija obiteljskih vrijednosti u poslovanje je ključna za očuvanje identiteta i jedinstvenosti obiteljskog biznisa. Vrijednosti poput poštenja, odgovornosti, povjerenja i predanosti često se prenose kroz generacije i postaju temelj poslovne kulture. Ove vrijednosti utječu na način vođenja poslovanja, odnose s klijentima i partnerima te na interno upravljanje unutar firme (Pavić, 2020).

Integracija obiteljskih vrijednosti u poslovanje ne samo da očuvava identitet i jedinstvenost obiteljskog biznisa, već također doprinosi izgradnji snažne reputacije i povjerenja na tržištu. Vrijednosti poput poštenja, odgovornosti, povjerenja i predanosti često se prenose kroz generacije i postaju temelj poslovne kulture. Ove vrijednosti oblikuju način vođenja poslovanja, odnose s klijentima i partnerima te interno upravljanje unutar firme.

Osim što pomažu u očuvanju integriteta firme, ove vrijednosti također igraju ključnu ulogu u oblikovanju poslovnih odluka i strategija. Prijenos tih vrijednosti na nove generacije je od presudne važnosti jer osigurava da firma nastavi poslovati u skladu s principima koji su je izgradili. U tu svrhu, mentorstvo može poslužiti kao učinkovito sredstvo za integraciju i očuvanje tih vrijednosti. Kroz mentorstvo, iskusniji članovi obitelji mogu direktno prenositi svoje znanje i iskustvo na mlađe nasljednike, pomažući im da razumiju i usvoje ključne vrijednosti koje su oblikovale poslovanje. Time

se ne samo osigurava kontinuitet poslovne kulture, već se i potiče dugoročni uspjeh i stabilnost obiteljskog biznisa.

#### 4.3. Izgradnja povjerenja i zajedničke vizije

Povjerenje među članovima obitelji i zajednička vizija su ključni za održivost i uspjeh obiteljskog biznisa. Povjerenje se gradi kroz otvorenu komunikaciju, transparentnost u donošenju odluka i međusobno poštovanje. Ovo povjerenje ne samo da poboljšava radnu atmosferu, već također omogućava efikasnije rješavanje konflikata i donošenje odluka. Zajednička vizija pomaže u usmjeravanju svih napora ka istim ciljevima, što smanjuje mogućnost sukoba i osigurava koherentnost u poslovnim strategijama. Kroz zajedničku viziju, članovi obitelji mogu raditi zajedno kako bi ostvarili dugoročne ciljeve i prilagodili strategije u skladu s promjenama u poslovnom okruženju. Ovi faktori zajedno doprinose stabilnosti i uspjehu obiteljskog biznisa, omogućujući mu da se razvija i prilagođava kroz generacije (Savić, 2022).

Razvijanje zajedničke vizije zahtijeva aktivno uključivanje svih relevantnih članova obitelji u proces strateškog planiranja. Ovaj proces omogućava izražavanje i usklađivanje individualnih ambicija s kolektivnim ciljevima firme, čime se osigurava da svi članovi obitelji imaju priliku doprinijeti i oblikovati smjer poslovanja. Povjerenje i zajednička vizija igraju ključnu ulogu u stvaranju osjećaja vrijednosti i pripadnosti među članovima obitelji. Kada su svi uključeni i usklađeni s ciljevima biznisa, osjećaju se motivirani i angažirani, što doprinosi uspjehu i dugoročnoj stabilnosti obiteljskog biznisa.

#### 4.4. Konflikti i njihovo rješavanje

Sukobi su neizbježan dio svakog obiteljskog biznisa, no način na koji se njima upravlja može značajno utjecati na dugoročnu održivost i uspjeh poslovanja. Ključ za učinkovito upravljanje sukobima leži u pravovremenom prepoznavanju i identificiranju potencijalnih izvora konflikta, kao što su razlike u mišljenjima, sukobi interesa, nejasnoće u podjeli odgovornosti ili nesuglasice oko strateških odluka. Proaktivno rješavanje tih problema prije nego što eskaliraju može spriječiti njihovo pretvaranje u destruktivne situacije (Banić, 2021).

Za učinkovito rješavanje sukoba nužna je otvorena komunikacija koja omogućava svim stranama da izraze svoje stavove i brige. Spremnost na kompromis i fleksibilnost u traženju rješenja također su ključni. U složenijim slučajevima, pomoć treće strane, poput medijatora ili savjetnika, može biti od velike pomoći u pronalaženju pravednih i konstruktivnih rješenja. Kroz ove pristupe, obiteljski biznisi mogu održati harmoniju i osigurati da sukobi ne ugroze stabilnost i uspjeh firme (Banić, 2021).

Važno je da svi članovi obitelji budu svjesni kako sukobi mogu negativno utjecati na poslovanje te da se posvete njihovom rješavanju na način koji podržava dugoročne ciljeve firme. Uspješno upravljanje

sukobima ne samo da može spriječiti štetne posljedice po poslovanje, već može i ojačati obiteljske odnose i poboljšati suradnju među članovima obitelji.

#### 4.5. Nasljedstvo i sukcesija

Planiranje sukcesije jedan je od najkompleksnijih aspekata upravljanja obiteljskim biznisom. Nasljedstvo obuhvaća pravne i financijske aspekte koji zahtijevaju pažljivo planiranje kako bi se osigurao glatki prijelaz vodstva. Pravni aspekti nasljeđivanja uključuju izradu testamenta, uspostavu fondova ili trustova, te zaštitu interesa svih članova obitelji (Hrvatska, 2021). Uz to, važno je uključiti sve članove obitelji u proces planiranja i osigurati transparentnu komunikaciju kako bi se minimizirali sukobi i nesuglasice. Financijska priprema također igra ključnu ulogu i obuhvaća analizu imovine, upravljanje dugovima i pripremu financijskih izvještaja. Ovaj sveobuhvatan pristup pomaže osigurati da nasljednici budu dobro pripremljeni za preuzimanje odgovornosti i nastavljajući uspjeh obiteljskog biznisa.

Financijski aspekti obuhvaćaju upravljanje porezima, raspodjelu imovine i osiguranje da biznis ostane solventan tijekom prijenosa. Planiranje sukcesije također treba uključivati razvoj sljedeće generacije lidera kroz mentorstvo, obrazovanje i praktičnu obuku. Rano planiranje sukcesije pomaže u smanjenju rizika od sporova i osigurava kontinuitet poslovanja, čime se povećava šansa za dugoročni uspjeh obiteljskog biznisa (Vidaković, 2022).

U mnogim obiteljskim poduzećima, tranzicija menadžmenta ne teče planski i često se ignorira sve dok ne postane prekasno. Razlog tome leži u činjenici da se mnogi osnivači poduzeća ne žele suočiti s neminovnošću svog odlaska i ne žele priznati prolazak vremena (Klarić, 2020).

Prema istraživanjima, veliki postotak američkih obiteljskih poduzeća suočava se s problemom sukcesije, jer čak 42% top menadžera koji planiraju umirovljenje u narednih pet godina još uvijek nisu imenovali nasljednika. Ova situacija predstavlja ozbiljan rizik za kontinuitet poslovanja u mnogim obiteljskim firmama. Među onima koji su odredili nasljednika, 84,5% njih je izabralo člana obitelji za budućeg vođu, a više od polovice tih nasljednika su četrdesetogodišnjaci s akademskim diplomama (Jurić, 2023).

Proces uvođenja nasljednika obuhvaća sedam ključnih faza. U poduzećima gdje je osnivač također i većinski ili jedini vlasnik, ovaj proces je relativno jednostavan za provedbu. Međutim, u slučajevima kada je vlasništvo raspršeno, donošenje odluke o nasljedniku postaje značajno složenije. Idealne karakteristike kandidata za nasljednika ovise o različitim faktorima, uključujući vlasničku strukturu poduzeća i željeni stil vodstva (Jurić, 2023).

Jedan od ključnih faktora uspješne tranzicije u obiteljskim poduzećima, bilo da se radi o menadžmentu, vođenju ili vlasništvu, jest vlasnik poduzeća. Vlasnik ima ključnu ulogu u oblikovanju dinamike i



usmjeravanju procesa prijenosa vlasti, te u velikoj mjeri utječe na uspjeh budućih promjena. Proces nasljeđivanja je složen i obuhvaća sedam različitih uloga i pozicija koje proizlaze iz unutarnjih i vanjskih sektora modela obiteljskog poduzeća. Iako nasljeđivanje utječe na sve tri dimenzije obiteljskog poduzeća, Gersick i suradnici napominju da tranzicijski proces često počinje s odabirom oblika budućeg vlasništva nad poduzećem (Kovačević, 2021).

U obiteljskim poduzećima, čak i kada je menadžment povjeren upravi koja nije sastavljena od članova obitelji, konačna kontrola i moć ostaju u rukama obiteljskog vlasništva. S obzirom na to da je moć poduzeća smještena u vlasništvu, proces nasljeđivanja započinje odlučivanjem o tome tko će preuzeti vlasništvo nad poduzećem. Ova odluka zatim omogućava odabir odgovarajuće vlasničke strukture za nadolazeću generaciju, bilo da se radi o većinskom vlasništvu, partnerstvu među braćom i sestrama, ili konzorciju rođaka. Izbor buduće vlasničke forme obiteljskog poduzeća služi kao pokretač drugih tranzicija u menadžmentu i vođenju, pri čemu je pristup procesu nasljeđivanja oblikovan vizijom razvoja poduzeća.

## 5. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Obiteljsko poduzetništvo igra ključnu ulogu u gospodarstvu, predstavljajući značajan izvor radnih mjesta i ekonomskog razvoja. Mala obiteljska poduzeća, u svojoj raznolikosti i veličini, imaju potencijal za dugoročni uspjeh zahvaljujući svojoj jedinstvenoj dinamici i kapacitetu za prilagodbu. No, kako bi osigurali svoj opstanak i rast, obiteljski biznisi moraju pažljivo upravljati raznim izazovima s kojima se suočavaju.

Ključni faktor uspjeha obiteljskih poduzeća je učinkovito upravljanje. Formalne strukture, poput obiteljskih odbora i protokola, mogu značajno poboljšati komunikaciju i donošenje odluka. Preporučuje se da obiteljski biznisi uspostave jasne smjernice za upravljanje imovinom, planiranje sukcesije i rješavanje sukoba, kako bi se minimizirala nesigurnost i osigurala dugoročna stabilnost. Formalizacija tih struktura može pomoći u održavanju usklađenosti s dugoročnim ciljevima obitelji i poduzeća.

Planiranje sukcesije je još jedan ključan element za dugoročni uspjeh. Rano planiranje sukcesije omogućava obiteljskim poduzećima da identificiraju i pripreme buduće lidere. Preporučuje se da se proces nasljeđivanja započne što ranije, uključujući sve relevantne članove obitelji u proces, te pružanje potrebne edukacije i mentorstva mladim nasljednicima. Jasno definiranje uloga, odgovornosti i očekivanja može smanjiti rizik od nesigurnosti i sukoba unutar obitelji.

Uvođenje novih tehnologija, kao što su ERP sustavi, CRM softveri i digitalni alati, može značajno unaprijediti poslovanje obiteljskih biznisa. Preporučuje se razmatranje digitalnih strategija za optimizaciju proizvodnih procesa, poboljšanje korisničkog iskustva i dosezanje novih tržišta. Razvoj e-trgovine i prisutnost na društvenim mrežama također postaju sve važniji za generiranje rasta i prilagodbu globalnim promjenama.

Održivost i društvena odgovornost trebaju biti integrirani u strategije obiteljskih biznisa. Smanjenje emisije stakleničkih plinova, korištenje obnovljivih izvora energije i odgovorno upravljanje resursima mogu poboljšati reputaciju i odnose s kupcima, zaposlenicima i zajednicom. Obiteljski biznisi trebaju usvojiti politiku raznolikosti i inkluzije, potičući kulturu koja poštuje različitost i doprinosi boljoj budućnosti.

Uključivanje obiteljskih vrijednosti u strategije održivosti može dodatno ojačati povezanost s lokalnom zajednicom i osigurati dugoročnu održivost. Raznolikost u radnoj snazi može donijeti nove perspektive i poboljšati donošenje odluka, što može pomoći u jačanju otpornosti poslovanja na promjene i poticanju dugoročnog rasta.

Obiteljski biznisi trebaju nastaviti s inovacijama, prilagodbom tržišnim promjenama i ulaganjem u istraživanje i razvoj kako bi održali konkurentnost. Uspješno upravljanje, planiranje sukcesije i primjena održivih praksi ključni su za dugoročni uspjeh i stabilnost obiteljskih poduzeća.

## 6. ZAKLJUČAK

Kada se pokreće poslovni poduhvat, osnivači su često fokusirani na neposredne izazove preživljavanja i uspjeha poslovanja, zanemarujući dugoročne aspekte nasljeđivanja i prijenosa vodstva. U početnim fazama razvoja, osnivači koriste obitelj kao ključni izvor financijskih i radnih resursa, kao i emotivnu podršku, što doprinosi borbi za opstanak i rast poslovanja. Interes za pitanja nasljeđivanja obiteljskog biznisa obično se javlja kada djeca osnivača, često u tinejdžerskoj dobi, počnu pokazivati interes za poslovanje i stjecati prva radna iskustva.

Mentorstvo i obrazovanje sljedeće generacije ključni su za dugoročan uspjeh i održivost obiteljskih biznisa. Kako bi se uspješno prenijelo vodstvo i prilagodilo tržišnim promjenama, obiteljski biznisi trebaju uspostaviti učinkovite mentorske odnose i obrazovne programe. Razumijevanje specifičnih izazova i povijesti obiteljskog biznisa može pomoći u formuliranju strategija za uspješan prijenos vodstva. Jasno definirani ciljevi mentorstva, odabir kvalificiranih mentora i implementacija strukturiranih obrazovnih programa osiguravaju da nasljednici steknu ključne vještine i iskustva.

Praktično iskustvo, rotacija poslova i angažiranje vanjskih savjetnika mogu dodatno obogatiti obrazovne procese i pripremiti mlade nasljednike za buduće izazove. Održavanje obiteljskih odnosa i očuvanje korporativne kulture zahtijeva pažljivo planiranje i strategiju.

Prilagodba novim tehnologijama, etičko poslovanje i kontinuirano poboljšanje postaju ključni za dugoročnu održivost. Integracija inovacija omogućava obiteljskim biznisima da ostanu konkurentni i prilagodljivi u dinamičnom tržištu. Na kraju, uspjeh obiteljskog biznisa ovisi o sposobnosti učinkovite transmisije vrijednosti, znanja i iskustva na sljedeće generacije. Pažljivo planiranje, učinkovito mentorstvo i stalno usavršavanje ključni su za očuvanje tradicije, osiguranje dugoročne stabilnosti i doprinos zajednici i ekonomiji.

# LITERATURA

- Banić, N. (2021). *Inovacije i tehnologija u obiteljskim firmama*. Čakovec: Međimurska naklada.
- Čuk, I. (2023). *Izazovi prijenosa vodstva u obiteljskim tvrtkama*. Pula: Pula Books.
- Hrvatska, E. (2021). *Etika i društvena odgovornost u obiteljskim biznisima*. Zagreb: Istraživačka kuća.
- Jurić, L. (2023). *Povijest obiteljskih biznisa u Hrvatskoj*. Split: Split Knjiga.
- Klarić, G. (2020). *Kreativnost i adaptacija u obiteljskim firmama*. Zagreb: Knjiga d.o.o.
- Kolić, A. (2022). *Upravljanje obiteljskim firmama: Teorija i praksa*. Rijeka: Izdavačka kuća Rukopis.
- Kovačević, S. (2021). *Izgradnja uspješnih mentorskih odnosa u obiteljskim firmama*. Osijek: Edukacija d.o.o.
- Lukšić, I. (2020). *Mentorstvo i razvoj kadrova u obiteljskim poduzećima*. Split: Naklada Split.
- Milić, M. (2023). *Practiciranje mentorstva u hrvatskim obiteljskim biznisima*. Dubrovnik: Dubrovnik Publications.
- Petrović, J. (2021). *Poduzetništvo i obiteljski biznisi: Strategije i primjeri*. Osijek: Osječka naklada.
- Pavić, T. (2020). *Strategije za dugoročni uspjeh obiteljskih tvrtki*. Varaždin: Varaždinska naklada.
- Savić, R. (2022). *Organizacijska kultura u obiteljskim biznisima*. Šibenik: Šibenik Publishing.
- Šojat, V. (2021). *Obiteljski biznisi u Hrvatskoj: Izazovi i perspektive*. Zagreb: Akademski knjiga.
- Tomić, K. (2022). *Obrazovanje i obuka u obiteljskim poduzećima: Pristupi i metode*. Zadar: Zadar Press.
- Vidaković, M. (2022). *Obiteljski biznis i održivost: Teorijski i praktični aspekti*. Rijeka: Rijeka Publishing.

## SAŽETAK

Rad istražuje ključne aspekte upravljanja obiteljskim biznisima, s posebnim naglaskom na planiranje sukcesije, mentorstvo i razvoj kadrova. Obiteljska poduzeća predstavljaju važan segment gospodarstva i suočavaju se s brojnim izazovima kako bi osigurali dugoročnu održivost i uspjeh. U početnim fazama poslovanja, osnivači često zanemaruju planiranje budućeg prijenosa vlasništva, što može imati ozbiljne posljedice za kontinuitet biznisa. Rad analizira važnost pravovremenog planiranja sukcesije, uključivanja obiteljskih članova u poslovanje te uspostave strukturiranih obrazovnih programa i mentorskih odnosa za pripremu budućih lidera. Također se razmatraju strategije za prilagodbu novim tehnologijama, održivosti i društvenoj odgovornosti, te kako te komponente mogu doprinosti dugoročnom uspjehu obiteljskih poduzeća. Kroz konkretne primjere i preporuke, rad pruža smjernice za obiteljske biznise koji teže očuvanju svojih vrijednosti i postizanju dugoročne stabilnosti.

Ključne riječi: mentorstvo, održivost, biznis

## SUMMARY

The paper explores key aspects of managing family businesses, with a particular focus on succession planning, mentoring, and talent development. Family enterprises are a significant segment of the economy and face numerous challenges in ensuring long-term sustainability and success. In the early stages of business operations, founders often neglect planning for future ownership transfer, which can have serious consequences for business continuity. The paper analyzes the importance of timely succession planning, involving family members in the business, and establishing structured educational programs and mentoring relationships to prepare future leaders. It also examines strategies for adapting to new technologies, sustainability, and social responsibility, and how these components can contribute to the long-term success of family businesses. Through concrete examples and recommendations, the paper provides guidelines for family businesses aiming to preserve their values and achieve long-term stability.

Key words: mentoring, sustainability, businesss